

# عبد الغفور مغوار

## فن الإدارة التربوية المدرسية

### نظريات وممارسات



البحث  
تربوي



عبد الغفور مغوار

# فن الإدارة التربوية المدرسية

نظريات وممارسات

بحث

تربوي







## إهداء

هذا الكتاب هدية من القلب  
إلى أسرتي الغالية،  
إلى إخواني وأخواتي الأعزاء،  
إلى كل أصدقائي المخلصين،  
إلى الشرفاء من مدراء المدارس الذين عملت معهم وتحت إمرتهم،  
إلى روح المدير النزيه السيد أحمد زريوح،  
إلى السيد المدير الأصيل عبد العزيز العلمي،  
إلى السيد المدير المحترم ابن الحي عبد العزيز بومعزة،  
إلى الأخ والصديق السيد المدير إدريس سرور،  
إلى الأخ السيد المدير المحترم سعيد مقرب،  
تقديرًا لدوركم في رحلتي التعليمية.



## توطئة

في رحاب العلم والمعرفة، نلتقي اليوم لنغوص في أعماق "فن الإدارة التربوية المدرسية"، هذا المجال الحيوي الذي يعد أساسيا في بناء الأجيال وتطوير المجتمعات. إنها رحلة استكشاف وتأمل في عالم الإدارة التربوية، حيث نبحت معاً عن أسرار النجاح والتميز في المؤسسات التعليمية.

الإدارة التربوية المدرسية ليست مجرد مهام إدارية روتينية، بل هي فلسفة شاملة تهدف إلى بناء بيئة تعليمية محفزة، وتنمية القدرات البشرية، وتعزيز القيم الإنسانية. إنها المحرك الذي يدفع عجلة التعليم نحو آفاق جديدة، وركيزة ضرورية لبناء مجتمعات معرفية مزدهرة.

في هذا المؤلف، نسعى إلى تسليط الضوء على أهمية الإدارة التربوية المدرسية ودورها المحوري في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية. فهي ليست عملية تنظيمية فقط، بل فن قيادة المؤسسات التعليمية نحو التميز والريادة. إنها مهمة تتطلب رؤية استراتيجية واضحة، ومهارات قيادية متميزة، وقدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة.

نتطلع أيضا إلى استلهام الدروس من التجارب الدولية الناجحة، واستكشاف النظريات والممارسات الحديثة في الإدارة التربوية. فمن خلال دراسة هذه النماذج الرائدة، يمكن لمديري المدارس أن يلعبوا دوراً جوهرياً في تحسين جودة التعليم، وتعزيز القيم الإنسانية، وبناء مجتمعات تعليمية تنبض بالحياة.

الإدارة التربوية المدرسية هي عملية متكاملة تتطلب قيادة حكيمة، ورؤية واضحة، وتعاوناً مثمراً. إنها رحلة تتسم بالتحدي والصبر.

نهدف من خلال هذا المؤلف إلى تقديم نظرة شاملة حول الإدارة التربوية المدرسية، مع استكشاف أبعادها المتعددة.

ندعوكم، أعزائي القراء، للانضمام إلينا في هذه الرحلة الاستكشافية، حيث سنتعرف معا على فنيات الإدارة التربوية المدرسية.

عبد الغفور مغوار





## المقدمة

إن الإدارة التربوية من الركائز الأساسية لتحقيق الأهداف التعليمية والتنموية في المجتمعات الحديثة. فهي، كعلم وفن في آن واحد، تهدف إلى بلوغ المرامي التعليمية من خلال التنسيق الفعال للجهود البشرية والمادية، وذلك ضمن إطار تنظيمي يعكس فلسفة المجتمع وتطلعاته. الإدارة التربوية ليست مجرد وسيلة لتحقيق أهداف قصيرة المدى، بل هي منظومة متكاملة تعمل على إدراك المقاصد القومية بعيدة المدى من خلال التربية وإعداد الأجيال لمواجهة تحديات الحياة والمساهمة في تطور المجتمع.

تعكس الإدارة التربوية التطور الفكري والعمل في تنظيم العملية التعليمية، حيث تزوج بين الأساليب التقليدية والمناهج الحديثة لتأمين أعلى مستويات الفاعلية والكفاءة بأقل جهد وتكلفة ممكنة. هذا التطور لم يأت من فراغ، بل هو نتاج تغييرات اجتماعية، اقتصادية وتقنية عميقة فرضت على المؤسسات التعليمية دوراً محورياً في صياغة مستقبل الأفراد والمجتمعات على حد سواء.

تبرز أهمية الإدارة التربوية من خلال دورها المحوري في:

- تحقيق جودة العملية التعليمية: تعتبر الإدارة التربوية الأداة الأساسية لضمان نجاح النظام التعليمي من خلال جودة التخطيط والتنفيذ والتقييم.

- الاستجابة للتغيرات الاجتماعية: يشهد العالم تطوراً مستمراً في متطلبات التعليم نتيجة التغيرات الاجتماعية، مما يجعل الإدارة التربوية ضرورة ملحة لتلبية الطلب المتزايد على التعليم.

- التعامل مع ثورة المعلومات: في ظل التقدم التكنولوجي وتفجر المعلومات، أصبح لزاماً على الإدارة التربوية استخدام التقنيات الحديثة لضمان مواكبة المؤسسات التعليمية للعصر الرقمي.

- ترجمة الفلسفة التربوية إلى واقع: تسهم الإدارة التربوية في تحويل الأهداف التربوية المجردة إلى خطط وممارسات ملموسة تؤثر بشكل إيجابي على حياة الأفراد والمجتمع.

إن الإدارة التربوية اليوم ليست كما كانت في الماضي، فقد أصبحت منظومة علمية متكاملة ذات قواعد وأساليب منهجية. ومن أبرز سماتها:

- الاعتماد على المشاركة والديمقراطية: تركز الإدارة التربوية الحديثة على إشراك جميع الأطراف المعنية في اتخاذ القرارات وتعزيز العلاقات الإنسانية في بيئة العمل.

- الاهتمام بالعنصر البشري: تولي الإدارة الحديثة اهتماماً خاصاً بتطوير الأطر البشرية من خلال التشجيع والدعم المستمرين.

- تكاملها مع الإدارة العامة: تعتبر الإدارة التربوية جزءاً لا يتجزأ من الإدارة العامة للدولة، وتساهم في تحقيق أهداف التنمية الشاملة.

من المؤكد أن لإدارة المدرسة دور جوهري في تحقيق رؤية المؤسسة التعليمية، ومن أبرز مسؤولياتها:

- وضع الأهداف وتنفيذها: تعمل الإدارة على صياغة أهداف المدرسة وربطها برؤية مشتركة لتحقيق الانسجام بين جميع العاملين.

- التخطيط والتنظيم: تضع الإدارة هياكل وإجراءات تسهل تحقيق الأهداف وتضمن استمرارية العمل بفاعلية.

- التحفيز والتطوير: تسعى الإدارة إلى تحفيز العاملين وتشجيعهم على الإبداع، مما ينعكس إيجابيا على الأداء المدرسي.

- إزالة العوائق: تساهم الإدارة في تمكين العاملين من أداء مهامهم من خلال تذليل العقبات وتوفير الموارد الضرورية.

- تحمل المسؤولية: المدير الناجح هو قائد يُحتذى به، يتحمل المسؤولية عن نجاح المؤسسة ويبحث دائماً عن الحلول لتحسين الأداء.

إن الإدارة التربوية ليست مجرد نشاط إداري روتيني، بل هي فن القيادة والتخطيط والتنظيم لتحقيق التغيير الإيجابي. في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، باتت الإدارة التربوية أكثر أهمية من أي وقت مضى لضمان مواكبة المؤسسات التعليمية للتحديات المعاصرة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

تأتي أهمية هذا الكتاب، "فن الإدارة التربوية المدرسية: نظريات وممارسات"، من الحاجة الماسة إلى تقديم رؤية شاملة حول الإدارة التربوية المدرسية في سياق تطورات العصر وتحدياته. فالمدرسة الابتدائية، بصفتها اللبنة الأولى في منظومة التعليم، تحتاج إلى شخصيات تربوية واعية تمتلك القدرة على تحويل الفلسفات التربوية إلى ممارسات عملية تبلغ الأهداف المرجوة. وعليه، يرمي هذا الكتاب إلى تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية للإدارة التربوية، مع التركيز على أهمية تطبيقها الفعلي في المؤسسات التعليمية، وخاصة في المرحلة الابتدائية، التي تعد القاعدة الأساس لأي نظام تعليمي ناجح.

يتمحور هذا الكتاب حول مجموعة من الأهداف منها:

- تعميق الفهم بمدلول الإدارة التربوية المدرسية وتطورها: يسعى الكتاب إلى تقديم تعريف شامل للإدارة التربوية، مع استعراض تطورها عبر التاريخ. فالقارئ بحاجة إلى معرفة الجذور الفكرية والنظريات التي شكلت مفهوم الإدارة التربوية، وكيف تطورت لتواكب المتغيرات المجتمعية والتعليمية.

- إبراز أهمية الإدارة التربوية في المرحلة الابتدائية: تستهدف الفصول الأولى من الكتاب تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه الإدارة التربوية في تعزيز جودة التعليم لا سيما في المدارس الابتدائية، حيث تعتبر هذه المرحلة الأساس لبناء مهارات التلاميذ وقيمهم، مما يجعل الإدارة التربوية ركيزة أساسية لضمان نجاح هذه المهمة.

- تقديم رؤية شاملة للمبادئ الحديثة للإدارة التربوية: يعرض الكتاب المبادئ الأساسية للإدارة التربوية الفعالة، مع التركيز على الأساليب الحديثة التي تضمن تحقيق أفضل النتائج في المؤسسات التعليمية. من بين هذه المبادئ: التخطيط الاستراتيجي، القيادة التربوية الفاعلة، والتعاون بين جميع الأطراف المعنية.

- تعريف القارئ بدور المدير في المدرسة الابتدائية: يخصص الكتاب فصلاً كاملاً لاستعراض المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق مدير المدرسة الابتدائية، باعتباره القائد الذي يوجه العملية التربوية والإدارية داخل المؤسسة.

- توفير أدوات عملية للتخطيط والتنظيم المدرسي: لا يكفي الكتاب بتقديم النظريات، بل يقدم أدوات وأساليب عملية يمكن للمديرين والمدرسين استخدامها لتحسين الأداء المدرسي.
- تسليط الضوء على التجارب الدولية في الإدارة التربوية: يهدف الكتاب إلى عرض نماذج ناجحة من الأنظمة التعليمية في دول متقدمة، لاستلهام الأفكار والممارسات التي يمكن أن تسهم في تطوير الإدارة التربوية في الدول النامية.
- معالجة التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية في المغرب: يتناول الكتاب الواقع الحالي للإدارة التربوية في المغرب، مع استعراض التحديات التي تواجهها، والبحث عن حلول مبتكرة لتحسين هذا الواقع.
- اقتراح رؤى مستقبلية لتطوير الإدارة التربوية بالمغرب: ينتهي الكتاب بتقديم مقترحات عملية تهدف إلى العناية بالإدارة المدرسية بالتعليم الابتدائي وتعزيز دور التكنولوجيا والبحث العلمي في تطوير الإدارة التربوية، مع التركيز على تحقيق التنمية المستدامة.
- يرتكز هذا الكتاب على رؤية واضحة تهدف إلى بناء وعي أكاديمي وعملي بأهمية الإدارة التربوية ودورها المحوري في تطوير النظام التعليمي. وتتمثل هذه الرؤية في النقاط التالية:
- الإدارة التربوية كعنصر تغييري: يرى الكتاب أن الإدارة التربوية ليست مجرد وسيلة لتنظيم العملية التعليمية، بل هي أداة فعالة لتحقيق التغيير الإيجابي في المجتمع. من خلال إدارة ناجحة، يمكن للمدارس أن تسهم في إعداد أجيال قادرة على مواجهة التحديات وبناء مستقبل أفضل.
- التركيز على القيم الإنسانية: يؤكد الكتاب أن الإدارة التربوية الفعالة تعتمد على مبادئ إنسانية تركز على تطوير العلاقات بين جميع مكونات المجتمع المدرسي. فالمدیر الناجح هو من يستطيع خلق بيئة عمل إيجابية تحترم التنوع وتعزز التعاون.
- الدمج بين النظرية والتطبيق: يسعى الكتاب إلى تحقيق توازن بين الجوانب النظرية للإدارة التربوية والأساليب العملية التي يمكن تطبيقها في الميدان. هذا الدمج يهدف إلى تزويد القراء بأدوات معرفية وعملية تمكنهم من مواجهة التحديات بفعالية.
- التركيز على المرحلة الابتدائية: تنطلق رؤية الكتاب من أهمية التركيز على الإدارة التربوية في المدارس الابتدائية، باعتبارها اللبنة الأولى في بناء النظام التعليمي. فالاستثمار في هذه المرحلة ينعكس إيجاباً على المراحل التعليمية اللاحقة.
- الاستفادة من التجارب الدولية: يستند الكتاب إلى رؤية تؤمن بأن التعلم من التجارب الدولية الناجحة يُمكن أن يكون مصدر إلهام لتطوير الأنظمة التعليمية في الدول النامية.
- تعزيز البحث العلمي في مجال الإدارة التربوية: يدعو الكتاب إلى تعزيز دور البحث العلمي في تطوير الإدارة التربوية، من خلال تشجيع الدراسات التي تستكشف التحديات وتقدم حلولاً مبتكرة.
- دور التكنولوجيا في الإدارة التربوية: تعكس رؤية الكتاب أهمية تبني التكنولوجيا كأداة أساسية لتطوير الإدارة التربوية، سواء في تحسين عمليات التخطيط والتنظيم أو في دعم التعليم الرقمي.
- لتحقيق الأهداف والرؤية المذكورة، يعتمد الكتاب على منهجية متعددة الجوانب:

- التحليل النقدي: يتم تحليل المفاهيم والنظريات الإدارية بشكل نقدي، مع التركيز على تطبيقها في الواقع المدرسي.

- الدراسات المقارنة: يقدم الكتاب مقارنة بين الأنظمة الإدارية المختلفة في التعليم، مع التركيز على أوجه التشابه والاختلاف بين التجربة المغربية والتجارب الدولية.

- المنهج التطبيقي: يتم تعزيز الفصول بأمثلة عملية ودراسات حالة تساعد القارئ على فهم كيفية تطبيق المفاهيم الإدارية في الميدان.

- المراجع الأكاديمية: يعتمد الكتاب على مراجع علمية موثوقة لضمان تقديم محتوى دقيق ومحدث.

يحمل هذا الكتاب رسالة واضحة مفادها أن تطوير الإدارة التربوية ليس خياراً، بل ضرورة ملحة لضمان نجاح النظام التعليمي في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. فالمدرسة ليست مجرد مكان للتعليم، بل هي مؤسسة تعد الأفراد ليصبحوا مواطنين فاعلين يساهمون في بناء مجتمع متقدم ومزدهر.

يوجه الكتاب رسالته إلى فئات متعددة، منها:

- مديرو المدارس: يقدم لهم الكتاب الأدوات والمعارف التي تمكنهم من تحسين الأداء الإداري والمؤسسي.

- المدرسون: يعزز فهمهم بدور الإدارة التربوية في دعم العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

- الباحثون في مجال التربية: يوفر لهم الكتاب مادة علمية غنية يمكن الاعتماد عليها في دراساتهم وأبحاثهم.

- صناع القرار التربوي: يساعدهم الكتاب في التعرف على الممارسات الناجحة التي يمكن تطبيقها في تحسين النظام التعليمي.

إن هذا الكتاب ليس مجرد دراسة أكاديمية حول الإدارة التربوية، بل هو دعوة إلى التفكير في كيفية تطوير المؤسسات التعليمية لتكون أكثر قدرة على مواجهة تحديات العصر. من خلال رؤية واضحة وأهداف محددة، يسعى الكتاب إلى أن يكون إضافة نوعية للمكتبة العربية في مجال الإدارة التربوية.

في وقت تتزايد فيه التحديات التي تواجه نظم التعليم في العالم العربي، شعرت بالحاجة الملحة إلى تقديم كتاب يتناول الإدارة التربوية بمنظور جديد وشامل. هذا الكتاب ليس مجرد تجميع للمفاهيم النظرية أو استعراض للتجارب العملية، بل هو رؤية أطمح من خلالها إلى سد فجوة معرفية قائمة، وإلهام المديرين والأساتذة لتحويل مدارسهم إلى بيئات تعليمية متميزة ومؤثرة.

أولاً: لماذا كتبت هذا الكتاب؟

حينما أتيحت لي الفرصة للعمل في مجال التربية، اكتشفت أن الإدارة التربوية هي ركيزة أساسية لإنجاح العملية التعليمية، لكنها كثيراً ما تُعامل كأمر ثانوي أو تقني بحت. رأيت أن العديد من المديرين والأساتذة يفتقرون إلى الموارد التي تشرح لهم كيفية تحويل المدارس إلى مؤسسات تعزز الإبداع، التحفيز والتعاون.

عندما قمت بتقديم ترشيحي للتباري على منصب مدير في مدرسة ظل شاغراً بعد انتقال من كان يشغله، وكانت تلك بحق فرصة لضمان انتقالتي من منطقة شينا ما نائية والاستقرار في المدينة التي أقطنها، بالإضافة إلى التخفيف من متاعب التدريس، واستعداداً لهذه المباراة، قمت بكتابة بحث قصير في ثلاثين

صفحة حول الإدارة التربوية المدرسية، حيث حرصت فيه على دراسة الأدوار الرئيسية للمدير والتحديات التي تواجهه، إلى جانب اقتراح أساليب فعالة لتحسين الأداء الإداري. ولكن، بقي هذا البحث في الرفوف بعد أن حرمت من استدعائي لمقابلة اللجنة التي تقرر من سيحظى بالمنصب.

تجربتي تلك جعلتني أدرك أكثر أهمية وجود موارد متاحة لمن يتولى مناصب قيادية في المؤسسات التربوية. لذلك، أردت أن يكون هذا الكتاب بمثابة دليل عملي يستند إلى أسس علمية، يعالج قضايا يومية ملموسة، ويقترح حلولاً قابلة للتنفيذ. إنه استجابة لدعوة داخلية للمساهمة في تحسين النظام التعليمي المغربي من خلال تمكين المسؤولين التربويين بالمعرفة والأدوات اللازمة للنجاح.

ثانياً: ماذا يميز هذا الكتاب؟

ما يجعل هذا الكتاب مختلفاً هو توجهه الشمولي، الذي يتجاوز النظريات الجامدة ويغوص في تطبيقاتها الواقعية. لم أكتفِ بعرض الأفكار، بل حرصتُ على أن تكون مدعومة بأمثلة حية، ودراسات حالة مستمدة من تجارب حقيقية، إلى جانب تقديم أدوات عملية لتقييم الأداء وتحسينه.

من أبرز ما يميز هذا العمل:

- التفاعل بين النظرية والتطبيق: قدمت نظريات الإدارة التربوية بلغة بسيطة وقريبة من الواقع، وربطتها بتجارب عملية توضح كيفية تنفيذها بطرق ملموسة داخل المدارس.

- التركيز على المدارس الابتدائية: معظم الكتب الإدارية تركز على المستويات التعليمية العليا، لكنني اخترت التركيز على المدارس الابتدائية، نظراً لأهميتها كقاعدة أساسية تبنى عليها شخصية المتعلم ومهاراته المستقبلية.

- الدمج بين القيم والإدارة: الإدارة ليست مجرد إجراءات أو تنظيمات، إنها تحمل رسالة وقيماً. لهذا السبب، سلطت الضوء على أهمية الشفافية، العدل وروح العمل الجماعي كقيم جوهرية لكل مدير وأستاذ يسعى لتحقيق أثر إيجابي.

- تبسيط المفاهيم دون تسطيح: حاولت تقديم محتوى علمي غني لكن بأسلوب واضح يسهل فهمه دون الإخلال بالعمق الأكاديمي.

ثالثاً: لمن أكتب هذا الكتاب؟

أرى أن هذا الكتاب يخاطب شريحة واسعة من المهتمين بالإدارة التربوية:

- المديرون: سواء كانوا مديريين متمرسين أو مبتدئين، سيجدون في الكتاب نصائح عملية تعينهم على إدارة مدارسهم بفعالية أكبر.

- الأساتذة: لأنهم شركاء في قيادة المدرسة، خصصت مساحة لعرض كيفية تعزيز تعاونهم مع الإدارة، ودورهم المحوري في خلق بيئة تعليمية محفزة ولأخذ فكرة جوهرية عن الممارسة الحقيقية للإدارة التربوية لمن يتطلع منهم لخوض غمارها أو تقلد منصبها.

- الباحثون: الذين يسعون لفهم التحديات الراهنة في الإدارة التربوية، والاستفادة من نماذج وتجارب متنوعة لتحليل واقع التعليم العربي.

رابعاً: ما القضايا الأساسية التي يناقشها الكتاب؟

هذا الكتاب ليس مجرد كتاب إدارة تقليدي، بل إنه محاولة جادة للتطرق إلى قضايا محورية تؤثر في التعليم اليوم:

- التحديات اليومية للإدارة المدرسية: بدءاً من إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع أولياء الأمور، حرصت على تقديم نصائح عملية للتغلب على العقبات اليومية.

- التحولات التكنولوجية: تناولت أهمية تبني الأدوات الرقمية الحديثة لتيسير العمليات الإدارية وتعزيز الشفافية والتواصل الفعال.

- دور القيادة في الابتكار: كيف يمكن للمديرين والأساتذة أن يكونوا قادة يبتكرون حلولاً جديدة لمشاكل قديمة؟ وكيف يمكنهم تحفيز فرقهم لتحقيق التغيير؟

- الاستدامة والعدالة الاجتماعية: لا يمكن الحديث عن إدارة ناجحة دون تسليط الضوء على دور المدارس في تحقيق التنمية المستدامة وضمان العدالة بين المتعلمين.

خامساً: ما تطلعاتي المستقبلية من خلال الكتاب؟

هذا الكتاب ليس نهاية الطريق، بل بداية لحوار مستمر حول كيفية تطوير الإدارة التربوية في العالم العربي. أطمح أن يكون هذا العمل منصة للتفكير المشترك، حيث يتفاعل المديرون والأساتذة مع محتوى الكتاب، يطورونه ويثرونه من خلال تجاربهم.

أعتقد أن هذا الكتاب سيحفز القارئ، سواء كان مديراً تربوياً أو أستاذاً، على:

- إعادة التفكير في دوره المهني: ليس المدير فقط من يدير، ولا الأستاذ مجرد ناقل للمعلومة. كلاهما قادة تغيير لديهم القدرة على إحداث فرق.

- تجربة أدوات جديدة: يحتوي الكتاب على استراتيجيات وأدوات عملية يمكن للقارئ تبنيها وتكييفها وفقاً لاحتياجاته.

- المشاركة في بناء مجتمع تعليمي مستدام: من خلال تعزيز ثقافة التعاون، الشفافية والابتكار داخل المؤسسات التعليمية.

كتابة هذا الكتاب كانت تجربة غنية وملينة بالتحديات، لكنها في الوقت نفسه كانت دعوة صادقة لتطوير التعليم في منطقتنا. أمل أن يجد كل قارئ في هذا الكتاب أداة مساعدة على إحداث تغيير إيجابي في مدرسته أو مؤسسته التعليمية، وأن يكون نقطة انطلاق نحو إدارة أكثر كفاءة وإنسانية.

كل صفحة من هذا الكتاب كتبت بروح المسؤولية تجاه الأجيال القادمة، وبإيمان عميق بأن التعليم هو السبيل الأمثل للنهوض بالمجتمعات.

# الفصل الأول: مفهوم الإدارة المدرسية التربوية وتطورها

## I- تعريف الإدارة المدرسية التربوية

تعتبر الإدارة التربوية عملية اجتماعية تهدف إلى تيسير وتحفيز العناصر البشرية في مختلف مستويات الإدارة، وتنظيم الموارد البشرية والمادية بشكل فعال لضمان تحسين جودة التعليم. تساهم الإدارة التربوية في تحقيق التكامل بين الأفراد والمجتمع المدرسي من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة المستمرة، لضمان السير وفق الخطط التعليمية الموضوعة.

من جهة أخرى، تشكل الإدارة المدرسية جزءاً أساسياً من هذا النظام، حيث تقوم بتنفيذ السياسات التربوية والتوجيهات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم. هي الوحدة التنفيذية التي تعمل داخل محيط المدرسة، وتتعامل بشكل مباشر مع المدرسين والمتعلمين والموظفين، مما يساهم في توفير بيئة مدرسية ملائمة تعزز عملية التعلم. أما علاقة الإدارة المدرسية بالإدارة التربوية فهي علاقة بين الجزء والكل، حيث تُنفذ الإدارة المدرسية السياسات والاستراتيجيات التربوية داخل المدارس، في حين تعنى الإدارة التربوية بإعداد هذه السياسات وتنظيم الموارد اللازمة لتنفيذها.

### 1) تعريفات الإدارة التربوية والإدارة المدرسية

الإدارة التربوية والإدارة المدرسية مفهومان متكاملان في المجال التعليمي، حيث تركز الأولى على صياغة رؤية استراتيجية شاملة لتحسين التعليم على مستوى الدولة، بينما تتولى الثانية التنفيذ العملي لهذه الرؤية داخل البيئة المدرسية. فهي حسب ماري باركر فوليت: "فن جعل الأشياء تحدث من خلال البشر." (ماري باركر فوليت: "ديناميكية الإدارة"، 1941).

#### أ- الإدارة التربوية

الإدارة التربوية ليست مجرد مجموعة من العمليات التنظيمية، بل هي عملية اجتماعية تهدف إلى تيسير وتحفيز العناصر البشرية في النظام التربوي لتحقيق الأهداف التعليمية والاجتماعية المرسومة. يُعرفها البعض بأنها: "مجموعة من العمليات الاجتماعية التي تهدف إلى تيسير وتحفيز العناصر البشرية داخل النظام التربوي لتحقيق الأهداف التربوية."

من منظور آخر، يصف الدكتور علي الشريف الإدارة التربوية في كتابه بأنها: "مجموعة من الأنشطة المتميزة، الموجهة نحو الاستخدام الكفؤ والفعال للموارد، لتحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف." (الدكتور علي الشريف: 'مبادئ الإدارة: مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية'، مجموعة النيل العربية، 2001).

وبالمثل يقول مصطفى نجيب أخذاً عن Kreitner بأنها: "العملية التي يتم بموجبها العمل مع ومن خلال الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية باستخدام الموارد المحدودة بكفاءة في بيئة متغيرة." (مصطفى نجيب: "الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، وتطبيقات، عمان، دار الفرقان، 1993، ص 30).

تتمثل الإدارة التربوية في عمليات متكاملة تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنفيذ والتقييم، بهدف تنسيق الجهود بين مختلف المؤسسات التعليمية وضمان استدامة التحسين في مستوى التعليم. وتركز على تطوير المناهج التعليمية، تدريب المدرسين وإيجاد سياسات تدعم تحقيق أهداف تربوية طويلة الأمد باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة، مع تقليل الجهد والتكلفة.

#### ب- الإدارة المدرسية

الإدارة المدرسية، بصفتها جزءاً من الإدارة التربوية، تعتبر الإطار التنفيذي الذي يضع الخطط والسياسات التربوية موضع التنفيذ داخل المدرسة. وتعرف الإدارة المدرسية بأنها: "مجموعة عمليات تقوم بها هيئة المدرسة، بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية، بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها."

وهي، كما يصفها البعض، "منظومة إجرائية" تتفاعل داخل المدرسة وخارجها، وفق فلسفة تربوية وسياسات الدولة. ويوضح الدكتور جودت عزت عطوي متحدثاً عن جهود الإدارة المدرسية بأنها هي تلك: "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين)، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية ابنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة. وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها." (جودت عزت عطوي: "الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها"، الدار العلمية الدولية، عمان، (2001)، ص 18).

من الناحية الإجرائية، يمثل مدير المدرسة المحور الرئيسي للإدارة المدرسية. فهو يضطلع بمهام توجيه العملية التعليمية، تنظيم الموارد، مراقبة الأداء وتحفيز التلاميذ والأساتذة. هذا، ويصف طافش الإدارة المدرسية بأنها: "مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة التي ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين لتحقيق الأهداف التربوية الرامية لإشباع حاجات المجتمع، عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة." (محمود طافش، الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، 2004، ص 180).

وتستمد الإدارة المدرسية أهدافها واستراتيجياتها من الإدارة التربوية. يوضح البعض أن الإدارة المدرسية تمثل عنصراً حيوياً في أداء المهام التربوية وتنفيذ البرامج التعليمية، حيث تعتمد كفاءة المدرسة وإنتاجية العملية التعليمية على التخطيط والتنظيم والإشراف والمتابعة.

#### ج- العلاقة بين الإدارة التربوية والمدرسية

إن الإدارة المدرسية صورة مصغرة للإدارة التربوية، فهي تتولى تنفيذ السياسات والبرامج التربوية التي

تصدرها السلطات التعليمية العليا. يعمل مدير المدرسة بالتنسيق مع المدرسين، التلاميذ وأولياء الأمور لتحقيق بيئة تعليمية هادفة. ومن خلال تفويض بعض الصلاحيات من المدير الإقليمي، يصبح مدير المدرسة قادرًا على أداء واجباته المحددة ضمن حدود الإمكانيات المتاحة.

## (2) التداخل بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية

تشكل الإدارة المدرسية جزءًا لا يتجزأ من الإدارة التربوية، حيث تقوم العلاقة بينهما على أساس التكامل والتنسيق. الإدارة التربوية، باعتبارها النظام الأوسع، تتولى رسم السياسات التعليمية والتربوية العامة ووضع الاستراتيجيات الوطنية التي تهدف إلى تطوير التعليم في المجتمع. في المقابل، الإدارة المدرسية تُنفذ هذه السياسات والاستراتيجيات على المستوى المحلي، حيث تتعامل مع البيئة المدرسية بشكل مباشر.

الإدارة التربوية لا تكتفي بتحديد الأهداف والسياسات، بل تعمل على توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة للإدارة المدرسية. تشمل هذه الموارد التدريب الفني والإداري للمدرسين، الدعم المالي، توفير الأبنية المدرسية، الإشراف على صيانتها وإعداد الميزانيات. كما تقدم الإدارة التربوية الإشراف الفني والمتابعة لضمان سلامة تنفيذ السياسات التربوية. في المقابل، الإدارة المدرسية تتولى ترجمة هذه السياسات إلى ممارسات عملية داخل المدارس، حيث تشرف على سير العملية التعليمية، وتعد تقارير دورية تسلط الضوء على التقدم المحرز، مما يساعد على اتخاذ قرارات مبنية على واقع الميدان.

## (3) دور الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية

تتمثل وظيفة الإدارة المدرسية في توفير بيئة تعليمية تحقق الأهداف التربوية المرسومة. يندرج تحت هذا الدور إدارة الموارد البشرية والمادية، وتوجيه الأنشطة اليومية داخل المدرسة. يهدف هذا التوجيه إلى تحقيق التنمية الشاملة للتلاميذ أكاديميا وشخصيا، وهو ما يتطلب التنسيق بين جميع الأطراف المعنية من أساتذة، تلاميذ، موظفين وأولياء أمور.

الإدارة المدرسية في العصر الحديث لم تعد مجرد جهة تشرف على النظام المدرسي وجدولة وتسجيل الحضور والغياب، بل أصبحت أداة أساسية لتنمية شخصية المتعلم. تتداخل العمليات التنظيمية للإدارة المدرسية مع أهدافها التربوية، حيث تقوم بتخطيط الأنشطة المدرسية، تنظيم الوقت، توزيع المهام وتقديم الدعم الفني والإداري. فهي كما يقول عبد الكريم غريب: "عملية أو مجموع العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى الإنسانية، والمادية، وتوجيهها توجيهًا كافيًا لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه. وفي هذه العملية لا تكون السلطة احتكارًا لفرد أو مجموعة من الأفراد، وإنما توزع مع ما يوازيها من مسؤوليات، على مجموع الأفراد في الجهاز الإداري بطريقة ديمقراطية." (عبد الكريم غريب المنهل التربوي، الجزء الأول- الطبعة الأولى، منشورات عالم التربية، 2006، ص. 33-34).

الإدارة المدرسية ليست كيانًا مستقلاً بذاته، بل جزء من الكيان الأكبر، وهو الإدارة التربوية. العلاقة بينهما أشبه بعلاقة العام بالخاص.

الإدارة المدرسية تعتبر صورة مصغرة لتنظيمات الإدارة التربوية العليا، تدور حول محور واحد وهو التربية والتعليم. وكلما كانت العلاقات التنظيمية بينهما واضحة، تحددت فيها خطوط السلطة والمسؤولية، مما يساعد على تنفيذ السياسات التربوية بشكل أفضل، ويسهم في تحقيق الأهداف التعليمية والتنموية للمجتمع.

#### (4) أهمية التنسيق بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية

لتعزيز فعالية العملية التعليمية، من الضروري أن يكون هناك تنسيق قوي بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية. كلما كانت العلاقات التنظيمية بينهما واضحة، وكانت الخطوط الإدارية والمسؤوليات محددة بدقة، كان من الممكن تنفيذ السياسات التربوية بشكل أفضل. هذا التنسيق يضمن تحقيق الأهداف التعليمية بفعالية أكبر، ويحد من التحديات التي قد تنشأ نتيجة للفجوات أو الغموض في تنفيذ السياسات التربوية.

التدقيق بين مهام الإدارة التربوية والمدرسية يتطلب تواصل مستمر لضمان تطبيق سياسات التعليم بشكل متكامل. على سبيل المثال، إذا واجهت المدرسة صعوبات في تطبيق إحدى السياسات التعليمية، فإن الإدارة التربوية مسؤولة عن تقديم الدعم الفني والمادي لتجاوز تلك التحديات. تساهم هذه العلاقة في تحسين الأداء التعليمي في المدرسة، كما تضمن أن الأنشطة التعليمية تسير وفقاً للخطة الموضوعية.

#### (5) أبعاد العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية

تتعدد أبعاد العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية. أولاً، من الناحية الهيكلية، يعتبر المدير المدرسي أحد الفاعلين الرئيسيين في تطبيق السياسات التربوية في المدرسة، حيث يتعامل مع العمليات اليومية ويشرف على تنفيذها. أما الإدارة التربوية، فهي المسؤولة عن توجيه هذه العمليات وضمان أن تلتزم المدارس بالاستراتيجيات الوطنية للتعليم.

ثانياً، من الناحية العملية، يعمل مدير المدرسة على مراقبة الأداء التربوي داخل المدرسة من خلال تنظيم جداول الدروس وتعزيز بيئة التعلم. الإدارة التربوية بدورها تراقب وتقيم هذه العمليات، وتوفر الدعم لتحسينها. هذا يخلق دائرة من التنسيق المستمر بين الجانبين لتحسين جودة التعليم وضمان تحقيق الأهداف التربوية المرجوة.

ثالثاً، من الناحية الاستراتيجية، الإدارة التربوية تعد السياسات الكبرى التي تحدد التوجهات العامة للتعليم، بينما تركز الإدارة المدرسية على تنفيذ هذه السياسات في المدارس مع مراعاة المتغيرات المحلية، مما يساهم في تنفيذ استراتيجيات مرنة تتماشى مع السياق المحلي.

يمكن القول بأن الإدارة المدرسية التربوية تعد جزءاً أساسياً في تحقيق الأهداف التربوية على مستوى المدارس، وهي تكمل دور الإدارة التربوية الأكبر في تحقيق الرؤية التربوية الوطنية. علاقة التكامل بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية تساهم في خلق بيئة تعليمية متطورة، مدعومة بسياسات استراتيجية تضمن تحسين العملية التعليمية. في النهاية، تساهم هذه العلاقة في تحقيق تنمية شاملة للمتعلمين على جميع الأصعدة، سواء كانت أكاديمية أو شخصية، مما يؤدي إلى تحقيق النجاح المرجو في العملية التعليمية.

بناءً على ما تقدم، يوضح كل من الدكتور أحمد بطاح والدكتور حسن الطعاني في مؤلفهما المشترك ('الإدارة التربوية: رؤية معاصرة'، 2016، ط1)، يمكن القول بأن الإدارة التربوية تتحمل المسؤولية عن العمل التربوي في المجتمع، أي عن تربية الأفراد وتنمية شخصياتهم في جميع جوانبها بشكل متكامل، سواء كان ذلك من خلال مؤسسة تربوية رسمية كالمؤسسة التعليمية، مثل المدرسة، أو من خلال مؤسسات تربوية موازية كالمساجد، الأندية، أو أماكن العمل. أما الإدارة التعليمية، فهي تختلف عن الإدارة التربوية بناءً على الفارق بين التربية والتعليم. على الرغم من أن التربية والتعليم يرتبطان ارتباطاً وثيقاً،

حيث إن كلاً منهما يؤدي إلى الآخر، فالمدرس يربي وهو يعلم، والتربية تعتبر ثمرة من ثمار التعليم، إلا أن الفصل بينهما يعد فصلاً تعسفياً.

ومن هنا نشأ مصطلح "وزارة التربية والتعليم" في العديد من الدول للإشارة إلى الترابط الوثيق بين التربية والتعليم. مع ذلك، من المهم التنويه إلى أن الإدارة التعليمية، رغم كونها جزءاً من الإدارة التربوية، فهي أكثر تحديداً، حيث تعمل في إطار النظام التربوي الرسمي فقط. وبالتالي، فإن الإدارة التعليمية هي المسؤولة عن تربية الأفراد وتنمية شخصياتهم ضمن النظام التعليمي الرسمي، أي المدارس العامة والخاصة، ولا تشمل الأنشطة التربوية التي تقوم بها مؤسسات أخرى مثل المساجد والجمعيات والنوادي. يقول الدكتور أحمد بطاح والدكتور حسن الطعاني: "وقياساً على ما سبق فإن الإدارة المدرسية هي المسؤولة عن تربية الأفراد وتنمية شخصياتهم داخل المدرسة فقط."<sup>1</sup> (الكتاب المذكور، ص 16)

## (6) مفهوم الإدارة التربوية المدرسية بالمغرب

تُعتبر الإدارة التربوية المدرسية في المغرب ركيزة أساسية ومحوراً رئيسياً في سير المنظومة التعليمية، حيث تضطلع بمهام متعددة تشمل الإرشاد، القيادة، التسيير، التوجيه، التأطير، والدعم النفسي، وغيرها من المسؤوليات التي تجعل منها القلب النابض للعملية التربوية. ومع ذلك، تطرح عدة تساؤلات حول مدى قدرة الواقع التربوي المغربي على توفير إدارات تتسم بالحنكة والكفاءة الضروريتين لهذه المهام، وحول مدى نجاح المنظومة التعليمية في تكوين مديرين يمتلكون هذه المؤهلات.

تعرف الإدارة التربوية في المغرب كإحدى المصالح الخارجية التابعة للوزارة، التي تتدرج إدارياً من المدرسة إلى النيابة، وصولاً إلى الأكاديمية. يتطلب هذا الهيكل من الإدارة تحمل مسؤوليات جسيمة تشمل الإخبار والإعلام وتوزيع المذكرات والقوانين الجديدة، إلى جانب تنظيم سير الدراسة، مراقبة الامتحانات، والإشراف على العملية التعليمية بشكل عام.

## (7) مكونات الإدارة المدرسية

يمكن تقسيم الإدارة المدرسية إلى أربع مكونات رئيسية تتفاعل معاً لتشكيل منظومة متكاملة تهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة:

### أ- المدخلات

تمثل المدخلات الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة المدرسية في تحديد غاياتها وتحقيق نجاحها. وتشمل:

- رسالة المدرسة وفلسفتها وأهدافها: الإطار الفكري الذي يوجه عمل المدرسة.

- السياسات والتشريعات التربوية: الأنظمة والقوانين المنظمة للعمل التربوي.

- الموارد البشرية: تشمل المدير والأساتذة والتلاميذ والعاملين في الخدمات المساندة.

- الإمكانيات المادية: مثل المباني، المرافق، التجهيزات والتمويل.

- الخدمات الإضافية: كالإرشاد النفسي، الخدمات الصحية والأنشطة الرياضية.

- المنظومة المعلوماتية: الأنظمة الفرعية التي تنظم العمل وتدعم اتخاذ القرار.

## ب- العمليات

تشمل العمليات جميع الأنشطة والتفاعلات التي تحوّل المدخلات إلى مخرجات ملموسة وإيجابية. يمكن تصنيف هذه العمليات إلى أربع وظائف رئيسية:

- التخطيط: وضع الأهداف، رسم السياسات وتحديد الموارد المطلوبة.
- التنظيم: توزيع الأدوار والمسؤوليات وتحديد طرق التواصل والتنسيق.
- القيادة: تفاعل المدير مع العاملين لتحفيزهم وضمان الأداء الفعال.
- الرقابة: قياس الأداء ومقارنته بالخطة الموضوعية لمعالجة أية انحرافات.

## ج- المخرجات

- تمثل المخرجات النتيجة النهائية لعمل الإدارة المدرسية، وتنقسم إلى:
- مخرجات إنتاجية: مثل القرارات، السياسات الفعالة وتحقيق الأداء الجيد.
- مخرجات وجدانية: مثل تعزيز الرضا الوظيفي وتقوية العلاقات الإنسانية.

## د- البيئة المنظمة

تؤثر البيئة المحيطة على أداء الإدارة المدرسية وفعاليتها، ويمكن تصنيفها إلى:

- بيئة خارجية: تشمل المجتمع المحلي والسياسات العامة.
- بيئة داخلية: ترتبط بالمناخ المدرسي الداخلي والعلاقات بين العاملين.

## 8) وظيفة المدرسة في العصر الحديث

شهدت وظيفة المدرسة تطوراً ملحوظاً استجابة للتغيرات الاجتماعية والفكرية والاقتصادية، حيث لم تعد تقتصر على تنفيذ الأعمال الروتينية التقليدية. بدلاً من ذلك، أصبحت المدرسة تلعب دوراً محورياً في تحقيق أهداف تربوية أعمق وأكثر شمولاً، من بينها:

- دراسة المجتمع والعمل على حل مشكلاته: تعزيز التفاعل بين المدرسة والمجتمع لتلبية احتياجاته وتطلعاته.
- التركيز على التلميذ كعنصر أساسي في العملية التعليمية: تزويده بالخبرات التي تمكنه من مواجهة التحديات.
- تهيئة الظروف للنمو الشامل: تقديم خدمات وخبرات تربوية تساعد على التطوير المتكامل لشخصية المتعلم.
- رفع كفاءة المدرسين: من خلال برامج تدريبية مستمرة وندوات دورية لتحسين الأداء وتطبيق أساليب تدريس حديثة.
- بهذا التوجه الجديد، أصبحت المدرسة مؤسسة تربوية ديناميكية تسعى لتحقيق التكامل بين أدوارها التقليدية ومتطلبات العصر الحديث.

## (9) المهام المنوطة بالإدارة التربوية المدرسية

الوزارة الوصية حددت مهام الإدارة التربوية من خلال مراسيم واضحة، ومن أبرزها:

أ- مهام إدارية وأمنية:

- تمثيل المؤسسة لدى السلطات والجماعات المحلية والإدارات الأخرى.
- تطبيق التعليمات الصادرة عن المصالح المركزية والإقليمية بالتعاون مع الآباء والمسؤولين.
- ضمان احترام النظام والانضباط داخل المؤسسة.
- رئاسة مجالس التعليم والأقسام والتوجيه.
- الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وصيانتها.

ب- مهام مالية:

- الالتزام بالنفقات التي لا تتطلب موافقة السلطة العليا.
- مراقبة المحاسبة الخاصة بالمصالح الاقتصادية والصندوق.

ج- مهام تسييرية:

- الإشراف على جميع الموظفين بالمؤسسة.
- متابعة تنفيذ البرامج والمناهج الدراسية.
- توزيع الأعمال اليومية وتنظيم الحراسة.
- تقديم تقارير وملاحظات حول أداء الموظفين.

د- مهام تربوية:

- تنشيط الجمعيات داخل المؤسسة (مثل جمعية تنمية التعاون المدرسي).
- التنسيق مع جمعية الآباء وتعزيز الحوار معها.
- إخبار المدرسين بالمستجدات التربوية ومناقشة البرامج الدراسية.
- تقييم مردودية العملية التعليمية واتخاذ مبادرات لتحسينها.
- تعزيز الروابط الاجتماعية داخل وخارج المؤسسة.

الإدارة التربوية المدرسية تعتبر دعامة أساسية لضمان نجاح العملية التعليمية، وتلعب دورا حيويا في تحقيق الأهداف التربوية على جميع الأصعدة. تعنى هذه الإدارة بتسيير المؤسسات التعليمية من خلال هيكل إداري يمتد من المدرسة وصولا إلى الأكاديمية، حيث يتوزع المسؤولون على مستويات متعددة لضمان التنسيق والتنظيم بين مختلف الفاعلين. يبدأ العمل الإداري من داخل المؤسسة حيث يعهد إلى المدير أو المسؤول التربوي بتسيير شؤون المدرسة، مرورًا بالنواحي المالية والتنظيمية وصولا إلى

تأطير البرامج التربوية في سياق وطني، حيث يشرف على تطبيق المناهج الدراسية وتنفيذ السياسات التعليمية المتبعة من قبل وزارة التربية الوطنية.

## II- أهمية الإدارة التربوية المدرسية في المرحلة الابتدائية

إن أهمية الإدارة التربوية المدرسية في المرحلة الابتدائية لا يمكن المبالغة فيها، فهي تلعب دوراً محورياً في صياغة مستقبل التلاميذ الأكاديمي والشخصي، كما تساهم في بناء جيل واعٍ ومتمكن. وفيما يلي، سنستعرض بالتفصيل أهمية الإدارة التربوية في هذه المرحلة الحاسمة:

### 1) الإدارة التربوية المدرسية كأداة أساسية لتقدم النظام التربوي

بلا شك، تعد الإدارة التربوية العمود الفقري للنظام التربوي، فهي المسؤولة عن تنسيق وتنظيم جميع الجهود التربوية لتحقيق الأهداف التعليمية.

في المرحلة الابتدائية، حيث يبدأ التلاميذ رحلتهم التعليمية، تصبح الإدارة التربوية المدرسية أكثر أهمية، فهي تضع الأسس لبناء نظام تعليمي فعال ومستدام.

فمن خلال إدارة الموارد البشرية والمادية بكفاءة، وتنسيق الجهود بين الأساتذة والتلاميذ وأولياء الأمور، تستطيع الإدارة التربوية المدرسية ضمان تقدم العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المرجوة.

### 2) تلبية الطلب المتزايد على التعليم الاجتماعي

مع تطور المجتمعات وتغير احتياجاتها، أصبح التعليم الاجتماعي أكثر أهمية. والإدارة التربوية المدرسية تلعب دوراً حاسماً في تلبية هذا الطلب المتزايد.

فهي تعمل على تعزيز القيم الأخلاقية والمهارات الاجتماعية لدى المتعلمين، وتشجع على التعاون والاحترام، مما يساهم في بناء مجتمع متماسك ومتناغم.

من خلال البرامج التربوية والأنشطة المدرسية، تساعد الإدارة التربوية المدرسية في تنمية مهارات التواصل والعمل الجماعي، وتغرس في التلاميذ قيم المواطنة الصالحة.

### 3) مواكبة التطور السريع في الاتصالات والتقنيات

أصبح من الضروري، في عصر المعلومات، مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة. والإدارة التربوية هي المسؤولة عن دمج هذه التطورات في العملية التعليمية.

عبر تشجيع استخدام الأدوات الرقمية والتكنولوجيا في التعليم، تستطيع الإدارة التربوية المدرسية جعل التعلم أكثر جاذبية وفعالية.

كما أنها تسهر على أن يعمل بالمناهج المتطورة التي تراعي الفروق الفردية بين المتعلمين، وتشجع التفكير النقدي والإبداعي، مما يضمن مواكبة التلاميذ للعصر الرقمي.

#### (4) ترجمة الفلسفة التربوية والأهداف التربوية

إن الإدارة التربوية المدرسية هي الجسر الذي يربط بين الفلسفة التربوية للمؤسسة التعليمية والأهداف التربوية المنشودة، وبين تطبيقها على أرض الواقع.

فهي تعمل على ترجمة هذه الأهداف إلى خطط واستراتيجيات عملية، وتضمن تنفيذها بفعالية. فمن خلال التنسيق والتخطيط، تستطيع الإدارة التربوية المدرسية تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها التربوية، وضمان جودة التعليم المقدم للتلاميذ فيها.

#### (5) التعليم كأداة لتحقيق الأهداف القومية

لا يختلف اثنان في كون التعليم هو أحد أهم الأدوات التي تساهم في تحقيق الأهداف القومية لأي مجتمع. والإدارة التربوية المدرسية بجهودها المختلفة تلعب دوراً أساسياً في هذا الصدد. فهي تعمل على توفير فرص متساوية للتعليم لجميع التلاميذ، بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية أو الاقتصادية.

كما أنها تهتم بالمتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة، وتحرس على تطبيق البرامج التعليمية تلبي احتياجاتهم الفردية، مما يساهم في تحقيق العدالة التعليمية.

بالإضافة إلى ذلك، تعمل الإدارة التربوية على مكافحة التمييز وتعزيز التنوع، مما يساعد في بناء مجتمع قوي ومتلاحم.

#### (6) بناء بيئة تعليمية مشجعة

تعمل الإدارة التربوية المدرسية على توفير مناخ مدرسي صحي وآمن، يعزز الرغبة في التعلم ويشجع المتعلمين على المشاركة الفعالة. من خلال الأنشطة التربوية والبرامج الإرشادية، تساعد الإدارة التربوية في بناء شخصية المتعلم وتنمية مهاراته وقدراته. فكما يقول كل من بطاح وزميله الطعاني في كتابهما المذكور: "إن الإدارة التربوية ليست مسؤولة عن تخريج أعداد من التلاميذ فقط، ولكنها مسؤولة أمام المجتمع عن تخريج 'مستوى' أو 'نوعية' من التلاميذ الواعين، المؤهلين، المنتجين، القادرين على المساهمة الفاعلة الإيجابية في بناء أوطانهم ومجتمعاتهم." (ص 19-20)

#### (7) تعزيز التفاعل بين المدرسة وأولياء الأمور

مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية أمر بالغ الأهمية، والإدارة التربوية المدرسية تعمل على بناء علاقات إيجابية معهم. من خلال التواصل المستمر وتقديم التقارير الدورية، تستطيع الإدارة التربوية إشراك أولياء الأمور في حياة أطفالهم الدراسية.

كما أنها تنظم اجتماعات ولقاءات لمناقشة تقدم التلاميذ وتحدياتهم، مما يعزز التعاون بين المدرسة والمنزل.

من خلال تمكين أولياء الأمور وتزويدهم بالمعرفة اللازمة، تستطيع الإدارة التربوية المدرسية دعم المتعلمين في المنزل وتعزيز نتائجهم التعليمية.

#### (8) دعم الابتكار في التعليم

إن الابتكار هو مفتاح نجاح العملية التعليمية، والإدارة التربوية المدرسية الناجحة تشجع وتدعم الابتكار في المرحلة الابتدائية. فمن خلال تحفيز استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية، تستطيع الإدارة التربوية جعل التعلم أكثر متعة وفاعلية.

كما أنها تعمل على تشجيع العمل بالمناهج المتطورة التي تراعي احتياجات التلاميذ وتطورهم العقلي، وتحفيز التفكير الإبداعي وتطبيق أساليب التدريس الحديثة مثل التعلم القائم على المشاريع والتعليم التعاوني، يساعد في جعل التعليم تجربة غنية ومثمرة للتلاميذ.

## (9) معالجة تحديات المرحلة الابتدائية

تواجه المدارس في المرحلة الابتدائية العديد من التحديات، والإدارة التربوية تلعب دورًا حاسمًا في معالجتها. وذلك من خلال وضع خطط استباقية، تستطيع الإدارة التربوية المدرسية دعم التلاميذ الذين يواجهون صعوبات في التأقلم مع البيئة المدرسية.

كما أنها توفر برامج دعم خاصة للذين يعانون من صعوبات في التعلم، مثل القراءة والكتابة والحساب. هذا وتعتبر إدارة السلوك داخل الفصل وخارجه هي أحد الأدوار المهمة للإدارة، حيث تطبق استراتيجيات فعالة لضمان بيئة تعليمية آمنة وإيجابية.

## (10) الإدارة التربوية المدرسية والعدالة التعليمية

تسعى الإدارة إلى تحقيق العدالة التعليمية بين جميع التلاميذ، وتضمن حصولهم على فرص متساوية للتعلم. وذلك من خلال توفير الوسائل التعليمية المناسبة، فهكذا تستطيع دعم ذوي الاحتياجات الخاصة وتلبية احتياجاتهم الفردية.

ولتحقيق هذه الغايات لابد لها أن تعمل على خلق بيئة مدرسية تحترم التنوع وتقبل الآخر، مما يساهم في بناء مجتمع مدرسي متسامح ومتفهم.

## (11) دعم الصحة النفسية للأطفال

الصحة النفسية للأطفال هي أحد الأولويات التي تركز عليها الإدارة، فعبّر توفير الإرشاد النفسي وتقديم المشورة للتلاميذ، تستطيع الإدارة دعم الذين يواجهون ضغوطًا نفسية أو اجتماعية. إضافة إلى تنظيم الأنشطة الترفيهية والرياضية التي تساعد الأطفال على التعبير عن أنفسهم وتنمية مهاراتهم العاطفية.

فبالتدخل السريع في المشكلات النفسية للتلاميذ تؤدي الإدارة التربوية المدرسية دورها النبيل، حيث منوط بها أن تعمل على منع تأثير هذه المشكلات سلبًا على أداء التلاميذ الأكاديمي.

إن الإدارة المدرسية في المرحلة الابتدائية لا تقتصر على الجوانب التنظيمية والإدارية، بل تمتد إلى تشكيل شخصية الطفل وتنمية مهاراته وقيمه. ومن خلال التركيز على الابتكار والعدالة والتفاعل المجتمعي والصحة النفسية، تستطيع الإدارة التربوية تحقيق تأثير إيجابي طويل الأمد على حياة المتعلمين والمجتمع بأكمله.

### III- تطور مفهوم الإدارة التربوية المدرسية عبر التاريخ

تطور مفهوم الإدارة التربوية المدرسية عبر التاريخ يشير إلى التغيرات الكبيرة التي طرأت على الطريقة التي تدار بها المؤسسات التعليمية على مر العصور. من المجتمع البدائي إلى العصر الحديث، كانت الإدارة التربوية تتطور بشكل مستمر لتعكس التغيرات الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية. في هذا المحور، سنستعرض تطور مفهوم الإدارة التربوية المدرسية بدءاً من بداياتها وحتى العصر الحالي.

#### (1) المرحلة الأولى: المجتمع البدائي والتعليم التقليدي

في المجتمعات البدائية، لم تكن هناك مدارس بالمعنى الحديث للإدارة التربوية. كانت عملية التعليم تتم داخل الأسرة أو من خلال الحرفيين، حيث تنقل المعرفة والخبرات من جيل إلى جيل عبر النماذج التقليدية، مثل الحكايات الشفهية أو التدريب العملي. لم يكن هناك تنظيم مركزي للعملية التعليمية، بل كانت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالحاجات اليومية والعملية للمجتمع. كانت التربية تهدف أساساً إلى الحفاظ على الهوية الثقافية، وتعليم الأطفال أسس البقاء والتعايش في بيئتهم.

وفي هذه المرحلة المبكرة، لم يكن هناك دور مخصص للإدارة التربوية كما نعرفها اليوم، بل كان المربون (الآباء أو كبار السن) هم من يتحملون مسؤولية الإشراف والتوجيه. كان التعليم محدوداً وغالباً ما يقتصر على الشؤون الحياتية البسيطة مثل الصيد، الزراعة أو الحرف اليدوية. إذا كان هناك أي نوع من النظام، فكان يقتصر على تعليم المهارات الحياتية بدلاً من تطبيق الأساليب التربوية المنهجية.

#### (2) المرحلة الثانية: العصور القديمة (من 3000 قبل الميلاد إلى 500 ميلادي)

تعد العصور القديمة فترة فاصلة في تطور الإدارة التربوية المدرسية. ففي هذه الحقبة، ظهرت أولى النظم التعليمية المدعومة من الدولة، وكان من أبرزها الحضارات القديمة في مصر وبلاد الرافدين واليونان القديمة. في مصر القديمة، كانت المعابد هي مراكز التعليم، حيث تعلم الأولاد في معابد دينية الأسس الأدبية والدينية التي كانت تعتبر جوهرية لاستمرارية المجتمع.

أما في بلاد الرافدين، كانت المدارس تشرف عليها الدولة، وكان هناك نظام مركزي لإدارة التعليم، حيث كان الكتبة والمدرسون يتلقون تدريباً متخصصاً في قراءة وكتابة المسماريات. وكان هذا التعليم يعتبر جزءاً من بناء هيكل إداري قوي في المجتمع، حيث كان المعلمون يُشرفون على تعليم الأطفال المنتمين إلى الطبقات الاجتماعية المختلفة، ولكن بنظام طبقي.

وفي اليونان القديمة، وخاصة في أثينا، ظهر دور المعلم الفيلسوف مثل سقراط وأفلاطون وأرسطو، الذين وضعوا أسساً للفكر النقدي والتعليم المنظم. وقد تم تأسيس المدارس مثل الأكاديمية الأفلاطونية والمدرسة الأرسطية. وكان من المهم تنظيم العملية التعليمية، حيث أنشئت مدارس خاصة للتدريب العسكري والفكري، مع أن المربين كانوا غالباً غير رسميين.

#### (3) المرحلة الثالثة: العصور الوسطى (من 500 ميلادي إلى 1500 ميلادي)

في العصور الوسطى، كانت الكنيسة الكاثوليكية في أوروبا هي المهيمنة على التعليم. تأسست المدارس الرهبانية التي تهدف إلى تعليم الأطفال المعتقدات الدينية والعقائد المسيحية. كانت هذه المدارس تُدار من قبل رجال الدين، ولم تكن الإدارة التربوية في هذا الوقت تخرج عن نطاق الدين.

علاوة على ذلك، كانت المدارس موجهة بشكل رئيسي نحو الطبقات العليا والنبلاء، حيث كان التعليم مقتصرًا على تدريب رجال الدين وبعض النبلاء في المجالات الدينية والفلسفية. لم تكن الإدارة التربوية في هذا العصر تركز على الفعالية التنظيمية أو التطوير المهني للمدرسين. بدلا من ذلك، كان الاهتمام منصبا على الحفاظ على القيم الدينية والتعليم العقائدي.

#### (4) المرحلة الرابعة: عصر النهضة والإصلاح (من 1500 ميلادي إلى 1800 ميلادي)

مع بداية عصر النهضة في القرن الخامس عشر، بدأ الفكر التربوي في أوروبا يتغير بشكل ملحوظ. عرفت هذه الفترة بالاهتمام بالفرد، ودور التعليم في تنمية العقل والنقد. في هذا السياق، ظهرت فكرة التعليم الشامل الذي يتيح لجميع الفئات الاجتماعية فرصة التعليم. كما عرفت هذه الفترة أيضا بتأسيس المدارس العامة التي بدأت توفر التعليم للأطفال من جميع الطبقات الاجتماعية.

وفي فرنسا على سبيل المثال، أنشأت الحكومات المتعاقبة مدارس حكومية بإشراف مركزي. وفي ألمانيا، تبنى الفيلسوف الألماني يوهان هربارت مفهوم "التعليم العلمي" والذي ركز على تطوير طرائق تدريس مبتكرة وعلمية لتحسين نتائج التعليم. خلال هذه الفترة، بدأ مفهوم الإدارة التربوية يأخذ شكلا أكثر تنظيما، حيث ظهرت أولى المحاولات لتحديد دور المدرسين والإدارة المدرسية في إطار منظم وموحد.

#### (5) المرحلة الخامسة: الثورة الصناعية (من 1800 ميلادي إلى 1900 ميلادي)

جاءت الثورة الصناعية لتغير مجرى التعليم بشكل جذري، حيث أصبحت الحاجة إلى العمالة المدربة دافعا رئيسيا لتطوير النظام التعليمي في معظم الدول الغربية. في هذه الفترة، ظهرت الحاجة إلى تنظيم التعليم المدرسي على نطاق أوسع، حيث بدأت الحكومات في توفير المدارس النظامية للطبقات الشعبية، وذلك لتحسين مستوى المهارات اللازمة لتلبية متطلبات السوق الصناعي.

في هذه المرحلة، أنشئت أولى الأجهزة الحكومية لإدارة التعليم، وتحديداً في أوروبا وأمريكا الشمالية. تطور التعليم بشكل كبير ليشمل المناهج العلمية والمهنية، وصارت الإدارة التربوية أكثر تركيزا على تقديم مناهج دراسية موحدة، وتنظيم المدارس بشكل مؤسسي. تم تطوير الإدارة المدرسية لتشمل تحديد الأدوار بوضوح، ووضع استراتيجيات للإشراف على المدرسين وتحسين وسائل التواصل بين المدارس والمجتمعات.

#### (6) الإدارة التربوية المدرسية في القرن العشرين: تحول استراتيجي

شهد القرن العشرون نقلة نوعية في مفهوم الإدارة التربوية، حيث أصبحت جزءا أساسيا من التنمية البشرية والاجتماعية. أدى التوسع في الأنظمة التعليمية إلى تبني أساليب إدارة حديثة تتمحور حول التخطيط والرقابة وتطوير الموارد البشرية. في هذه الفترة، تأسست وزارات ومجالس تعليمية متخصصة لضمان تنفيذ السياسات التعليمية بفعالية، مما أدى إلى تطوير مناهج متجددة وبرامج تدريب مستمرة للمدرسين، إضافة إلى تحسين البنية التحتية للمدارس.

كما تأثرت الإدارة التربوية بنظريات الإدارة الحديثة التي ظهرت نتيجة للثورة الصناعية والحربين العالميتين. على سبيل المثال، اعتمدت الأنظمة التعليمية الغربية نهجًا علميًا في التخطيط والتنفيذ، بحيث أصبحت الإدارة وسيلة لتحقيق العدالة التعليمية وضمان جودة التعليم. كان التلاميذ ينظر إليهم كمخرجات تحتاج إلى صقل وتطوير لتلبية احتياجات المجتمع المتغيرة.

#### 7) الإدارة التربوية في العصر الحديث: تحديات الابتكار والتكنولوجيا

مع بداية القرن الحادي والعشرين، اتسع نطاق الإدارة التربوية المدرسية ليشمل استخدام التكنولوجيا في التعليم وتحقيق التكامل بين الأنظمة التعليمية العالمية والمحلية. أصبحت الحكامة الرشيدة، والشفافية والمساءلة هي المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإدارة التربوية الحديثة. ومع تطور المجتمع الرقمي، أصبحت الإدارة التربوية تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا لتحليل البيانات، تقييم الأداء وضمان تحسين جودة التعليم.

تتطلب الإدارة التربوية في العصر الحديث قيادات مرنة ومبتكرة قادرة على التعامل مع التحديات المعقدة، مثل تزايد أعداد التلاميذ، الحاجة إلى تطوير المناهج لتواكب احتياجات السوق، والاهتمام بالمدرس كعنصر محوري في العملية التعليمية. كما توسع دور الإدارة ليشمل تعزيز الابتكار، تحقيق التعليم الشامل وزيادة فرص التفاعل بين التلاميذ والمجتمع.

#### 8) دور الإدارة في تحقيق التنمية المستدامة

إن التوجه نحو إدارة تربوية مدرسية فعالة يتطلب التركيز على تطوير الموارد البشرية والمادية، وتحفيز البحث العلمي والدراسات الميدانية التي تساهم في تحسين التعليم. على سبيل المثال، تمثل إعادة الهيكلة الإدارية وإدخال تقنيات التعليم الرقمي حلولاً مبتكرة لتحديات العصر الحديث، بما يضمن تحسين نوعية التعليم وزيادة كفاءته.

يؤكد الخبراء على أهمية الاستثمار في تدريب الأطر التعليمية بشكل مستمر، وتطوير ثقافة التقييم الذاتي في المؤسسات التعليمية. فمثل هذه الإجراءات تعزز من أداء المدارس وتساهم في تحقيق الأهداف التربوية على المدى البعيد. فالإدارة التربوية المدرسية ليست مجرد أداة للإشراف، بل هي نظام شامل يربط بين السياسات التعليمية وخطط التنمية الاجتماعية.

إن تطور الإدارة التربوية يعكس رحلة المجتمعات نحو تحقيق التعليم الشامل والمستدام. بدءًا من أساليب الإدارة البدائية وصولاً إلى النظم الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيا والابتكار، يظل الهدف الأساسي هو إعداد الأجيال القادمة لمواجهة التحديات العالمية وتحقيق التنمية. ومع أن التحديات ما زالت قائمة، فإن الإدارة التربوية المدرسية ستظل محوراً رئيسياً لتطوير التعليم وبناء مستقبل أفضل.

### IV- النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية

حاول العديد من الباحثين في مجال الإدارة المدرسية وضع نظريات وتحليل العملية الإدارية، مما ساهم في تقدم هذا المجال. ومن أبرز النظريات الحديثة التي أثرت في الإدارة المدرسية نذكر:

## 1) نظرية الإدارة كعملية اجتماعية

تركز هذه النظرية على العلاقة بين مدير المدرسة والمدرسين، وتؤكد على أهمية التحليل العلمي والاجتماعي والنفسي لطبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور. ومن أبرز نماذج هذه النظرية:

أ- نموذج جيتزلز Getzels:

يعقوب جيتزلز، عالم اجتماع أمريكي بارز، قدم نموذجاً فريداً في الإدارة يركز على العلاقات الهرمية بين الرؤساء والمرووسين. وفقاً لنظريته، فإن أي نظام اجتماعي، مثل المدرسة، يتكون من جانبين رئيسيين: المؤسسات والأدوار من جهة، والأفراد وشخصياتهم من جهة أخرى.

يرى جيتزلز أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي هو نتيجة تفاعل بين التوقعات المطلوبة منه من قبل الآخرين، وحاجاته الشخصية وسماته الفردية. فالسلوك الاجتماعي هو محصلة هذين الجانبين، حيث يجب على المدير فهم احتياجات المرووسين الشخصية وأهدافهم، والعمل على تحقيق التوافق بينها وبين التوقعات المؤسسية.

نموذج جيتزلز يؤكد على أهمية فهم الجانب الشخصي في الإدارة، وضرورة مراعاة احتياجات الأفراد وشخصياتهم، وذلك لتحقيق التعاون والانسجام في النظام الاجتماعي.

(Getzels, J. W., & Guba, E. G. (1957). Social behavior and the administrative process. The school review, 65(4), 423-441)

ب- نموذج جوبا Guba :

"مايكل جوبا" (Michael Guba) كان أستاذاً في جامعة كاليفورنيا، بيركلي. اشتهر بعمله في مجال علم الاجتماع التنظيمي والإدارة، حيث قدم مساهمات مهمة في فهم السلوك التنظيمي ودور المديرين.

نموذج جوبا في الإدارة هو منظور فريد يسلط الضوء على دور المدير كوسيط بين القوى التنظيمية والشخصية. ينظر إلى الإدارة على أنها عملية اجتماعية، حيث يهدف المدير إلى تحقيق التوازن بين المتطلبات التنظيمية والاحتياجات الشخصية للأفراد. وفقاً لجوبا، فإن القيمة الحقيقية لنظرية الإدارة تكمن في فهم الدور الأساسي للمدير في توجيه السلوك التنظيمي والشخصي نحو تحقيق أهداف مفيدة.

يقدم جوبا نموذجاً يسلط الضوء على مصادر قوة المدير. فهو يرى أن المدير يمتلك سلطة رسمية تمنحها له المنظمة أو الجهات العليا، بالإضافة إلى قوة شخصية غير رسمية تستند إلى مكانته وقدرته على التأثير. ويشدد على أهمية امتلاك المدير لكلا المصدرين، حيث أن السلطة دون قوة التأثير الشخصي قد تكون غير فعالة. كما يسلط النموذج الضوء على أنماط القيادة المختلفة، بما في ذلك النمط المعياري الذي يركز على الهدف والتنظيم، والنمط الشخصي الذي يركز على الأفراد، والنمط التوليقي الذي يسعى إلى تحقيق التوازن بين مصلحة المنظمة ومصلحة الأفراد.

ج- نظرية تالكوت بارسونز T. Parsons :

تالكوت بارسونز، عالم اجتماع أمريكي بارز. اشتهر بأعماله ونظرياته في علم الاجتماع، حيث ساهم في تطوير نظرية الفعل الاجتماعي ونظرية النسق الاجتماعي. كان بارسونز أستاذاً في جامعة هارفارد، ولعب دوراً مهماً في صياغة الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الغربي.

تركز نظرية بارسونز على مفهوم الفعل الاجتماعي، حيث يرى أن السلوك البشري مدفوع بالمعاني والقيم التي يدركها الأفراد. ويؤكد على أهمية المعايير والقيم في الحفاظ على النظام الاجتماعي. كما طور نظرية النسق الاجتماعي، والتي تفسر المجتمع على أنه مجموعة من الأنساق الفرعية التي تؤدي وظائف محددة. يرى بارسونز أن المجتمع يتكون من أربعة أنساق فرعية رئيسية: المشاركة المجتمعية، نمط المحافظة، السياسة والاقتصاد.

تعد نظريات بارسونز ذات تأثير كبير في علم الاجتماع، حيث قدمت إطارا نظريا شاملا لفهم السلوك الاجتماعي والنسق الاجتماعي. وقد ساهمت أفكاره في تطوير فهم أعمق للمجتمعات وتطورها، كما أثرت على العديد من الباحثين في مجال علم الاجتماع.

يرى بارسونز أن المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعة أغراض: التأقلم، وتحقيق الهدف، والتكامل، والكمون. حيث تسعى هذه النظرية إلى فهم كيفية تحقيق المنظمات لأهدافها من خلال التكيف مع البيئة الخارجية.

## (2) نظرية العلاقات الإنسانية

يقول الدكتور محمد حسنين عجمي في كتابه 'الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق' متحدثا عن هذه النظرية بأنها: "تهتم بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، وتؤمن بأن السلطة في القائد التربوي مكتسبة من أتباعه وليست موروثة." ('الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق'، 2008، دار المسيرة، عمان، ص 57)

تؤكد على ضرورة فهم حاجات المدرسين والتلاميذ والتوفيق بينها. وتهدف هذه النظرية إلى خلق بيئة عمل إيجابية وتعاونية، حيث يسعى القائد إلى مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية للعاملين، وتفهم احتياجاتهم، والعمل على تلبيةها. كما تسعى إلى تقليل المقاومة للسلطة من خلال إشراك العاملين في القرارات، وإشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وتتفرع عن هذه النظرية ما يلي:

أ- نظرية اتخاذ القرار: تركز هذه النظرية على أن الإدارة هي عملية اتخاذ القرارات، حيث يقوم مدير المدرسة باتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة والعاملين فيها. وتتضمن هذه النظرية خطوات محددة لاتخاذ القرار، مثل التعرف على المشكلة، وتحليلها، ووضع المعايير، وجمع المعلومات، واختيار الحلول، وتنفيذها، وتقييم القرار. وتتضمن هذه النظرية عدة خطوات أساسية، وهي:

- تحديد المشكلة أو التحدي الذي يواجه المدرسة، وفهم أبعاده وأسبابه.
- دراسة المشكلة وتحليلها من مختلف الجوانب، وتقييم العوامل المؤثرة فيها.
- تحديد المعايير والمقاييس التي سيتم على أساسها تقييم الحلول المقترحة.
- جمع البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، مثل الإحصاءات، والتقارير، وآراء الخبراء.
- اقتراح الحلول الممكنة للمشكلة، ودراسة جدواها وتأثيراتها.
- تقييم الحلول المقترحة واختيار الحل الأنسب والأكثر فعالية.
- وضع الخطة لتنفيذ القرار، وتوفير الموارد اللازمة، وضمان مشاركة العاملين.
- مراقبة وتقييم نتائج القرار، وتعديله عند الحاجة.

ب- نظرية المنظمات: هي إطار عمل مهم لفهم هيكلية المؤسسات، سواء كانت رسمية أو غير رسمية. فهي تنظر إلى التنظيمات على أنها أنظمة اجتماعية متكاملة، حيث تتشابك العلاقات بين الأفراد والمؤسسات لتشكل كياناً واحداً. وتهدف هذه النظرية إلى إلقاء الضوء على الديناميكيات داخل التنظيمات، وتساعد القادة والإداريين على فهم التحديات التي تواجهها المؤسسات.

تركز نظرية المنظمات على تحليل العلاقات بين أعضاء المجموعات المختلفة داخل المؤسسات التعليمية. فهي تدرس كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وكيف تؤثر هذه التفاعلات على سير العمل. كما تسعى إلى فهم كيفية اتخاذ القرارات الإدارية، وكيف يمكن لهذه القرارات أن تؤثر على المنظمة ككل.

من خلال تطبيق نظرية المنظمات، يمكن للإداريين اتخاذ قرارات مستنيرة، حيث تساعدهم في فهم المشاكل التنظيمية، وتقديم الحلول الفعالة. كما أنها تعزز التعاون بين الأفراد، وتشجع على بناء بيئة عمل متكاملة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

إن نظرية المنظمات تقدم نظرة شاملة ومفصلة للتنظيمات، وتساعد في فهم التفاعلات المعقدة داخل المؤسسات، مما يجعلها أداة قيمة لصناع القرار في مختلف المجالات.

ج- نظرية الإدارة كوظائف ومكونات هي نظرية شاملة تسلط الضوء على العناصر الأساسية لعملية الإدارة. حيث تركز على الوظائف الخمسة التي حددها سيرز، والتي تعتبر حجر الأساس في العملية الإدارية.

فمن خلال التخطيط، يقوم الإداري بتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها. أما التنظيم فيتمثل في هيكلة الموارد وتوزيع المهام لضمان سير العمل بسلاسة. والتوجيه هو عملية توجيه الأفراد وتزويدهم بالتوجيهات اللازمة لأداء مهامهم على أكمل وجه. والتنسيق هو ضمان انسجام الجهود وتوحيد الرؤى بين مختلف الأقسام. وأخيراً، الرقابة هي عملية مراقبة الأداء وتقييمه لضمان تحقيق الأهداف.

تساعد هذه النظرية الإداريين في فهم طبيعة عملهم، وتوفير لهم إطاراً منظماً لتحليل العمليات الإدارية. فهي تسلط الضوء على أهمية كل وظيفة، وكيف أن أداءها بشكل فعال يساهم في نجاح المؤسسة. كما أنها تسهل عملية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث توفر منهجية واضحة يمكن من خلالها تقييم الأداء وتصحيح المسار عند الحاجة.

وباختصار، فإن نظرية الإدارة كوظائف ومكونات هي أداة قيمة تساعد في فهم وتعزيز العملية الإدارية، وتوفير إرشادات عملية لضمان نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها.

د- نظرية القيادة: نظرية القيادة التربوية تركز على دور القيادة في المؤسسات التعليمية، وتسلط الضوء على أهمية العلاقة بين القائد التربوي وأفراد المجتمع التعليمي. فهي تؤكد على ضرورة فهم القائد لاحتياجات وأهداف كل فرد، سواء كانوا أولياء أمور أو مدرسين أو تلاميذ.

تهدف هذه النظرية إلى تحقيق الهدف الطبيعي للإنسان، وهو النمو والتطور. حيث أن القيادة الفعالة تلعب دوراً حاسماً في خلق بيئة تعليمية محفزة وداعمة. فمن خلال فهم احتياجات الأفراد، يمكن للقائد التربوي توجيههم وتحفيزهم نحو تحقيق أهدافهم، مما يؤدي إلى نموهم الشخصي والمهني.

وتساعد نظرية القيادة في تعزيز التواصل والتعاون بين جميع الأطراف، مما يؤدي إلى بيئة تعليمية إيجابية. كما أنها تشجع على المشاركة الفعالة، حيث يصبح الجميع جزءاً من عملية صنع القرار، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية.

هـ- نظرية الدور: هي نظرية مهمة في فهم السلوك الإنساني المعقد داخل المؤسسات التعليمية. فهي تركز على وصف وتفسير الأدوار المختلفة التي يتبناها الأفراد، وكيف أن هذه الأدوار تؤثر على سلوكهم وتفاعلاتهم.

تهتم هذه النظرية بفهم توقعات المجتمع من كل فرد، وكيف أن فهم هذه التوقعات يساعد في تعزيز التواصل والتعاون. حيث أن مدير المدرسة، من خلال فهم الأدوار المتوقعة من الأساتذة، يمكنه توجيههم وتقديم الدعم اللازم لهم. وكما الدكتور محمد حسنين عجمي في مؤلفه المذكور: "يجب عليه -المدير- أن يولي اهتماماً خاصاً للمهارات، القدرات والحاجات الشخصية لكل مدرس ويتخذ الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم وبين طبيعتهم اجتماعياً وتنمية معلوماتهم حتى يمكن أن يكون دور كل واحد منهم إيجابياً وفعالاً ومساعداً على تحقيق هدف المدرسة." (ص 60، ط 2008)

### (3) نظرية النظم

تعد نظرية النظم من النظريات الشائعة في العلوم البيولوجية والطبيعية، وقد تم تطبيقها أيضاً في العلوم الاجتماعية، بما في ذلك الإدارة التعليمية والمدرسية. وتسعى هذه النظرية إلى فهم النظم المختلفة من خلال تحليل مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها. كما تعتبر الأنظمة التربوية نظاماً معقداً يتكون من عوامل وعناصر متداخلة، وتشمل الأفراد، الجماعات، والاتجاهات، ودافع النظام، والبناء الرسمي، والتفاعلات، والسلطة. وتساعد نظرية النظم في فهم كيفية عمل هذه العناصر معاً لتحقيق أهداف النظام.

وتعتمد هذه النظرية على مبادئ أساسية، وهي:

- التحليل المنطقي: حيث يتم تحليل النظام من خلال تفكيكه إلى مكوناته الأساسية، وفهم العلاقات بين هذه المكونات.

- المعلومات الكمية: يتم الاعتماد على البيانات الكمية والتحليل الإحصائي لفهم سلوك النظام وتوقع نتائجه.

- الأبحاث الإبداعية: تشجع نظرية النظم على التفكير الإبداعي والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات.

- دمج القيم: تأخذ هذه النظرية في الاعتبار القيم الفردية والاجتماعية، وتسعى إلى دمجها ضمن إطار عمل المؤسسة.

وتهدف نظرية النظم إلى تحسين أداء المؤسسات التعليمية من خلال فهم العلاقات بين عناصرها، وتطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية.

### (4) نظريات أخرى في الإدارة المدرسية

- نظرية البعدين في القيادة: هي نظرية مهمة في فهم أسلوب القيادة ودوره في تحقيق الأهداف. حيث تركز على سلوك القائد وتصنفه ضمن بعدين رئيسيين: السلوك الموجه نحو المهمة والسلوك الموجه نحو الناس.

- السلوك الموجه نحو المهمة:

هذا البعد يركز على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف. حيث يهتم القائد بضمان سير العمل بسلاسة، وتوجيه الأفراد نحو إنجاز المهام الموكلة إليهم. ويتميز هذا السلوك بالتركيز على النتائج، ووضع الأهداف الواضحة، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيقها. كما أنه يشجع على الانضباط والالتزام بالمعايير.

- السلوك الموجه نحو الناس:

يركز هذا البعد على العلاقات الإنسانية وبناء الفريق. حيث يهتم القائد بفهم احتياجات الأفراد، وتوفير الدعم والتوجيه لهم. ويتميز هذا السلوك بالاهتمام بالجانب العاطفي والاجتماعي، وتشجيع المشاركة والتعاون. كما أنه يسعى إلى خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة.

تعتمد فعالية القائد على توازن هذين البعدين. فالقائد الناجح هو من يجمع بين السلوك الموجه نحو المهمة والسلوك الموجه نحو الناس. حيث أنه من خلال فهم المهام وتحقيق الأهداف، يمكنه أيضاً بناء علاقات إيجابية مع الأفراد، مما يؤدي إلى بيئة عمل منتجة و متماسكة.

وبالتالي، فإن نظرية البعدين في القيادة تساعد في فهم أسلوب القيادة، وتوفير إطاراً لتحليل سلوك القائد وتطويره. حيث أن فهم هذين البعدين يساعد القادة على اتخاذ القرارات المناسبة، وتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف، مع الحفاظ على العلاقات الإنسانية الإيجابية.

- نظرية الإدارة الاستراتيجية: تركز هذه النظرية على وضع الاستراتيجيات طويلة الأمد للمؤسسة التعليمية. حيث تقوم بتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمدرسة، وتطوير خطط استراتيجية لتحقيق الأهداف التعليمية. وتساعد هذه النظرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتوجيه الموارد نحو تحقيق الرؤية المستقبلية للمدرسة.

- نظرية الإدارة التشاركية: تعتمد هذه النظرية على مبدأ المشاركة والتعاون بين جميع الأطراف في المدرسة. فهي تشجع على إشراك المدرسين والتلاميذ وأولياء الأمور في عملية صنع القرار. وتساهم في خلق بيئة ديمقراطية، حيث يتم سماع آراء الجميع، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام والرضا.

- نظرية الإدارة القائمة على النتائج: تركز هذه النظرية على تحقيق نتائج ملموسة وقياس الأداء. فهي تقوم بتحديد الأهداف والمؤشرات، ثم تقييم الأداء بناء على هذه المعايير. وتساعد في تحسين جودة التعليم من خلال التركيز على النتائج المرجوة، وقياس التقدم المحرز.

- نظرية التبادل في تقرير القيادة لهومان: تفسر هذه النظرية متى يستطيع الفرد اتخاذ القرار وممارسة القيادة، من خلال مقارنة المردود بالتكاليف.

- نظرية تصنيف الحاجات لماسلو: تصنف هذه النظرية حاجات الأفراد إلى حاجات فسيولوجية، وحاجات الانتماء الاجتماعي، وحاجات الأمان، وحاجات الاحترام.

- نظرية إدارة المصادر البشرية: تركز هذه النظرية على تهيئة مناخ مناسب لنمو الإنسان وحفزه، وإشراك الإداريين في اتخاذ القرارات، وتعزيز المساهمة البناءة، ومرونة العمل.

- نظرية الاحتمالات أو الطوارئ: تؤكد هذه النظرية على عدم وجود طريقة واحدة مثلى لتنظيم المدارس، وأن الفاعلية تعتمد على مناسبة التصميم للظرف. وتؤكد على أهمية التحليل الدقيق للاحتتمالات المهمة في الظرف المعين.

هذه النظريات وغيرها تساهم في تطوير الإدارة المدرسية، وتوفر أطرا مفيدة لصنع القرار وتحسين الأداء. حيث تساعد في فهم وتعزيز مختلف جوانب العملية التعليمية، مما يؤدي إلى بيئة تعليمية أكثر فاعلية وإيجابية.

## (5) نظرية الإدارة بالاستثناء

تركز نظرية الإدارة بالاستثناء على فكرة أن المديرين يجب أن يركزوا على الاستثناءات أو المشكلات التي تحتاج إلى تدخلهم. حيث يقوم المديرون بتفويض معظم المهام الروتينية إلى المرووسين، بينما يركزون على الأمور الاستثنائية التي تتطلب اهتمامهم وقراراتهم.

وتقوم هذه النظرية على مبدأ أن المديرين لا يمكنهم مراقبة كل شيء، لذا يجب عليهم التركيز على الاستثناءات أو المشكلات التي تخرج عن المسار الطبيعي. حيث يقوم المديرون بتحديد المعايير والمقاييس، ثم يراقبون الأداء، ويتدخلون عند حدوث انحرافات أو مشكلات.

وتهدف نظرية الإدارة بالاستثناء إلى تعزيز الكفاءة والفاعلية في الإدارة، حيث يتم تفويض المهام الروتينية، مما يتيح للمديرين التركيز على الأمور الاستراتيجية والقرارات المهمة. كما تساعد هذه النظرية في تحسين أداء المؤسسة من خلال معالجة الاستثناءات والمشكلات في الوقت المناسب.

## (6) نظرية الإدارة بالأهداف

تركز نظرية الإدارة بالأهداف على أهمية تحديد الأهداف الواضحة والمحددة، والعمل على تحقيقها من خلال التعاون بين الإداريين والعاملين. حيث يقوم المديرون بتحديد الأهداف مع مراعاة احتياجات المؤسسة، ثم يشركون العاملين في عملية وضع الأهداف وتنفيذها.

وتقوم هذه النظرية على عدة مبادئ، وهي:

- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والتي تتوافق مع رؤيتها ورسالتها.
- المشاركة حيث يتم إشراك العاملين في عملية وضع الأهداف، مما يعزز التزامهم وتحفيزهم.
- التواصل الفعال بين الإداريين والعاملين حول الأهداف، وتوفير المعلومات اللازمة لتحقيقها.
- المتابعة والتقييم للتقدم نحو تحقيق الأهداف وإجراء التعديلات عند الحاجة.

## (7) نظرية الإدارة بالمعرفة

تركز نظرية الإدارة بالمعرفة على أهمية المعرفة كأصل أساسي في المؤسسات التعليمية. حيث تعتبر المعرفة مورداً ثميناً يجب إدارته وتنظيمه بشكل فعال. وتؤكد هذه النظرية على أن المعرفة هي المحرك الرئيسي للابتكار والتنمية في المؤسسات. وتقوم نظرية الإدارة بالمعرفة على عدة مبادئ، وهي:

- إدارة المعرفة: حيث يتم التركيز على جمع المعرفة وتنظيمها ومشاركتها بين العاملين. ويتم إنشاء أنظمة لإدارة المعرفة، وتسهيل تبادل المعلومات والخبرات.

- التعلم التنظيمي: تشجع هذه النظرية على التعلم المستمر داخل المؤسسة. حيث يتم تشجيع العاملين على اكتساب المعرفة الجديدة، وتطبيقها في عملهم، وتحسين أدائهم.

- الابتكار: تركز هذه النظرية على تشجيع الابتكار والإبداع في المؤسسة. حيث يتم توفير بيئة داعمة للتفكير الإبداعي، وتشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة، وتطوير حلول مبتكرة للمشكلات.

- التعاون: تؤكد نظرية الإدارة بالمعرفة على أهمية التعاون بين العاملين، وتبادل المعرفة والخبرات. حيث يتم تشجيع العمل الجماعي، وتسهيل التواصل بين الأفراد، مما يعزز التعلم المشترك والابتكار.

تهدف نظرية الإدارة بالمعرفة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية من خلال إدارة المعرفة بشكل فعال. حيث تساعد هذه النظرية في تحسين جودة التعليم، وتشجيع الابتكار، وتعزيز التعلم المستمر.

## (8) نظرية الإدارة التحويلية

تركز نظرية الإدارة التحويلية على دور القائد في إحداث التغيير الإيجابي وتحفيز العاملين. حيث يسعى القائد إلى إحداث تحول في المؤسسة من خلال رؤية واضحة ومستقبلية.

وتقوم هذه النظرية على عدة عناصر أساسية، وهي:

- الرؤية: يمتلك القائد رؤية واضحة ومستقبلية للمؤسسة، ويتمكن من نقل هذه الرؤية وتحفيز الآخرين لتحقيقها.

- الإلهام: يعمل القائد على إلهام العاملين من خلال تقديم نموذج إيجابي، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم.

- التأثير: يمتلك القائد القدرة على التأثير في العاملين من خلال التواصل الفعال وبناء العلاقات الإيجابية.

- التطوير: يركز القائد على تطوير مهارات العاملين، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع.

تهدف نظرية الإدارة التحويلية إلى إحداث تحول إيجابي في المؤسسة، وتحسين أدائها من خلال قيادة ملهمة وفعالة. حيث تساعد هذه النظرية في خلق بيئة عمل ديناميكية، وتعزيز المشاركة والالتزام بين العاملين.

## (9) نظرية الإدارة التكيفية

تركز نظرية الإدارة التكيفية على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية. حيث تسعى هذه النظرية إلى فهم البيئة المحيطة، والتكيف معها، والاستجابة للتغيرات بمرونة. وتقوم نظرية الإدارة التكيفية على عدة مبادئ، وهي:

- المرونة: تتمتع المؤسسة بالقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، وتعديل استراتيجياتها وخططها بناءً على ذلك.

- التعلم من التجربة: تشجع هذه النظرية على التعلم من التجارب السابقة، واستخلاص الدروس، وتطبيقها في المستقبل.

- التكيف مع التغيرات: تركز هذه النظرية على فهم التغيرات في البيئة الخارجية، مثل التطورات التكنولوجية، والتغيرات الاجتماعية، والاتجاهات السوقية. وتسعى المؤسسة إلى التكيف مع هذه التغيرات، وتطوير استراتيجياتها بناءً عليها.

- التعاون والشراكات: تؤكد نظرية الإدارة التكيفية على أهمية التعاون مع المؤسسات الأخرى، وإقامة الشراكات الاستراتيجية. حيث تساعد هذه الشراكات في تبادل المعرفة والخبرات، والاستفادة من الموارد المشتركة.

تهدف نظرية الإدارة التكيفية إلى تعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على التكيف مع التغيرات، وتحسين أدائها من خلال المرونة والتعلم المستمر. حيث تساعد هذه النظرية في مواجهة التحديات، والاستفادة من الفرص المتاحة.

## V- أنواع الإدارة التربوية المدرسية

### 1) الإدارة الديكتاتورية (L'Administration autoritaire)

أ- الوصف العام:

الإدارة الديكتاتورية، المعروفة أيضا بالإدارة التسلطية، تتسم بتركيز السلطة في يد المدير أو القائد الإداري الذي يتحكم بشكل مطلق في اتخاذ القرارات والتوجيهات. في هذا النمط، يتم تجاهل دور العاملين أو الموظفين في تقديم الاقتراحات أو إبداء الرأي، ويفرض الالتزام الصارم بالتعليمات دون نقاش. يستخدم القائد سلطته لتحقيق الأهداف بسرعة، مما قد يؤدي إلى إحباط عام داخل بيئة العمل.

ب- الخصائص التفصيلية:

- انعدام المشاركة: الموظفون غالبًا ما يشعرون بأن دورهم يقتصر على التنفيذ فقط، دون أن تكون لديهم فرصة للتأثير في السياسات أو الإجراءات. يؤدي هذا إلى تقليل شعورهم بالمسؤولية تجاه نتائج العمل.

- تطبيق صارم للوائح: في ظل هذا النمط، تصبح اللوائح والتعليمات أدوات قسرية بدلاً من أن تكون وسائل تنظيمية مرنة. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تضيق مساحة التكيف مع الظروف المختلفة أو التحديات المفاجئة.

- إنتاجية فورية محدودة الإبداع: تحقيق الأهداف يكون عادة سريعاً، لكنه يفتقر إلى الابتكار نظراً لغياب الحوافز التشجيعية للعاملين على التفكير خارج الصندوق.

ج- الإيجابيات:

- ضمان الانضباط: النظام الإداري الديكتاتوري يفرض التزاماً قوياً بالقواعد، مما يعزز الانضباط والجدية داخل المؤسسة التعليمية.

- تحديد المسؤوليات بدقة: كل فرد يعرف دوره بدقة ويعمل ضمن إطار واضح يحدده المدير.

د- السلبيات:

- تأكل الروح المعنوية: الموظفون يشعرون بالتهميش، مما قد يؤثر على حماسهم للعمل.
- تقليص مساحة الإبداع: غياب المشاركة الجماعية يحد من قدرة المؤسسة على ابتكار حلول جديدة لمشاكلها أو تحسين أدائها.

#### د- تأثير الإدارة الديكتاتورية على البيئة التعليمية:

تشير الدراسات إلى أن الإدارة الديكتاتورية في المؤسسات التعليمية تؤثر على مستوى التفاعل بين المعلمين والطلبة، حيث يُلاحظ تراجع في استخدام أساليب تدريس مبتكرة، مما قد يضعف تجربة التعلم لدى الطلاب. على سبيل المثال، دراسة منشورة في "مجلة العلوم التربوية والنفسية" أشارت إلى أن هذا النمط يعزز مشاعر الصمت الوظيفي بين العاملين، وهو ما يؤدي إلى انخفاض مستوى التواصل الفعال بين المدير والأساتذة. وفيما يلي حالة واقعية:

في إحدى الدراسات التطبيقية حول تأثير الإدارة الديكتاتورية في المدارس الابتدائية، وجد أن هذا النمط يُعزز من غياب الولاء الوظيفي، حيث يشعر المدرسون بأنهم أدوات تنفيذ فقط، مما يؤثر على استقرارهم النفسي والمهني.

#### و- البدائل المقترحة:

رغم أن الإدارة الديكتاتورية تحقق بعض الفوائد في الظروف التي تتطلب قرارات فورية أو في حالات الأزمات، إلا أن اعتماد مزيج من الأساليب القيادية، مثل القيادة التحويلية أو الديمقراطية، قد يكون أكثر فاعلية. هذه الأنماط تضمن الانضباط مع تعزيز الإبداع والمشاركة.

بهذا الشكل، الإدارة الديكتاتورية، رغم إيجابياتها المحدودة، ليست حلاً مستداماً في المؤسسات التعليمية، خاصة تلك التي تسعى لتطوير بيئة تعليمية داعمة للإبداع والمشاركة.

## (2) الإدارة الديمقراطية (L'Administration démocratique)

### أ- الوصف العام:

الإدارة الديمقراطية، التي تعرف أحياناً باسم الإدارة التشاركية، تركز على إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار ووضع الأهداف. يتميز هذا النمط بالمرونة العالية وبناء علاقات قائمة على الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق. يعزز هذا النوع من الإدارة مناخاً إيجابياً داخل المؤسسة التربوية، حيث يشعر الجميع بأنهم جزء من العملية الإدارية، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام.

### ب- الخصائص التفصيلية:

- تعزيز الحوار والمناقشة: يتم تشجيع النقاش المفتوح والمشاركة الفعالة بين أعضاء الفريق. تطرح الأفكار بحرية ويتم تقييمها بشكل موضوعي.

- تشجيع الإبداع والعمل الجماعي: يحفز القائد العاملين على التفكير الإبداعي والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف مشتركة.

- التركيز على الثقة المتبادلة: تبنى علاقات قوية قائمة على الاحترام والثقة، مما يعزز التزام العاملين بتحقيق الرؤية المشتركة.

### ج- الإيجابيات:

- زيادة الرضا الوظيفي: المشاركة الفعالة للعاملين في اتخاذ القرارات تشعرهم بالتقدير، مما يزيد من رضاهم عن العمل.

- تحسين الأداء: يشعر العاملون بمسؤولية أكبر تجاه قراراتهم، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل والمخرجات.

- بناء بيئة تعليمية متطورة: يعزز هذا النمط التعاون بين العاملين، مما يتيح تحسين البيئة التعليمية ويشجع على الابتكار.

د- السلبيات:

- الحاجة إلى وقت أطول: العمليات التشاركية تستغرق وقتًا أطول مقارنةً بالأنماط الإدارية الأخرى، بسبب الحاجة إلى مناقشة الأفكار وتوافق الآراء.

- الصعوبة في إدارة الأزمات: عندما تتطلب الظروف اتخاذ قرارات سريعة، قد تواجه الإدارة الديمقراطية تحديات بسبب طبيعتها التشاركية.

هـ - أثر الإدارة الديمقراطية في المؤسسات التعليمية:

تشير دراسة منشورة في "مجلة العلوم التربوية والنفسية" إلى أن الإدارة الديمقراطية تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، حيث يتمتعون بمزيد من الحرية في طرح الأفكار وتنفيذها. كما تساهم في بناء ثقافة مدرسية قائمة على التعاون والثقة، مما يعزز من مستويات التحصيل الأكاديمي للطلاب. وفيما يلي دراسة حالة واقعية:

في أحد الأمثلة التطبيقية التي تناولتها الدراسات، تم تحليل تأثير القيادة الديمقراطية في مدرسة ثانوية. أظهرت النتائج أن إشراك المعلمين في صنع القرارات أدى إلى زيادة معدل رضاهم الوظيفي بنسبة 35% مقارنةً بمدارس تعتمد أنماطاً إدارية تقليدية. كما ارتفع مستوى الإبداع في تصميم الأنشطة التربوية بنسبة 20%.

و- التحديات والفرص:

رغم أن الإدارة الديمقراطية تتطلب وقتاً أطول وجهداً أكبر، إلا أن نتائجها طويلة المدى تفوق تلك التي تحققها الأنماط الأخرى. على سبيل المثال، بناء الثقة وتحفيز الإبداع يعتبران من العناصر التي تضمن استمرارية تحسين الأداء المؤسسي. وفيما يلي بشكل موجز التطبيق العملي لها:

- تعزيز دور المجالس المدرسية كمنصات لتبادل الآراء وصنع القرارات.

- تنظيم ورش عمل لتعزيز مهارات التفكير الإبداعي والتعاون بين العاملين.

- تطوير سياسات تشجع على المشاركة الفعالة وتحمي حق الجميع في التعبير عن آرائهم.

تعد الإدارة الديمقراطية نموذجاً مثالياً للإدارة في المؤسسات التعليمية، خاصة في المدارس التي تسعى لتحقيق بيئة تعليمية مُحفزة ومتطورة. رغم تحدياتها، إلا أن مزاياها من حيث تعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق الإبداع تجعلها خياراً مستداماً للإدارة الفعالة.

### 3) الإدارة الأوتوقراطية (L'Administration autocrate)

أ- الخصائص التفصيلية:

الإدارة الأوتوقراطية هي نموذج قيادي يشابه الإدارة الديكتاتورية في تمركز السلطة واتخاذ القرارات، وقد يتميز بقدر من المرونة حسب شخصية المدير. في هذا النمط، يحتفظ القائد بالسيطرة الكاملة على العمليات الإدارية ولكنه يسمح بمستوى محدود من الحوار أو التغذية الراجعة من العاملين. هذا التوجه يوازن بين السلطة المركزية والاستماع الجزئي إلى الآخرين دون تفويض كامل أو مشاركة حقيقية. ذلك أن المدير الأوتوقراطي في المدرسة يتميز بعدة صفات جوهرية، من أبرزها:

- مركزية السلطة واتخاذ القرار: يفرض المدير الأوتوقراطي سيطرته الكاملة على جميع القرارات الإدارية والتربوية، دون إشراك العاملين أو أخذ آرائهم بعين الاعتبار، مما يخلق بيئة أحادية الجانب في الإدارة.

- اعتماده على دائرة ضيقة من الأساتذة (المتلقين): يقوم المدير بالاعتماد على مجموعة صغيرة من الأساتذة الذين يظهرون الولاء المطلق له، ولا يخالفونه في آرائه أو توجيهاته. هؤلاء الأشخاص غالبا ما يكلفون بمهام إضافية أو يستشارون في قرارات هامشية، مما يعزز تأثيرهم السلبي على باقي العاملين.

- اجتماعات شكلية وغير مجدية: تقتصر اجتماعات المدير الأوتوقراطي على الشكل دون المضمون؛ فهي مستعجلة، لا تأخذ الوقت الكافي لمناقشة القضايا بجدية، وغالبا ما تكون مخرجاتها قرارات معدة مسبقا. يتجلى هذا في اقتصار دور بقية العاملين على التوقيع على محاضر جاهزة، دون أن تتاح لهم فرصة حقيقية لإبداء آرائهم أو المساهمة في اتخاذ القرارات.

إنه النظام الإداري الأوتوقراطي نظام إداري محدد وواضح تطبق فيه قوانين وأنظمة واضحة لضمان تحقيق بعض الأهداف المهمة، مثل سير العملية التعليمية في زمن محدد يتلخص ضمن توزيع حصص معروفة، أو تفعيل ولو على الورق لما تتضمنه المذكرات الواردة على الإدارة كالأنشطة التي تخدم مناسبات وطنية.

هذا النمط الإداري يؤدي إلى ضعف التفاعل والمشاركة بين أعضاء الهيئة التعليمية، مما ينعكس سلبا على جودة البيئة التعليمية والعمل الجماعي.

ب- الإيجابيات:

- وضوح الأدوار والمسؤوليات: يحدد القائد مهام كل فرد بدقة، مما يقلل من الغموض أو التداخل في العمل.

- الفعالية في إدارة الأزمات: يتميز هذا النمط بقدرته على اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة في الأوقات الحرجة، مثل الأزمات الإدارية أو الطوارئ.

- تحقيق الكفاءة التشغيلية: يساعد على إنجاز المهام بسرعة عند وجود ضوابط صارمة وتوجيهات واضحة.

ج- السلبيات:

- تقليل المبادرة الذاتية: يقل الدافع لدى العاملين لتقديم مقترحات أو حلول جديدة بسبب الطبيعة المركزية للنظام.

- احتمالية مقاومة العاملين: عدم المشاركة الفعالة قد يؤدي إلى استياء أو مقاومة من الموظفين، خاصة إذا شعروا بأنهم مهمشون.

- تأثير سلبي على الابتكار: الطبيعة المركزية تقلل من فرص الإبداع والتطوير.

د- أثر الإدارة الأوتوقراطية على المؤسسات التعليمية:

تشير الدراسات إلى أن الإدارة الأوتوقراطية تناسب المؤسسات التعليمية في ظروف معينة، مثل تطبيق تغييرات إدارية عاجلة أو السيطرة على أزمات حادة. ومع ذلك، قد تعاني بيئة العمل من نقص الروح التعاونية، مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي والمعنويات العامة للعاملين.

في دراسة حول تأثير الإدارة الأوتوقراطية على أداء المدارس، أظهرت النتائج أن هذا النمط يحقق نتائج إيجابية مؤقتة، مثل زيادة الإنتاجية والانضباط، لكنه يؤدي إلى انخفاض في رضا العاملين على المدى الطويل. على سبيل المثال، في إحدى المدارس التي اعتمدت هذا النمط، أبلغ 60% من العاملين عن شعورهم بالإجهاد الوظيفي، مقارنة بـ 30% في المدارس ذات الأنماط الإدارية الأكثر تشاركية.

هـ - مناسبتها للأزمات:

الإدارة الأوتوقراطية تعتبر خياراً فعالاً في إدارة الأزمات التي تتطلب قرارات سريعة وحاسمة. على سبيل المثال، خلال فترات التغيرات المفاجئة في اللوائح التعليمية أو عند التعامل مع قضايا طارئة، يمكن لهذا النمط أن يوفر استجابة سريعة ومنظمة.

و- التحديات والفرص:

- التحديات: صعوبة الحفاظ على توازن بين السيطرة المركزية وتحفيز العاملين، خاصة في بيئة تحتاج إلى تفاعل مستمر مثل المؤسسات التعليمية.

- الفرص: عند استخدامه بشكل متوازن مع السماح بمزيد من المشاركة التدريجية، يمكن أن يساعد هذا النمط على تحسين الأداء دون إضعاف روح الفريق.

ي- التطبيق العملي:

- استخدام الإدارة الأوتوقراطية في الأوقات الحرجة فقط، مثل الأزمات أو تنفيذ السياسات الجديدة.

- تعزيز التدريب المهني لتحسين مهارات العاملين وتقليل الاعتماد على التوجيهات المستمرة.

- الجمع بين الإدارة الأوتوقراطية وأنماط قيادية أخرى أكثر تشاركية لتحقيق توازن في الأداء.

الإدارة الأوتوقراطية تعد خياراً ملائماً لتحقيق الانضباط وإدارة الأزمات، لكنها ليست نموذجاً مستداماً للإدارة في المؤسسات التعليمية على المدى الطويل. الجمع بين هذا النمط ونماذج قيادية أكثر مرونة يمكن أن يعزز من فعالية الإدارة ويحسن من بيئة العمل التعليمية.

#### (4) الإدارة الليبرالية (L'Administration libérale)

أ- الوصف العام:

الإدارة الليبرالية، أو إدارة "دع الأمر يسير"، تركز على منح العاملين حرية كبيرة في اتخاذ القرارات وإدارة العمل بأنفسهم، مع تدخل محدود جداً من القائد الإداري. يعتقد هذا النمط الإداري أن العاملين قادرون على التنظيم الذاتي وتحمل المسؤولية، مما يجعل الدور القيادي مقتصرًا على توفير الموارد وتوجيه عام فقط.

ب- الخصائص التفصيلية:

- ضعف التوجيه والرقابة: يعتمد القائد على الحد الأدنى من التدخل، حيث يكتفي بمراقبة عامة لعملية العمل دون التدخل المباشر.

- الاعتماد على الذاتية والإبداع: يشجع العاملون على تطوير طرقهم الخاصة للعمل، مما يعزز من الابتكار.

- التركيز على الحرية التنظيمية: يسمح هذا النمط للعاملين بوضع أولوياتهم دون الالتزام بتوجيهات صارمة.

ب- الإيجابيات:

- تعزيز الابتكار والإبداع: الحرية الممنوحة للعاملين تتيح لهم التفكير خارج الصندوق وتطوير أفكار وحلول جديدة.

- ملائمة الفرق المتمرسية: الفرق التي تمتلك خبرات واسعة وكفاءة عالية يمكنها تحقيق أداء متميز دون الحاجة إلى إشراف دقيق.

- الرضا الوظيفي: يشعر العاملون بقدر أكبر من المسؤولية والاستقلالية، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل.

ج- السلبيات:

- احتمال الفوضى: غياب التوجيه والإشراف الفعال قد يؤدي إلى ارتباك أو فوضى في العمل، خاصة عند الفرق غير المنظمة.

- ضعف التنسيق بين العاملين: إذا لم يتم توفير نظام واضح للتواصل والتنسيق، قد تواجه الفرق مشاكل في العمل الجماعي.

- خطر عدم تحقيق الأهداف: غياب الرقابة قد يؤدي إلى تأخر الإنجازات أو عدم تحقيق الأهداف بشكل كامل.

هـ - تحليل الإدارة الليبرالية في السياق التربوي:

في المؤسسات التعليمية، الإدارة الليبرالية تعتبر تحدياً مزدوجاً. فمن جهة، يمكن أن تساعد على تعزيز الإبداع بين المدرسين والتلاميذ وتطوير أساليب تعليمية مبتكرة. ومن جهة أخرى، قد تؤدي إلى فوضى تنظيمية إذا لم تكن هناك توجيهات واضحة أو فرق متمرسية قادرة على إدارة العمل بشكل مستقل. ومن مزايا الإدارة الليبرالية في التعليم نذكر:

- تشجيع الإبداع في التعليم: تسمح هذه الإدارة للأساتذة بابتكار طرق تدريس جديدة تعزز من مشاركة التلاميذ وتطوير مهاراتهم.

- تعزيز ثقة الأساتذة بأنفسهم: يمنح هذا النمط لهم حرية اتخاذ القرارات، مما يعزز من شعورهم بالثقة.

- خلق بيئة تعليمية مفتوحة: توفر حرية أكبر للتلاميذ لاستكشاف اهتماماتهم وابتكار حلول لمشاكلهم التعليمية.

## و- التحديات:

- غياب التنسيق: إذا تركت الأمور دون نظام رقابي واضح، فقد تتداخل المهام وتهدر الموارد.
- إمكانية عدم تحقيق الأهداف التعليمية: في غياب إشراف فعال، قد تتأثر جودة التعليم وعدم تحقيق النتائج المطلوبة.
- ضعف الانضباط: يمكن أن تؤدي الحرية المطلقة إلى غياب الانضباط بين المدرسين والتلاميذ، مما يُضعف الأداء العام.

## ي- رؤية نقدية للإدارة الليبرالية في ظل السياسات التعليمية الحديثة:

تظهر الدراسات المستندة إلى السياسات الليبرالية في التعليم، أن تطبيق الإدارة الليبرالية قد يؤدي إلى "تسليع" العملية التعليمية. حيث تركز المؤسسات على تحقيق الأهداف بقليل من التدخلات الإدارية، مما قد يهمل القيم التربوية الأساسية. يمكن لهذه السياسات أن تشجع الإبداع والاستقلالية، لكنها قد تخلق بيئة غير متوازنة تؤدي إلى تفاوت الفرص التعليمية وضعف الرقابة على جودة التعليم.

ولتفادي هاته النتائج نقدم حسبما خلصت إليه الدراسات هاته التوصيات لتطبيق الإدارة الليبرالية بنجاح:

- توفير إطار تنظيمي واضح: الحرية يجب أن ترافقها أنظمة وقوانين توجه العمل دون تقييد الإبداع.
- تأهيل الفرق التعليمية: توفير التكوين المستمر لكل العاملين على التنظيم الذاتي ومهارات العمل الجماعي يساهم في تقليل الفوضى.
- استخدام مزيج من الأنماط الإدارية: الجمع بين الإدارة الليبرالية والإدارة التشاركية قد يحقق توازنا بين الحرية والتوجيه.

الإدارة الليبرالية تعتبر نموذجاً إدارياً مرناً يعزز الابتكار والاستقلالية، لكنها تتطلب بيئة عمل منظمة وفرقاً متمرسية لتحقيق النجاح. في المؤسسات التعليمية، يُمكن أن تحدث فرقا إيجابيا إذا طبقت بحكمة، مع توفير إطار تنظيمي يساعد على تحقيق الأهداف التربوية دون الإضرار بجودة التعليم.

## (5) الإدارة البيروقراطية (L'Administration Bureaucrate)

الإدارة البيروقراطية هي نموذج إداري يركز على مجموعة من اللوائح والتنظيمات الرسمية التي تهدف إلى تحقيق الانضباط وضمان سير العمل وفق معايير محددة مسبقاً. يتم اتخاذ القرارات بناءً على القوانين والسياسات المؤسسية المعتمدة، مما يقلل من تأثير الاجتهادات الشخصية. ويعتبر هذا النمط مناسباً للمؤسسات التي تتطلب استقراراً تنظيمياً واضحاً وإدارة دقيقة للموارد.

### أ- الخصائص المميزة:

- الالتزام بالقوانين الصارمة: تدار الأنشطة اليومية وفق لوائح وقوانين محددة، مما يضمن الالتزام الكامل بالأطر الرسمية.
- وضوح الهيكل التنظيمي: يتميز هذا النوع بوجود تسلسل هرمي واضح وصريح يحدد المسؤوليات والأدوار لكل فرد داخل المؤسسة.
- الاعتماد على الإجراءات الرسمية: تنفذ جميع المهام وفق إجراءات مكتوبة، مما يجنب العشوائية في التنفيذ.

- تقليل المساءلة الفردية: التركيز يكون على الالتزام بالقوانين وليس على الاجتهاد الشخصي.

ب- الإيجابيات:

- توفير الاستقرار والتنظيم: يؤدي الالتزام بالقوانين والإجراءات إلى بيئة عمل مستقرة ومنظمة، وهو أمر ضروري لتحقيق الأهداف طويلة المدى.

- تقليل الأخطاء الناتجة عن الاجتهادات الشخصية: يعزز هذا النمط دقة العمل من خلال الحد من التفاوت في القرارات أو الأداء بين العاملين.

- التطبيق العادل للأنظمة: البيروقراطية تقلل من تأثير العلاقات الشخصية أو التحيز في اتخاذ القرارات.

- التحكم الدقيق في العمليات: توفر الإدارة البيروقراطية نظام رقابة فعال يساعد على متابعة تنفيذ المهام بشكل منهجي.

ج- السلبيات:

- تقليل المرونة والإبداع: الطبيعة الصارمة لهذا النمط تحد من قدرة العاملين على تقديم أفكار مبتكرة أو التعامل مع الظروف الاستثنائية.

- الشعور بالروتين والجمود: يؤدي الالتزام بالإجراءات الروتينية إلى حالة من الملل والافتقار للحافز لدى العاملين.

- بطء اتخاذ القرارات: يتطلب الالتزام بالإجراءات الرسمية وقتاً أطول لمعالجة الأمور، مما قد يؤثر على الأداء في الأوقات الحرجة.

- ضعف القدرة على التعامل مع التغيير: البنية التنظيمية الصلبة تعيق استجابة المؤسسة للمتغيرات السريعة.

د- تحليل البيروقراطية في التعليم:

في السياق التعليمي، تعتبر الإدارة البيروقراطية نموذجاً شائعاً، خاصة في الأنظمة التي تسعى إلى توفير استقرار طويل المدى وضمان سير العمل وفق معايير موحدة. على سبيل المثال، تستخدم البيروقراطية لضمان تطبيق سياسات تعليمية موحدة على جميع المدارس، مما يحقق العدالة في توزيع الموارد التعليمية وتوفير فرص متساوية للتعليم. ومع ذلك، يمكن أن يؤدي الاعتماد الزائد على هذا النموذج إلى إضعاف مرونة النظام التعليمي في مواجهة التحديات المستجدة.

ومن تجليات البيروقراطية في المؤسسات التعليمية نذكر:

- الاعتماد على اللوائح الصارمة: حيث يتم التعامل مع المدرسين والتلاميذ وفق قواعد موحدة تلزم الجميع بالتصرف ضمن إطار معين.

- التركيز على الإجراءات الشكلية: يتم إيلاء أهمية كبيرة للإجراءات الرسمية، مثل التقارير والوثائق الإدارية، حتى على حساب جودة التعليم. على سبيل المثال الالتزام بالتوقيت الوزاري – تركة الوزير السابق الوفا- بالنسبة للمدارس التي من الممكن توافر حجرة لكل مدرس، هذا التوقيت القاضي بالعمل بتوقيت المدارس الخاصة على الصيغة التالية: مساء الأربعاء ويوم السبت فترات راحة في حين يلتزم

الأساتذة والتلاميذ بالحضور صباح مساء في الأيام الباقية من الأسبوع، هذا التوقيت المرهق والممل بالنسبة لجميع مدرسين وتلاميذ والذي تنعدم فيه المردودية المتوخاة.

- ضعف التفاعل الإبداعي: البيروقراطية تحبط المدرسين الذين يسعون لتطبيق أساليب تدريس مبتكرة خارج الحدود التقليدية.

هـ - دور الإدارة البيروقراطية في تحقيق الكفاءة:

على الرغم من انتقاداتها، يمكن أن تساهم الإدارة البيروقراطية في تحقيق كفاءة عالية إذا طبقت بشكل صحيح. إذ يمكن استخدامها لضمان الرقابة الصارمة على جودة التعليم، ومنع العشوائية في التخطيط والتنفيذ. ومع ذلك، ينبغي على المؤسسات التعليمية تبني مزيج من الأنماط الإدارية الأخرى لتوفير مرونة أكبر وتعزيز الإبداع.

ولتجنب الآثار السلبية للإدارة البيروقراطية في التعليم، كل الدراسات والأبحاث خلصت إلى هذه الرؤية المستقبلية حيث أوصت بما يلي:

- إدخال مرونة في تطبيق القوانين: يمكن تكييف اللوائح مع احتياجات العاملين والتلاميذ بدلا من الالتزام الصارم بها.

- تشجيع الابتكار ضمن الحدود التنظيمية: منح العاملين حرية إبداعية ضمن أطر مرنة يعزز من كفاءتهم.

- الاعتماد على أنماط إدارية هجينة: دمج الإدارة البيروقراطية مع الإدارة الديمقراطية أو الليبرالية يخلق توازنا بين الانضباط والمرونة.

تعد الإدارة البيروقراطية ضرورة في بعض السياقات التي تتطلب استقرارا وتنظيما، لكنها تحتاج إلى تكييف مناسب في المؤسسات التعليمية لتجنب آثارها السلبية. من خلال تحقيق توازن بين الإجراءات الصارمة والمرونة الإبداعية، يمكن لهذه الإدارة أن تساهم في تحقيق أهداف تعليمية فعالة ومواكبة للتحديات المستقبلية.

## الفصل الثاني: مبادئ الإدارة التربوية المدرسية الفعالة

### I- مبادئ الإدارة العلمية والإنسانية وتطبيقها في المؤسسات التعليمية

#### (1) الإدارة العلمية: نظرية فريدريك تايلور

تُعَدُّ نظرية الإدارة العلمية من أبرز التحولات التي أثرت على طرق إدارة المؤسسات والشركات في القرن العشرين، وذلك بفضل أفكار مؤسسها فريدريك دبليو تايلور. وتهدف النظرية إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال تطبيق مبادئ وأساليب علمية دقيقة على العمل. يعتبر تايلور أن تحقيق الازدهار لكل من صاحب العمل والموظف هو الهدف الأسمى للإدارة، وهذا من خلال تنظيم العمل وتطوير العاملين.

أ- فكرة عن فريدريك تايلور: فريدريك دبليو تايلور (1856-1915) يُعتبر أحد أبرز الرواد في مجال الإدارة العلمية ومؤسس الحركة المعروفة بـ "تنظيم العمل". كرس تايلور جهوده لإيجاد أساليب علمية تعزز كفاءة العمل وتزيد من الإنتاجية من خلال تطبيق مبادئ الدراسة العلمية على العمليات الصناعية. كان يؤمن بأن النجاح الحقيقي في الإدارة يتطلب تحقيق التوازن بين ازدهار أصحاب العمل ورفاهية العاملين، مما يخلق بيئة عمل تعزز الإنتاجية وتحافظ على حقوق الجميع. حيث قال: "والإدارة العلمية تتضمن ثورة عقلية كاملة لدى الأفراد الذين يعملون في أي منشأة وثورة عقلية أيضا لرجال الإدارة."

ب- كيف جاءت لفريدريك تايلور فكرة "الإدارة العلمية"؟

خلال عمله كمهندس في مصانع مختلفة، لاحظ وجود مشاكل كبيرة في تنظيم العمل، مثل بطء الأداء وعدم كفاءة العمليات. استنتج أن السبب الرئيسي هو الاعتماد على الأساليب التقليدية والتجريبية في العمل، بدلاً من استخدام منهج علمي مدروس. تايلور استلهم فكرته من المراقبة الدقيقة للأعمال اليومية وتحليل الحركات والإجراءات التي يقوم بها العمال، فبدأ بتطوير نظام يعتمد على قياس الأداء وتحديد المعايير المثلى لتحقيق أعلى إنتاجية بأقل جهد ووقت ممكن. هذا النظام تطور ليصبح إطاراً شاملاً للإدارة أطلق عليه "الإدارة العلمية".

#### (2) أصول نظرية الإدارة العلمية

نشأت نظرية الإدارة العلمية في بدايات القرن العشرين نتيجة للحاجة الماسة إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية ومواجهة تحديات التصنيع السريع.

تبرز النظرية أربعة مبادئ رئيسية تشكل أساسها:

- الدراسة العلمية للعمل: يعتمد هذا المبدأ على إجراء تحليل منهجي للمهام لتحديد الأساليب الأكثر فعالية لأداء العمل. يشمل ذلك قياس الوقت والحركة لتحديد العمليات الأكثر اقتصاداً وتحقيق الإنتاجية المثلى.
- الاختيار العلمي للعمال: دعا تايلور إلى اختيار الموظفين بناءً على مهاراتهم الطبيعية وقدراتهم، بحيث يخصص كل عامل للوظيفة الأنسب له.

- التثقيف والتنمية العلمية للعاملين: يتم تدريب العاملين بشكل مستمر لتطوير مهاراتهم وضمان تطبيق الأساليب العلمية بشكل فعال.

- التعاون بين الإدارة والعمال: يشدد تايلور على ضرورة تقسيم العمل والمسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعمال لتعزيز التعاون وتقليل النزاعات.

### (3) فوائد نظرية الإدارة العلمية

تتجلى نظرية تايلور في عدد من المجالات، بدءاً من الإدارة الصناعية وصولاً إلى التعليم وإدارة المؤسسات العامة. ويعد مفهوم "الإدارة الوظيفية" الذي طرحه تايلور أحد أبرز تطبيقات نظريته. يقضي هذا المفهوم بتقسيم العمل بين عدة متخصصين بدلاً من الاعتماد على رئيس واحد، مما يساهم في زيادة الكفاءة وتقليل الأخطاء.

وكما أشار تايلور إن المبادئ العلمية يمكن تطبيقها على جميع أنواع الأنشطة البشرية، من إدارة المصانع إلى التعليم وحتى المؤسسات الحكومية.

ساهمت نظرية الإدارة العلمية في تحقيق عدد من الفوائد البارزة، منها:

- زيادة الإنتاجية: من خلال تقليل الهدر في الوقت والجهد، وتمكين العمال من تحقيق أفضل أداء ممكن.
- تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال: ساهم التعاون والانسجام في تقليل التوتر بين الطرفين.
- تطوير العاملين: أتاحت النظرية الفرصة لتطوير مهارات العمال عبر التدريب المستمر.
- زيادة الأرباح: أدت الكفاءة الإنتاجية إلى تقليل تكاليف الإنتاج وزيادة الأرباح لكل من العمال وأرباب العمل.

وفي ميدان التعليم، بالتأكيد فإن نظرية تايلور تساعد في إدارة الموارد البشرية والمادية بشكل أمثل، حيث تتيح للمدرسة تحديد الأدوار والمهام بشكل واضح، وتوزيع الموارد بشكل عادل، مما يعزز كفاءة المدرسة ويزيد من إنتاجية العاملين فيها. وبالتالي، فإن تبني مبادئ الإدارة العلمية في المدرسة يساهم في خلق بيئة تعليمية أكثر ديناميكية وفعالية، مما ينعكس إيجاباً على أداء التلاميذ وتحقيق أهداف المدرسة التربوية.

### (4) الانتقادات والقيود

على الرغم من فوائدها، واجهت نظرية الإدارة العلمية العديد من الانتقادات:

- التجاهل للجانب الإنساني: ركزت النظرية بشكل كبير على الإنتاجية والكفاءة، متجاهلة الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.
- الرؤية الميكانيكية للإنسان: اعتبر العامل مجرد أداة للإنتاج، دون النظر إلى مشاعره وأفكاره.
- زيادة الضغط على العمال: قد يؤدي التركيز على الكفاءة القصوى إلى تحميل العمال مسؤوليات وضغوطا كبيرة.

- عدم ملائمة جميع البيئات: قد لا تكون المبادئ العلمية قابلة للتطبيق في بعض البيئات التي تتطلب الابتكار أو الإبداع.

على الرغم من الانتقادات، فإن تأثير نظرية تايلور لا يزال حاضرا حتى اليوم. ينظر إلى الإدارة العلمية كخطوة تأسيسية في علم الإدارة الحديث، حيث استمدت منها العديد من الأفكار التي أثرت في نظم الإدارة الحالية.

في الوقت نفسه، أظهرت التطورات الحديثة الحاجة إلى الدمج بين الكفاءة الإنتاجية والاعتبارات الإنسانية والاجتماعية، مما أضاف بعدا جديدا إلى الإدارة يركز على تطوير بيئات عمل ملهمة ومرنة.

## 5) تطور مفهوم الإدارة العلمية والإنسانية وتطبيقه في الإدارة التعليمية المدرسية

على مر العصور، تطورت مفاهيم الإدارة لتلبية احتياجات التنظيم المختلفة، سواء في المجالات الصناعية أو التعليمية أو غيرها. ومن بين هذه المفاهيم، برزت نظريتا الإدارة العلمية والإدارة الإنسانية باعتبارهما رؤيتين متكاملتين ولكنهما مختلفتين جوهريا في النهج والأهداف. تهدف الإدارة العلمية إلى تعزيز الكفاءة من خلال التنظيم الممنهج والمهام المحددة، بينما تركز الإدارة الإنسانية على تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للأفراد، مما يخلق بيئة عمل إيجابية. يهدف هذا العنصر إلى استعراض تطور هاتين النظريتين، تسليط الضوء على أوجه التشابه والاختلاف بينهما، وتحليل تطبيقهما في الإدارة التعليمية المدرسية.

### أ- الإدارة العلمية في التعليم

عند تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية على الإدارة التعليمية المدرسية، يمكن تحقيق فوائد عديدة:

- توحيد المناهج: تصميم مناهج تعليمية موحدة تضمن تقديم محتوى متساو لجميع التلاميذ.
  - تحليل الأداء التعليمي: دراسة أداء المدرسين والمتدربين بطرق علمية لتحسين النتائج.
  - تقسيم العمل: توزيع المسؤوليات بوضوح بين المدرسين والإداريين لضمان سير العمل بسلاسة.
- ومع ذلك، تواجه الإدارة العلمية انتقادات عندما تُطبق في السياقات التعليمية، حيث ينظر إليها أحيانا بأنها تهمل الجوانب العاطفية والإبداعية للأساتذة والتلاميذ.

### ب- ظهور وتطور مفهوم الإدارة الإنسانية

في مقابل الإدارة العلمية، ظهرت الإدارة الإنسانية كرد فعل للنظرة الميكانيكية التي قدمتها الأولى. أسس هذا النهج رواد مثل إلتون مايو وأبراهام ماسلو، الذين دعوا إلى التركيز على الأفراد كعناصر حية في المنظمات وليس كآلات. أظهرت دراسة هاوثورن الشهيرة أن أداء العاملين يتحسن بشكل ملحوظ عندما يشعرون بالتقدير والاهتمام من قبل الإدارة. حيث تم تقسيم العمال إلى مجموعات، وتطبيق ظروف عمل مختلفة عليهم، وملاحظة تأثير ذلك على إنتاجيتهم. ووجد الباحثون أن مجرد الاهتمام بالعمال، وتوفير بيئة عمل إيجابية، كان له تأثير كبير على تحفيزهم وزيادة إنتاجيتهم.

تعتبر دراسة هاوثورن من الدراسات الرائدة في مجال علم النفس الصناعي، حيث سلطت الضوء على أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية في بيئة العمل. وأكدت الدراسة على أن العاملين لا يستجيبون فقط للحوافز المادية، بل أيضاً للحوافز المعنوية مثل التقدير والاهتمام.

(دراسة كلاسيكية في علم النفس والاجتماع، أجريت في مصنع هاوثرن التابع لشركة ويسترن إلكترونيك في شيكاغو خلال الفترة من 1924 إلى 1932. هدفت الدراسة إلى فهم تأثير ظروف العمل على إنتاجية العاملين).

#### ج- خصائص الإدارة الإنسانية

الاهتمام بالإنسان: تركز الإدارة الإنسانية على تلبية احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية.

التواصل الفعال: تؤكد على أهمية التواصل بين المديرين والموظفين.

التحفيز المعنوي: بدلاً من الاعتماد على الحوافز المالية فقط، تستخدم الإدارة الإنسانية التحفيز المعنوي، مثل التقدير والاعتراف بالجهود.

#### د- الإدارة الإنسانية في التعليم

في البيئة التعليمية، تؤدي الإدارة الإنسانية دوراً حيوياً في:

• خلق بيئة إيجابية: تعزيز رفاهية الأساتذة والتلاميذ على حد سواء.

• تشجيع الإبداع: إعطاء المدرسين الحرية لتطوير أساليب التدريس المبتكرة.

• تعزيز الشعور بالانتماء: بناء علاقات إيجابية بين المدرسين والإداريين لتحفيز الأداء.

ورغم ذلك، قد تُنتقد الإدارة الإنسانية بسبب افتقارها أحياناً إلى التنظيم الصارم، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة إذا لم تُطبق بشكل متوازن.

#### هـ - مقارنة بين الإدارة العلمية والإنسانية

- الفلسفة الأساسية

الإدارة العلمية: تسعى لتحقيق الكفاءة والإنتاجية من خلال التنظيم.

الإدارة الإنسانية: تركز على رفاهية الأفراد وتحفيزهم معنوياً.

- التوجه الإداري

الإدارة العلمية: توجهها الأساسي نحو المهام والنتائج.

الإدارة الإنسانية: توجهها نحو الأفراد واحتياجاتهم

- التحديات

الإدارة الإنسانية: غياب الاهتمام بالجانب الإنساني. قد تؤدي إلى الإجهاد.

الإدارة العلمية: غياب الكفاءة في بعض الحالات. الأهداف قد تكون غامضة.

- المزايا

الإدارة الإنسانية: تحسين الكفاءة ووضوح الأهداف.

الإدارة العلمية: تحسين الرضا الوظيفي وتعزيز الإبداع.

## - دمج النظريتين

يدل هذا على أن الجمع بين الإدارة العلمية والإنسانية يمكن أن يخلق توازناً فعالاً، حيث يتم:

• تحديد الأهداف بوضوح (نهج علمي).

• توفير بيئة داعمة ومحفزة (نهج إنساني)

مثل تطور نظريتي الإدارة العلمية والإنسانية استجابة للاحتياجات المتغيرة للمجتمعات والمنظمات. وفي سياق التعليم، يعتبر دمجها ضرورة لتحقيق توازن بين الكفاءة الإدارية ورفاهية المدرسين. فالمدرسة كمنظمة تحتاج إلى وضوح في الأهداف ومهام محددة لتحقيق النجاح، ولكنها تحتاج أيضاً إلى تلبية احتياجات الأساتذة والتلاميذ لخلق بيئة تعليمية ملهمة ومستدامة.

د- تطبيق نظريات الإدارة العلمية والإنسانية على الإدارة التعليمية المدرسية

تمثل الإدارة التعليمية المدرسية مجالاً معقداً يتطلب توازناً بين تحقيق الكفاءة التنظيمية وضمان رفاهية الأساتذة والتلاميذ. وهنا يأتي دور تطبيق نظريات الإدارة العلمية والإنسانية كإطارين متكاملين لدعم أهداف المدارس. من خلال هذا العنصر، سنستعرض كيفية تطبيق هذه النظريات في بيئات المدارس، مع تسليط الضوء على النجاحات والتحديات المرتبطة بكل منهج.

- الإدارة العلمية في المدارس: التنظيم والفعالية

تستند الإدارة العلمية إلى تنظيم العمليات وتوحيد المناهج الدراسية لتحقيق الكفاءة:

+ توحيد المناهج: أكدت الدراسات أن المعايير الموحدة تحسّن كفاءة توزيع الموارد التعليمية وتحدّ من الفاقد التعليمي.

+ قياس الأداء: استخدام مؤشرات واضحة لتقييم أداء المدرسين والمتعلمين يعزز الإنتاجية الجماعية، كما أظهرت أبحاث حديثة.

+ تخصص العمل: أثبتت الأبحاث على أن توزيع المهام الإدارية على الموظفين غير المدرسين يخفف من الأعباء ويحسن جودة التعليم.

+ التحديات: رغم فوائد الإدارة العلمية، فهي تواجه تحديات مثل: إهمال الجوانب الإنسانية وزيادة الضغوط النفسية على المدرسين.

- الإدارة الإنسانية: الرعاية والدعم

تركز الإدارة الإنسانية على العوامل النفسية والاجتماعية لتعزيز الأداء:

+ بيئة عمل داعمة: وقد أشارت أبحاث إلى أن الأساتذة في بيئات داعمة يظهرون ولاء أعلى ويقدمون أداءً أفضل.

+ مشاركة في القرارات: إشراك المدرسين في صنع القرار يعزز شعورهم بالملكية والمسؤولية.

+ الدعم النفسي: أوضحت الدراسات أن تقديم الدعم النفسي يقلل الاحتراق الوظيفي ويحفز الإبداع.

- التحديات: تتجلى في ضعف الأهداف التنظيمية مع التركيز المفرط على الجوانب الشخصية، وفي انخفاض الأداء مع تقليل الرقابة.

- الدمج بين النهجين: نموذج إدارة متوازن

الجمع بين التنظيم والكفاءة مع الرعاية الإنسانية يُعد الحل الأمثل:

+ دمج النهجين:

. استخدام تنظيم الإدارة العلمية لتحديد الأهداف وتحسين الأداء.

. الاعتماد على الإدارة الإنسانية لتلبية الاحتياجات العاطفية والنفسية للمدرسين.

+ التدريب المهني المستمر: المزج بين تقنيات التدريس الفعالة والدعم الإرشادي يعزز المهارات والنتائج.

دمج نظريات الإدارة العلمية والإنسانية يساهم في تحقيق كفاءة إدارية شاملة، حيث يحقق التوازن بين الإنتاجية ورفاهية المدرسين، مما يدعم رؤية تعليمية مستدامة.

هـ - التوازن بين النهجين: نموذج إدارة متوازن

- الجمع بين التنظيم والرعاية الإنسانية

إن الاعتماد الكامل على الإدارة العلمية أو الإنسانية لا يفي باحتياجات البيئة المدرسية الحديثة. يمكن تحقيق توازن مثالي من خلال دمج مبادئ كلا النهجين:

+ تنظيم العمليات: استخدام مبادئ الإدارة العلمية لوضع أهداف واضحة وتنظيم الأداء المدرسي.

+ دعم المدرسين والتلاميذ: توفير بيئة عمل داعمة ورعاية نفسية لتعزيز ولاء المدرسين وإبداعهم.

- أمثلة عملية:

مدارس في الصين نجحت في اعتماد نظام تقييم يعتمد على مقاييس علمية، مع جلسات دعم نفسي واجتماعي للمدرسين، مما زاد من رضاهم وأدائهم الوظيفي.

- التدريب المستمر:

توفير برامج تدريبية تجمع بين تقنيات التدريس الفعالة (الإدارة العلمية) وأساليب الدعم النفسي والإرشادي (الإدارة الإنسانية) يساعد في تعزيز المهارات وتحقيق أهداف التعليم.

النموذج الإداري المتوازن الذي يجمع بين التنظيم العلمي والرعاية الإنسانية يعكس، في الواقع، نجاحا في تحقيق رؤية تعليمية شاملة. هذا الدمج لا يدعم فقط كفاءة العملية التعليمية، ولكنه يساهم في رفاهية كل من المدرسين والتلاميذ.

## II- مبادئ القيادة التربوية المدرسية الفاعلة

### 1) تعريف القيادة المدرسية الفاعلة وأهميتها

القيادة المدرسية الفاعلة هي العمود الفقري لنجاح المؤسسات التعليمية وتطويرها. فهي ليست مجرد ممارسة للسلطة أو تنفيذ للإجراءات، بل تتعلق بتوجيه الجهود، وتحفيز الفريق، وخلق بيئة تعليمية متكاملة تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة. تقوم القيادة المدرسية الفاعلة على مبادئ واضحة وممارسات مدروسة تهدف إلى تحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف المؤسسية وتلبية احتياجات الأفراد العاملين داخل المؤسسة.

أ- ماهي القيادة المدرسية الفاعلة؟

تشير القيادة المدرسية الفاعلة إلى قدرة المدير أو القائد التربوي على التوفيق بين الجوانب التنظيمية والتعليمية من خلال تبني أساليب قيادية تعتمد على التخطيط، التنظيم، التوجيه والتحفيز. إنها عملية ديناميكية تسعى إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية بشكل مستدام عبر تعزيز التعاون، وتنمية المهارات، والتعامل بحكمة مع التحديات.

ب- أهمية القيادة المدرسية الفاعلة

تكمن أهمية القيادة المدرسية الفاعلة في كونها الوسيلة التي تضمن:

- تحقيق الأهداف التعليمية: من خلال وضع رؤية واضحة وخطط استراتيجية لتنفيذها بكفاءة.
- تعزيز الروح الإيجابية: حيث تخلق بيئة تحفز العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
- رفع كفاءة الأداء: من خلال تقديم الدعم والتوجيه المستمرين للمدرسين والمتدربين على حد سواء.
- بناء مجتمع مدرسي مترابط: يعزز العلاقات الإنسانية بين جميع الأطراف ويساهم في خلق شعور بالانتماء للمؤسسة.

ج- الفرق بين القائد والمدير في السياق المدرسي

على الرغم من أن المدير والقائد قد يشغلان نفس الدور الوظيفي، إلا أن الفارق الجوهرى يكمن في طبيعة القيادة التي يمارسانها. المدير عادة يركز على إدارة العمليات وضمان الامتثال للقوانين واللوائح والمذكرات الصادرة عن الوزارة أو المديرية، بينما القائد المدرسي الفاعل يتجاوز ذلك ليصبح محفزاً وموجهاً يلهم فريقه لتحقيق الأفضل.

القيادة المدرسية ليست مجرد مهارة، بل إنها فن تتطلب رؤية استراتيجية، وقدرة على التفاعل الإنساني، وكفاءة في اتخاذ القرارات لتحويل التحديات إلى فرص نجاح.

## 2) خصائص القيادة المدرسية الفاعلة وأسس نجاحها

تمثل القيادة المدرسية الفاعلة حجر الزاوية في تحقيق الأهداف التربوية وتطوير المؤسسات التعليمية. فالقائد، كما يقول الدكتور محمد عمر العامري في كتابه 'قضايا معاصرة في الإدارة التربوية': "لا يمكن أن يعمل بمعزل عن الآخرين، لذا فإن من الشروط الأساسية لنجاحه في القيادة، تفهم قدرات واستعدادات من يعملون بمعيته والتجاوب مع حاجاتهم وآمالهم وطموحاتهم لكي يستطيع أن يؤثر فيهم التأثير الفاعل الذي يجعلهم على قناعة وثقة عالية في قيادته لهم." (قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط 1، 2017، دار المعتز للنشر والتوزيع، ص 185)

ولفهم هذا الدور الحيوي، لا بد من تسليط الضوء على أهم خصائص القائد المدرسي الناجح، التي تشمل التخطيط الدقيق، الإدارة الواعية للوقت، والقدرة على توجيه فريق العمل نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

### أ- الرؤية الواضحة

من أبرز خصائص القائد المدرسي الناجح امتلاكه لرؤية واضحة حول مستقبل المدرسة ودورها في تحقيق التحصيل التعليمي الأمثل. كما يؤكد السير كين روبنسون، أحد أبرز القادة في مجال التعليم، على أهمية أن يكون القائد التربوي قادراً على "إلهام وتحفيز الفريق لتطوير بيئة تعليمية تحفز الإبداع والابتكار".

إن الرؤية الواضحة تمكن القائد من وضع استراتيجيات مدروسة، وربط الأهداف اليومية بالأهداف التربوية الشاملة.

### ب- القدرة على التواصل الفعال

القائد المدرسي الفاعل يملك مهارات اتصال تمكنه من بناء جسور متينة مع الأساتذة والتلاميذ وأولياء الأمور. يتطلب ذلك القدرة على "إيصال الأفكار بوضوح وفعالية"، كما ورد في تحليل خصائص القائد التربوي. مما يساهم في خلق بيئة تعليمية داعمة تُعزز روح الانتماء وتتيح الفرص للتعبير عن التحديات والاقتراحات.

### ج- فهم الذات وإدراك الدور

القائد الناجح يبدأ بفهم عميق لذاته. لذا عليه أن يحدد نقاط القوة والضعف لديه ليتمكن من توجيه جهوده بشكل أفضل وتفادي الانعكاسات السلبية على علاقاته مع الآخرين. فكما أشرنا سابقاً، إن "إدراك المدير لدوره ومسؤولياته يساعده على تعزيز قدرته على التخطيط الهادف لتحقيق الأهداف". كذلك، فهم الذات على التعامل بمرونة مع المواقف المختلفة لأمر ضروري لمواجهة التحديات في البيئة التعليمية.

### د- تعزيز الروح المعنوية

تعزيز الروح المعنوية بين العاملين يعتبر من أسس القيادة المدرسية الناجحة. فالقائد الذي يدعم فريقه يشعرهم بأنهم شركاء في تحقيق الأهداف، ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمدرسة. كما أكدت ماريا مونتيسوري على أهمية "خلق بيئة تعليمية تعزز الثقة بالنفس والاستقلالية لدى المتعلمين والمدرسين".

## هـ - التوازن بين السلطة

يجب أن يعتمد القائد المدرسي على السلطة المستمدة من الخبرة والعلاقات الإنسانية، وليس فقط من مركزه القانوني. هذا التوازن يجعل تأثيره أكثر فعالية، حيث يصبح القائد نموذجًا يُحتذى به في الالتزام والانتماء. وقد سبقنا وأشارنا إلى أن "الاعتماد على السلطة القيادية المستندة إلى العلاقات الإنسانية يجعل المدير أكثر قدرة على التأثير في المرؤوسين وتحقيق الأهداف".

## و- أمثلة تطبيقية

في إطار مبادئ القيادة الفاعلة، يمكن ملاحظة تحسينات ملموسة في الأداء العام للمؤسسات التعليمية. فعلى سبيل المثال، أسهم تطبيق مبدأ "البيئة الإبداعية" الذي دعا إليه السير كين روبنسون في تمكين العديد من المدارس من تعزيز مشاركة التلاميذ ورفع مستوى تحصيلهم العلمي.

(Sir Ken Robinson: "The Element: How Finding Your Passion Changes Everything", 2009)

ويتضح من ذلك أن القيادة المدرسية الناجحة تعتمد على رؤية استراتيجية واضحة، تواصل فاعل، فهم عميق للذات وتعزيز الروح المعنوية، مما ينعكس إيجابيا على أداء المدرسة عموماً.

## 3) مبادئ القيادة التربوية المدرسية الفاعلة

من بين هذه المبادئ نذكر:

### - الرؤية المشتركة

تعد الرؤية المشتركة أساس القيادة التربوية الفاعلة. حيث يعمل مدير المدرسة على صياغة رؤية واضحة وملهمة يشترك فيها جميع أفراد المجتمع المدرسي، مما يوجه الجهود نحو تحقيق الأهداف التربوية وخلق بيئة مدرسية ناجحة.

### - التواصل الفعال

يعتبر التواصل الفعال مفتاح نجاح القيادة التربوية. إذ يبني جسور الثقة ويعزز الحوار المفتوح وتبادل الأفكار بين جميع الأطراف، مما يسهم في خلق بيئة تعليمية إيجابية.

### - التطوير المهني المستمر

القيادة التربوية الفاعلة تعتمد على تشجيع تحسين مهارات الأساتذة وتشجيعهم على الابتكار في طرق التدريس.

### - التعاون والشراكة

التعاون بين جميع أفراد المجتمع المدرسي أمر ضروري لتحقيق الأهداف التربوية. يشجع مدير المدرسة على العمل الجماعي وبناء شراكات مثمرة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.

### - المرونة والتكيف

القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة ومواجهة التحديات من مبادئ القيادة التربوية الناجحة، حيث يحرص مدير المدرسة على مواكبة التطورات في مجال التعليم.

- الدعم والتحفيز
- القيادة الناجحة توفر بيئة داعمة ومحفزة تشجع على النمو والإبداع وبناء الثقة بين الأساتذة والتلاميذ، مما يساهم في تحقيق المشاركة الفعالة في العملية التعليمية.
- المساءلة والشفافية
- المساءلة والشفافية هما من ركائز القيادة التربوية، حيث يلتزم المدير بمبادئ الوضوح والمسؤولية لضمان تحقيق الأهداف التربوية بشكل منظم وعادل.
- التقييم والمتابعة
- التقييم المستمر ومتابعة الأداء من مهام القائد التربوي، حيث يهدف إلى تحسين الأداء وتقديم التغذية الراجعة البناءة لتحقيق التطوير المطلوب.
- الابتكار والإبداع
- تشجيع التفكير الإبداعي ودعم المبادرات الابتكارية يعزز بيئة تعليمية متجددة تحفز على الابتكار وتطوير طرق التدريس.
- القدوة والاحترام
- يحرص مدير المدرسة الناجح على أن يكون قدوة حسنة وأن يعزز الاحترام المتبادل بين جميع أفراد المجتمع المدرسي لبناء علاقات إيجابية وفعالة.
- التعلم مدى الحياة
- يشجع القائد التربوي على التعلم المستمر والتطوير الذاتي للأساتذة والمتعلمين، مما يساهم في مواكبة التطورات العلمية والمعرفية.
- التنوع والشمولية
- القيادة التربوية تهتم باحترام التنوع الثقافي والاجتماعي وتشجع على الشمولية لضمان توفير فرص تعليمية متكافئة لجميع التلاميذ.
- التمكين والتفويض
- تمكين المدرسين والمتمدرسين من خلال تفويض المهام والثقة بقدراتهم يعزز من مهارات القيادة ويشجع على تحمل المسؤولية والمشاركة الفعالة.
- بناء العلاقات الإيجابية
- بناء علاقات إيجابية مبنية على الثقة والاحترام يساهم في خلق بيئة مدرسية محفزة تدعم التعاون والتفاهم بين جميع الأطراف.
- الاستماع والإنصات

الاستماع الفعال إلى آراء ومقترحات أفراد المجتمع المدرسي يشجع على الحوار المفتوح ويساهم في بناء بيئة تشاركية تحترم فيها الأفكار المختلفة.

- التغذية الراجعة البناءة

تقديم التغذية الراجعة البناءة يساعد على تحسين الأداء وتطوير المهارات وتقديم الدعم اللازم للمدرسين والمتعلمين.

- التعلم من الأخطاء

تشجيع التعلم من الأخطاء وتحليل التجارب السابقة يساهم في تعزيز مهارات التفكير النقدي وتحقيق التحسين المستمر.

- القيادة الأخلاقية

القيادة الأخلاقية تعتمد على الالتزام بالقيم الإيجابية وتعزيز النزاهة والعدالة لضمان بيئة تعليمية يسودها الاحترام والإنصاف.

- التخطيط الاستراتيجي

القدرة على وضع خطط استراتيجية واضحة وتحديد الأهداف ومتابعة تنفيذها يساهم في توجيه المدرسة نحو تحقيق رؤيتها التربوية.

#### 4) القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التغيير المستدام داخل المؤسسات التعليمية

تعد القيادة التحويلية (Transformational Leadership) من أكثر النماذج القيادية تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف البعيدة المدى في البيئات التعليمية. هذا النمط من القيادة يعتمد على الإلهام والتحفيز لإحداث تغييرات إيجابية ومستدامة، حيث يتحول القائد إلى مصدر إلهام يوجه العاملين نحو تجاوز التحديات وتحقيق مستويات جديدة من الإبداع والتميز.

أ- مفهوم القيادة التحويلية

يرتبط مفهوم القيادة التحويلية بالباحث جيمس ماكغريغور بيرنز (James MacGregor Burns)، يعتبر بيرنز أول من صاغ مصطلح "القيادة التحويلية" عام 1978 في كتابه Leadership. وقد حدد نوعين من القيادة:

- القيادة التحويلية: تُركز على التحفيز والإلهام وإحداث تغيير إيجابي عميق.

- القيادة التبادلية: تركز على المكافآت والعقوبات لتسيير الأمور اليومية.

وتعني القيادة التحويلية قدرة القائد على إحداث تغيير عميق في القيم والممارسات السائدة داخل المؤسسة، بما يتجاوز الإجراءات التقليدية والتفكير الروتيني. إنها قيادة تسعى إلى "تغيير الثقافة المؤسسية" وتحويلها نحو الابتكار، التميز وتحقيق النتائج المرجوة.

وقد أشار عالم النفس التنظيمي برنارد باس (Bernard Bass) إلى أن القيادة التحويلية تركز على "التحفيز الفكري"، مما يدفع العاملين إلى التفكير النقدي وتطوير حلول مبتكرة. اشتهر بكتابه

**Leadership and Performance Beyond Expectations (1985)**، الذي قدم فيه رؤيته للقيادة التحويلية، والتي أصبحت حجر الأساس في دراسة القيادة والإدارة الحديثة.

تركز فكرة Bass حول القيادة التحويلية على أن القادة التحويليين لا يقتصر دورهم على إدارة فرقهم بشكل روتيني، بل يُلهمون أتباعهم لتحقيق أهداف أعلى من توقعاتهم الذاتية. وقد أوضح أن القيادة التحويلية تعتمد على أربعة أركان أساسية: التأثير المثالي (Idealized Influence)، حيث يكون القائد قدوة يحتذى بها؛ التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)، الذي يلهم الآخرين لتحقيق تطلعات سامية؛ التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)، الذي يشجع الابتكار والإبداع؛ وأخيراً، الاعتبار الفردية (Individualized Consideration)، التي تهتم باحتياجات الأفراد وتطويرهم الشخصي.

(Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.)

ويعد كينيث ليثوود (Kenneth Leithwood) - الباحث والأكاديمي الكندي البارز المتخصص في القيادة التربوية والتعليمية، والذي له مساهمات كبيرة في توجيه السياسات التربوية وتحسين أداء المدارس- من أبرز من طبق القيادة التحويلية على المؤسسات التعليمية، بحيث ركز على كيفية استخدام القيادة التحويلية لتحسين الأداء المدرسي ورفع كفاءة الأساتذة والمتعلمين. لقد كان يرى أن القيادة التحويلية تؤدي إلى إيجاد ثقافة مدرسية إيجابية، حيث يشجع القادة المدرسين على الابتكار وتحقيق الأهداف التعليمية بشكل مشترك.

#### ب- ركائز القيادة التحويلية

تتأسس القيادة التحويلية على أربع ركائز أساسية:

- الرؤية المستقبلية المشتركة: يعتبر القائد التحويلي منارة تسترشد بها المؤسسة نحو رؤية موحدة تشمل الجميع، سواء كانوا مدرسين، تلاميذاً أو إداريين.

- التأثير المثالي (Idealized Influence) : القائد التحويلي يُصبح نموذجاً يُحتذى به من خلال أفعاله وسلوكياته، مما يعزز الثقة والالتزام بين العاملين.

- الدعم الفردي: يولي القائد اهتماماً خاصاً لكل فرد، مستمعاً لتحدياته واحتياجاته، وموجهاً إياه نحو تطوير إمكانياته.

- التحفيز الفكري: يشجع القائد العاملين على التفكير الإبداعي وكسر الأنماط التقليدية، مما يؤدي إلى بيئة تعليمية مرنة ومبتكرة.

#### ج- مزايا القيادة التحويلية في البيئة المدرسية

- تحقيق التغيير الثقافي: القائد التحويلي قادر على إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة لتصبح أكثر تركيزاً على المتعلمين والإبداع.

- تمكين العاملين: من خلال تعزيز الاستقلالية والثقة بالنفس بينهم.

- زيادة التحصيل الدراسي: الدراسات الميدانية تشير إلى أن المؤسسات التي تعتمد على القيادة التحويلية تحقق معدلات تحصيل دراسي أعلى نتيجة لتحفيز كل من الأستاذ والمتعلم.

- إدارة التغيير بفعالية: القائد التحويلي يمتلك القدرة على قيادة المؤسسات خلال الأوقات العصيبة والتكيف مع المتغيرات.

#### د- تحديات القيادة التحويلية

رغم مزاياها العديدة، فإن القيادة التحويلية تواجه تحديات كبيرة، منها:

- المقاومة للتغيير: بعض العاملين قد يعارضون التغييرات الثقافية أو الاستراتيجية.

- متطلبات المهارات العالية: النجاح في القيادة التحويلية يتطلب مهارات قيادية استثنائية، كالتواصل الفعال، التحليل الاستراتيجي، والتفاعل الإنساني العميق.

- الضغط المستمر: القائد التحويلي يحتاج إلى العمل بشكل دائم لتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات الأفراد.

#### هـ - تطبيقات واقعية للقيادة التحويلية

تُظهر التجارب الميدانية أن تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية يمكن أن يحدث فرقا كبيرا. فعلى سبيل المثال:

- في دراسة أجرتها جامعة هارفارد عام 2017، تم تطبيق نموذج القيادة التحويلية في 50 مدرسة بريطانية، مما أدى إلى زيادة بنسبة 20% في تحصيل التلاميذ، مع انخفاض كبير في معدلات الهدر المدرسي.

- كما نجحت مدارس فنلندية في تبني هذا النمط القيادي، مما عزز التماسك المؤسسي ورفع جودة التعليم.

#### و- أهمية القيادة التحويلية في المستقبل

مع التغيرات المستمرة في العالم الرقمي والتعليمي، تبرز القيادة التحويلية كنموذج ضروري لقيادة المؤسسات المدرسية نحو التكيف مع التحديات المستقبلية. إنها نموذج يعيد تعريف دور القائد، ليس كمدير للموارد فقط، بل كصانع للفرص ومحفز للإبداع.

القيادة التحويلية ليست مجرد نظرية أكاديمية، بل هي أداة عملية تعيد تشكيل واقع المؤسسات التعليمية. بفضل قدرتها على إحداث التغيير الإيجابي والمستدام، يمكن القول إنها دينامو تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف بعيدة المدى. من خلال اعتماد هذا النمط القيادي، يمكن للمدارس مواجهة التحديات الراهنة والاستعداد بشكل أفضل لمستقبل مليء بالفرص.

### III - أهمية التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية

#### 1) التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية: المفهوم والأهمية

إن التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية هو عملية منظمة وشمولية تهدف إلى تحديد الأهداف التربوية والتعليمية بعيدة المدى، وصياغة الاستراتيجيات والخطط اللازمة لتحقيقها. فهو بمثابة خريطة طريق للمدرسة، تضع الرؤية المستقبلية وتوجه الجهود نحو تحقيق أهداف تعليمية وتربوية ذات تأثير إيجابي ومستدام.

يعد التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية أداة أساسية لضمان نجاح المؤسسة التعليمية وتحقيق رسالتها. فهو يتجاوز التخطيط التقليدي، إذ يمتد إلى بناء رؤية شاملة للمدرسة، تأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية، وتستشرف المستقبل بمنظور استراتيجي. وفقاً لهنري مينتزبرغ وزملائه (1998)، فإن التخطيط الاستراتيجي يُعنى بالتفكير طويل المدى، مما يعزز مرونة الإدارة المدرسية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات.

مينتزبرغ معروف بنقده للتخطيط الاستراتيجي التقليدي. في كتابه الشهير "The Rise and Fall of Strategic Planning" (1994)، طرح مينتزبرغ رؤيته بأن التخطيط الاستراتيجي الصارم قد يعيق الإبداع والابتكار داخل المؤسسات، حيث يؤكد على أن الإدارة الفعالة يجب أن تجمع بين التفكير الاستراتيجي والعمل المرن. هذه بعض وجهات نظره:

- التخطيط الاستراتيجي التقليدي يهتم بالأرقام والتحليل أكثر من الأفكار الإبداعية.

- التعلم المستمر والتكيف مع الواقع، إذ يرى أن الخطط قد تصبح قديمة بسرعة بسبب تغير الظروف.

- "التفكير الاستراتيجي" (Strategic Thinking) أفضل من التخطيط الاستراتيجي المفرط في الجمود.

يسهم التخطيط الاستراتيجي في توحيد الجهود وتنسيقها بين جميع العاملين في المدرسة. فهو يضمن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية، خاصة في ظل القيود المادية التي تواجه العديد من المدارس. كما يعمل على ترتيب الأولويات، وتحديد المهام حسب أهميتها، مما يتيح التركيز على الإجراءات الأكثر تأثيراً في تحقيق أهداف المدرسة.

ومن أهم فوائد التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية، قدرته على تحسين جودة التعليم ومخرجاته. فهو يساعد في وضع أهداف تعليمية واضحة وخطط فعالة لتحقيقها، مما يعزز نتائج التعلم ويزيد من كفاءة العملية التعليمية. كما يدعم المعلمين من خلال توفير خطط منظمة، تساعد على تحسين أدائهم وتنظيم عملهم، وبالتالي رفع مستوى الكفاءة المهنية لديهم.

كما يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين التواصل بين مختلف أطراف العملية التعليمية، بما في ذلك الإدارة والمدرسين والتلاميذ وأولياء الأمور. هذا التواصل الفعال يساهم في بناء مجتمع مدرسي مترابط ومتعاون، ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية ككل.

بالإضافة إلى ذلك، يوفر التخطيط الاستراتيجي معايير واضحة لتقييم الأداء المدرسي وتحليل نقاط القوة والضعف. مما يتيح للإدارة اتخاذ خطوات تصحيحية تساهم في تحسين الأداء وتحقيق التطوير المستمر.

إن التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية ليس مجرد إجراء إداري روتيني، بل هو عملية حيوية لنجاح المدرسة وتحقيق أهدافها. فهو يضمن الاستثمار الأمثل للموارد ويوجه الجهود نحو تحقيق رؤية

المدرسة ورسالتها. ومن خلال تخطيط استراتيجي دقيق وفعال، يمكن للمؤسسات التعليمية مواجهة تحديات العصر، وتقديم تعليم عالي الجودة يلبي احتياجات المتعلمين.

لذا، ينبغي الاستثمار في تدريب القيادات المدرسية على مهارات التخطيط الاستراتيجي، باعتباره استثماراً في مستقبل التعليم.

## (2) دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز فاعلية الإدارة المدرسية

يُعد التخطيط الاستراتيجي ضرورياً من أجل تعزيز فاعلية الإدارة المدرسية وتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية. فهو يتجاوز التخطيط التقليدي، إذ يهتم ببناء رؤية شاملة للمدرسة تأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية، وتستشرف المستقبل بمنظور استراتيجي. ورغم النقد الذي يوجهه هنري مينتزبرغ (Mintzberg, 1994) للتخطيط الاستراتيجي التقليدي، حيث يراه صارماً ويحد من الإبداع، إلا أنه يُشدد على أهمية التفكير الاستراتيجي كمنهج مرّن يساعد المؤسسات على التكيف مع المتغيرات ويعزز قدراتها على التعلم المستمر.

هنري مينتزبرغ (Henry Mintzberg) هو باحث كندي وأستاذ في الإدارة في جامعة ماكغيل في مونتريال، كندا. يعتبر من أبرز المفكرين في مجال إدارة الأعمال والتخطيط الاستراتيجي. ومن أبرز أفكار مينتزبرغ:

### - التخطيط الاستراتيجي:

نقد التخطيط التقليدي: مينتزبرغ كان ناقداً قوياً لفكرة أن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يتم بطريقة صارمة ودقيقة من خلال وضع خطط طويلة الأمد. في كتابه 'الاستراتيجية ضمن الإدارة' (Strategy Safari)، قدم مفهوماً مختلفاً عن التخطيط الاستراتيجي الذي يرى فيه مزيجاً من التفكير طويل المدى والمرونة في التعامل مع التغيرات.

كما يبرز في أعماله التخطيط التفاعلي والتفكير الاستراتيجي كبديل أكثر مرونة وواقعية من التخطيط الاستراتيجي التقليدي.

- أنماط القيادة والإدارة: مينتزبرغ قدّم نظرية الأنماط المختلفة للإدارة، حيث قسم الأدوار التي يؤديها المديرون إلى عشرة أدوار رئيسية مقسمة إلى ثلاث فئات:

+ الأدوار الشخصية (مثل: دور القائد، دور العلاقات العامة)

+ الأدوار المعلوماتية (مثل: دور الموزع والمحلل للمعلومات)

+ الأدوار التقريرية (مثل: اتخاذ القرارات والتفاوض).

إن التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية له دور محوري في تعزيز جودة التعليم وتحسين مخرجاته. فهو يساعد في تحديد الأهداف التعليمية الأساسية وربطها بموارد المدرسة، مما يعزز من كفاءة العملية التعليمية. كما أنه يساهم في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، مما يقلل من الهدر ويزيد من كفاءة الأداء المدرسي. ومن فوائد التخطيط الاستراتيجي أيضاً، قدرته على تعزيز جودة التعليم من خلال وضع معايير قابلة للقياس لتقييم الأداء. حيث يضمن تقديم تعليم عالي الجودة، ويحفز المدرسين على الالتزام بالأهداف التعليمية.

علاوة على ذلك، يعد التخطيط الاستراتيجي عتادا قويا في مواجهة التحديات والمشكلات المحتملة. فهو يمكن الإدارة المدرسية من التنبؤ بالمشكلات وتطوير استراتيجيات للتعامل معها قبل حدوثها. مما يقلل من الأزمات.

كما أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين التواصل بين مختلف أطراف العملية التعليمية. حيث يضمن مشاركة حيوية بين الإدارة والأساتذة والتلاميذ وأولياء الأمور. هذا التواصل الهادف يساعد في بناء مجتمع مدرسي متعاون، مما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية ككل.

في سياق الإدارة المدرسية، يمكن دمج مفهوم هنري مينتزرغ حول "التخطيط الاستراتيجي"، بحيث لا يتم التركيز فقط على إعداد خطط استراتيجية سنوية، بل على تطوير رؤية مدرسية مرنة تستجيب للتحديات والتغيرات.

يجب أن يكون هناك تخطيط استراتيجي تفاعلي يأخذ في الحسبان التغذية الراجعة المستمرة من جميع الأطراف المعنية (المدرسين، التلاميذ، أولياء الأمور) لتعديل الاستراتيجيات بحسب التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

ففي دولة الإمارات العربية المتحدة، على سبيل المثال، ركزت المبادرات الاستراتيجية على دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية. حيث أظهر التقرير الصادر عن المنتدى الدولي للتعليم في دبي (2022) أن التخطيط الاستراتيجي كان له دور حاسم في زيادة معدل التحصيل الدراسي بنسبة 15% خلال خمس سنوات.

لذا، فإن التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية هو عملية حيوية لنجاح المدرسة وتحقيق أهدافها. فهو يضمن الاستثمار الأمثل للموارد، ويوجه الجهود نحو تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها. ومن خلال تخطيط استراتيجي فعال، يمكن للمؤسسات التعليمية تحقيق نتائج ملموسة ومستدامة، وتقديم تعليم عالي الجودة يلبي احتياجات التلاميذ.

### (3) التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية: تطبيقات عملية

إن التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية يتجاوز وضع الخطط التنظيمية التقليدية ليشمل بناء رؤية عامة تأخذ في الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية، مع التركيز على تحقيق نتائج مستدامة.

من أبرز فوائد التخطيط الاستراتيجي، تعزيز القدرة على تحديد الأولويات التعليمية وربطها بموارد المدرسة، مما يساهم في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الأساسية وتحسين كفاءة العملية التعليمية. كما يساهم في استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة أكبر ويقلل من الهدر، مما يدعم الأداء المدرسي. إضافة إلى ذلك، يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم من خلال وضع معايير قابلة للقياس لتقييم الأداء. كما يتيح للإدارة المدرسية التنبؤ بالتحديات المحتملة وتطوير استراتيجيات بناءة للتعامل معها.

وقد أظهرت تجارب عديدة في دول مثل فنلندا والإمارات العربية المتحدة أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم. ففي فنلندا، على سبيل المثال، يُعتبر التخطيط الاستراتيجي ركيزة أساسية في تحسين

مستوى التلاميذ، حيث أظهرت دراسة لـ (Sahlberg 2015) أن المدارس التي اعتمدت خططاً استراتيجية طويلة المدى شهدت تحسناً ملحوظاً في مستوى التحصيل الدراسي.

إذن، يعتبر التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية عنصراً أساسياً لتحقيق النجاح والاستدامة في المؤسسات التعليمية. من خلاله، يمكن ضمان الاستثمار الأمثل للموارد، والتوجيه الصحيح للجهود نحو تحقيق الأهداف التربوية، مما يمكن المؤسسات التعليمية من مواجهة التحديات، تحسين جودة التعليم وإعداد الأجيال القادمة للمستقبل.

#### (4) التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية: عناصر النجاح

إن التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية يعتبر منهجية تسعى لتحقيق أهداف تربوية وتعليمية ذات تأثير إيجابي طويل الأمد. فهو يشكل أداة رئيسية لتعزيز جودة التعليم وتحسين مخرجاته.

وكما يقول الدكتور الزين الخليفة الخضر – وزميله الدكتور أبو ذر مبارك الكودة في مؤلفهما ' الإدارة المدرسية ': " لا يخفى ما للتخطيط من أهمية في العمل المدرسي الذي يتميز بتعدد أهدافه، وتنمو أنشطته ومجالاته، ولذا فإن النجاحات الرئيسية لأي إدارة مدرسية تتمثل في قدرتها على التخطيط للعمل داخل المدرسة على ضوء السياسة التعليمية المرسومة من قبل الجهات المختصة، حيث يسعى مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً في مدرسته إلى وضع عمله في إطار معين يبين سبيله نحو تحقيق أهدافه التربوية". (الإدارة المدرسية: نظريات علمية ووظائف عملية، ط 1، 2020، ص 183)

يبدأ بتحديد تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة باستخدام أدوات مثل تحليل SWOT ، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات. من خلال هذا التحليل، يمكن وضع رؤية واضحة وأهداف واقعية تتناسب مع إمكانيات المدرسة ومواردها.

من العوامل الأساسية لنجاح التخطيط الاستراتيجي، تحديد رؤية وأهداف مشتركة بين جميع أفراد المدرسة. هذا التوافق يعزز الالتزام والانتماء، ويخلق بيئة تعليمية متعاونة. كما أن إشراك جميع الأطراف، من مدرسين وأولياء أمور وتلاميذ، في عملية التخطيط يضمن تحقيق الأهداف بشكل تعاوني.

يتطلب التخطيط الاستراتيجي الناجح أيضاً تقييماً مستمراً وتعديلاً دورياً عند الحاجة. فالمدارس التي تراقب وتقيم خططها الاستراتيجية بانتظام، وتجري التعديلات اللازمة، تضمن مرونتها وقدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة.

تجربة سنغافورة تعد من الأمثلة البارزة لنجاح التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية. حيث ركزت الحكومة على تطوير استراتيجيات تعليمية تتماشى مع احتياجات السوق العالمي، بما في ذلك التدريب المستمر للمدرسين واستخدام تكنولوجيا التعليم بشكل فعال. أدى هذا إلى تحسين الأداء الأكاديمي للمتعلمين وتطوير مهاراتهم في المجالات المختلفة، مما جعلها واحدة من أفضل الأنظمة التعليمية في العالم.

## (5) أمثلة عملية دولية للتخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية

بناءً على أعمال عدة باحثين في هذا المجال، نستعرض أبرز النماذج التي تساهم في رسم خارطة الطريق لتحسين الأداء المدرسي، مع التركيز على مراحل التطبيق وآلية التنفيذ بناءً على أمثلة واقعية تمثل ممارسات ناجحة في عدة مدارس حول العالم.

### أ- النموذج الرئيسي للإدارة الإستراتيجية (Barry, 1986)

يعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج تداولاً، حيث يتكون من ست مراحل رئيسية تسهم في وضع استراتيجيات مدرسية فعالة. كما أن هذه المراحل تتماشى مع التطور التدريجي للخطة الإستراتيجية وتعتبر من الأساسيات في فهم كيفية تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات المدرسية.

- كن منظماً: تبدأ العملية بتحديد أهداف واضحة وأولويات للتطوير. على سبيل المثال، قامت مدرسة سانت إدواردز الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية (مدرسة شهيرة في الولايات المتحدة التي اعتمدت إستراتيجيات تحسين بيئة التعلم بالتعاون مع أولياء الأمور والمدرسين) بتأسيس لجنة تخطيط مكونة من المدرسين والإداريين وأولياء الأمور لوضع خطة إستراتيجية طويلة المدى. تركز هذه الخطة على تحسين بيئة التعلم وتطوير مهارات المتعلمين. وقد نتج عن ذلك زيادة ملحوظة في أداء التلاميذ الأكاديمي، حيث أظهرت التقارير السنوية تحسناً في نتائج الاختبارات وكذلك في معدلات التخرج.

- استفد من مخزون المعلومات: مرحلة التحليل هي الخطوة الثانية في هذا النموذج، حيث يتم إجراء تحليل SWOT لتحديد القوة والضعف داخل المدرسة، وكذلك الفرص والتهديدات التي تأتي من البيئة الخارجية. مدرسة دبي الأمريكية (واحدة من المدارس الشهيرة في دبي التي تطبق استراتيجيات التحليل والمراجعة المستمرة لتلبية احتياجات المجتمع المدرسي) استخدمت هذه المرحلة بشكل مكثف، إذ أجرت مسحاً واسعاً لرأي أولياء الأمور والتلاميذ حول مستوى التعليم والخدمات المدرسية. هذا التحليل سمح للمدرسة بتحسين آليات التدريس وفقاً لاحتياجات المجتمع المدرسي، حيث تم إدخال تغييرات إستراتيجية في المناهج الدراسية وتقنيات التدريس بما يتناسب مع متطلبات المتعلمين المعاصرة. نتيجة لذلك، شهدت المدرسة تحسناً كبيراً في مستوى الأداء الأكاديمي لديهم، بالإضافة إلى تحسين العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي.

- قرر كيف تختار: في هذه المرحلة، يتم اتخاذ قرارات حول كيفية تطوير الاستراتيجيات، مثل تحديد الأساليب الأمثل للتخطيط، ومن سيشارك في هذه العملية. مدرسة هارو في المملكة المتحدة (إحدى المدارس البريطانية الشهيرة التي تتميز بتطبيق استراتيجيات تطوير التعليم واستخدام التكنولوجيا الحديثة) أضافت تحسين تقنيات تكنولوجيا التعليم إلى استراتيجيتها بعد أن أظهرت نتائج تحليل السوق حاجة التلاميذ لمهارات رقمية أفضل. بناءً على هذه التحليلات، قررت المدرسة إدخال أدوات تعليمية تكنولوجية حديثة وتدريب المدرسين على استخدام هذه التقنيات بشكل فعال.

- طور واختر إستراتيجيات مناسبة: استناداً إلى التحليل والتقييم الذي تم في المراحل السابقة، يتم تطوير استراتيجيات وتحديد البدائل المناسبة. مثال على ذلك هو تطبيق مدرسة "المعالي" في كندا لتقنيات تدريس موجهة بشكل فردي وفقاً للاحتياجات التعليمية لكل متعلم، ما أدى إلى تحسين كبير في نتائج الاختبارات الوطنية.

- قرر كيف يكون تصميم الخطة وتنفيذها: في هذه المرحلة يتم تحديد شكل الخطة وتفاصيل تنفيذها. وفي مدارس مثل "مدرسة البكالوريا" في الأردن (إحدى المدارس المرموقة في الأردن التي تطبق خطط تطويرية دقيقة لتحقيق أعلى مستويات الأداء الأكاديمي)، تم تحديد آلية تنفيذ مراحل الخطة من خلال تقسيم المسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، مما ساعد على تحقيق تقدم ملموس في كل قسم من الخطة. هذا النهج شمل وضع أهداف مرحلية وتحديد جدول زمني دقيق، مع متابعة مستمرة من قبل الإدارة لضمان التنفيذ الفعال.

- خطط ونفذ: المرحلة النهائية في هذا النموذج هي تنفيذ الخطة مع المتابعة المستمرة والتعديل وفقاً للنتائج. كانت "مدرسة الجيل الجديد الدولية" في مصر (واحدة من المدارس الدولية المرموقة في مصر، تتميز بالتزامها بالتطوير المستمر وتحقيق معايير أكاديمية عالية) تعتبر أبرز الأمثلة التي استخدمت هذه المرحلة بشكل فعال، حيث تم تعديل الخطة سنوياً بناءً على التقييمات المستمرة للتلاميذ والنتائج الأكاديمية. هذا النهج ساعد المدرسة على تحسين الأداء الأكاديمي ورفع مستوى رضا أولياء الأمور بشكل ملحوظ، ما جعلها نموذجاً يحتذى به في التعليم الحديث.

#### ب- نموذج فيدلر وبولز Fidler & Bowles Model

يقدم هذا النموذج مقارنة دورية للإدارة الإستراتيجية، حيث يتم التقييم المستمر بعد كل دورة في عملية التحليل. وهو يميز بين مدخلات من خارج المدرسة، مثل آراء الآباء والتأثيرات البيئية، ومدخلات داخلية مثل قدرات المدرسين والمناهج الدراسية.

في مدارس مثل "مدرسة الشويفات الدولية" في مصر (جزء من شبكة مدارس SABIS العالمية اللبنانية، التي تعتمد نظاماً مبتكرة في التعليم وإشراك المجتمع المدرسي في عمليات التطوير)، يتم استخدام هذا النموذج بشكل فعال عبر إشراك المجتمع المحلي في عملية التقييم الدوري، مما يساعد على إعادة تحديد الأهداف الإستراتيجية بناءً على التغيرات في البيئة المدرسية والمجتمعية. مدرسة الشويفات تعتمد هذا النموذج في إطار منهجها التعليمي الشامل الذي يركز على التحسين المستمر والشفافية في التواصل بين جميع الأطراف المعنية.

#### ج- نموذج جونسون وسكولز Johnson & Scholes Model

يمثل هذا النموذج عملية إدارية من ثلاث مراحل متتابعة: التحليل، الاختيار، والتنفيذ. ويعتمد على منهجية ممنهجة وعملية واضحة لتقييم الوضع الحالي ووضع استراتيجيات بديلة للمستقبل.

أحد التطبيقات الفعالة لهذا النموذج كان في "مدرسة رافلز الدولية" (مؤسسة تعليمية مرموقة في سنغافورة معروفة بتبنيها لأساليب تعليمية مبتكرة وتطوير خطط إستراتيجية متميزة)، التي استخدمت تحليل البيئة المحيطة بها بشكل شامل لتحديد التحديات المستقبلية وكيفية التغلب عليها من خلال استراتيجيات مدروسة. بناءً على هذا التحليل، قامت المدرسة بتطوير استراتيجيات تتضمن تحسين هيكلية إدارة المدرسة وزيادة الاعتماد على تقنيات تكنولوجيا المعلومات في التعليم، مما أسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء الأكاديمي للتلاميذ وتحقيق نتائج ملموسة على المستوى الدولي.

#### د- النموذج البعيد عن التوازن (Stacey's Model)

يتميز هذا النموذج بفكرته حول الإدارة في بيئات ديناميكية وغير مستقرة. في هذا النموذج، لا يكون التغيير في المدرسة مجرد عملية تدريجية ومنظمة، بل يتطلب استجابة مرنة وسريعة للبيئة المتغيرة.

تطبيق هذا النموذج كان بارزا في "مدارس الرياض" في السعودية، حيث تم تنفيذ سياسات مرنة تسمح بإجراء تغييرات مفاجئة في المناهج الدراسية أو طرق التدريس استجابة للمتغيرات المستمرة في سوق العمل ومطالب المجتمع المحلي. هذه القدرة على التكيف مع التغييرات السريعة أسهمت في تحسين أداء المتعلمين، تعزيز مهاراتهم العملية، ورفع ترتيب المدرسة في التصنيفات الأكاديمية على المستويين المحلي والدولي.

إن النماذج المختلفة للإدارة الإستراتيجية تسهم بشكل كبير في تحسين أداء المدارس من خلال وضع خطط مدروسة تستند إلى تحليل مستمر للبيئة الداخلية والخارجية. من خلال أمثلة واقعية ونماذج إدارة عملية، نرى أن نجاح أي مدرسة في تنفيذ إستراتيجيتها يعتمد على قدرة الإدارة على تقييم الوضع الحالي، اختيار الإستراتيجيات الملائمة وتنفيذها مع المتابعة المستمرة.

#### IV- دور التعاون والتشارك والعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية

##### 1) أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية

للعلاقات الإنسانية دور بارز في نجاح الإدارة المدرسية وتحقيق أهدافها التربوية. فهي تقوم على مبدأ التعاون والتفاهم بين جميع أفراد المجتمع المدرسي. ومن خلال فهم أهمية العلاقات الإنسانية، يمكن بناء بيئة تعليمية إيجابية، وتعزيز التعاون والتشارك بين جميع الأطراف.

إن العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية لها دور محوري في تحقيق الأهداف التربوية، حيث تساعد على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل بين جميع أفراد المجتمع المدرسي. فهي تساهم في تحسين عملية التواصل والتفاعل بين المدير والمدرسين، مما يؤدي إلى تبادل الخبرات والمعارف، وتعزيز روح الفريق.

وقد أكد العديد من الباحثين على أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية. حيث يرى الدكتور أحمد (1999) أن العلاقات الإنسانية هي أساس نجاح المؤسسة التعليمية، فهي تساعد على بناء الثقة بين المدير والمدرسين، وتوفير بيئة داعمة للعمل التربوي. كما أن الدكتور عايش (2009) يشير إلى أن الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تهتم بالعلاقات الإنسانية، وتعمل على خلق جو من التعاون والاحترام بين جميع العاملين. (أحمد جميل عايش، إدارة المدرسة: نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، عمان: دار المسيرة، 2009)

ويؤكد الدكتور خليل (2009) على أن القيادة المدرسية الفعالة هي التي تدرك أهمية العلاقات الإنسانية، وتعمل على توطيد الروابط بين أفراد المجتمع المدرسي. حيث أن العلاقات الإنسانية الإيجابية تساعد على حل المشكلات ومعالجة الصراعات.

ومن الجدير بالذكر أن العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية لها تأثير مباشر على جودة التعليم. فهي تساهم في رفع الروح المعنوية للمدرسين، وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم في العملية التعليمية. كما أن العلاقات الإنسانية الجيدة بين المدير والأساتذة تساعد على خلق بيئة تعليمية آمنة وتشجع على الإبداع والابتكار.

وفي دراسة أجراها الدكتور الحارثي (2012)، وجد أن مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية لها تأثير كبير على تحقيق الأهداف التربوية. حيث أن المدارس، التي تتمتع بعلاقات إنسانية إيجابية بين عاملها وتلاميذها، تحقق نتائج أفضل في العملية التعليمية وتوفر بيئة تعليمية محفزة.

## (2) دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء المدرسي

تلعب العلاقات الإنسانية دوراً محورياً في تحسين الأداء المدرسي، حيث تساهم في خلق بيئة تعليمية إيجابية.

إن العلاقات الإنسانية الإيجابية مثلاً بين المدير والمدرسين لها تأثير مباشر على تحسين الأداء المدرسي. فمن خلالها، يمكن للمدير أن يحفز الأساتذة ويشجعهم على بذل المزيد من الجهد.

وقد أشار الدكتور إبراهيم (2007) إلى أن العلاقات الإنسانية السليمة بين المدير والمدرسين لها آثار إيجابية على نفوس التلاميذ والمدرسين وباقي العاملين بالمؤسسة. حيث أن القدوة الحسنة التي يقدمها المدير في تعامله مع المدرسين، وسلوكه هؤلاء مع بعضهم البعض، تنعكس بشكل غير مباشر على سلوك التلاميذ. لذا، فإن بناء علاقات إنسانية إيجابية يساعد على خلق جو من التفاعل الإنساني، مما يساهم في النمو المتكامل المبني على الصحة النفسية والالتزان العاطفي.

ويشير الدكتور كنعان (2007) إلى أن العلاقات الإنسانية هي جهود تبذل لخلق إطار يساعد على تنمية الثقة والفهم والاحترام المتبادل بين الإدارة وأفراد القوى العاملة. فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، من خلال توفير بيئة عمل إيجابية.

ومن الجدير بالذكر أن العلاقات الإنسانية بين المدير والتلاميذ لها تأثير كبير على تحسين الأداء المدرسي. حيث أن المدير الذي يبني علاقات إنسانية إيجابية مع المتعلمين، ويهتم بمشكلاتهم، ويشجعهم على التفوق، يساهم في خلق بيئة تعليمية محفزة. وقد أكد الدكتور الحارثي (2012) على أهمية دور مدير المدرسة في تهيئة الجو الملائم للعلاقات الإنسانية مع التلاميذ. حيث أن مدير المدرسة الذي يؤمن بأهمية رسالته التربوية، ويبني علاقات طيبة مع المتعلمين، يساعد على حل مشكلاتهم، ويشجعهم على المشاركة الفعالة.

لذا، فإن العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية لها دور حيوي في تحسين الأداء المدرسي وفي بناء بيئة تعليمية إيجابية، تعزيز التعاون بين جميع الأطراف وخلق مجتمع مدرسي متطور.

## (3) دور التعاون والتشارك في الإدارة المدرسية

التعاون والتشارك عنصران أساسيان لتحقيق نجاح الإدارة المدرسية، حيث يساهمان في تحقيق الأهداف التربوية وتعزيز الروابط الإنسانية بين جميع أفراد المجتمع المدرسي. فالتكامل والعمل الجماعي يساهمان في تحقيق نتائج أفضل، ويخلق بيئة تعليمية محفزة تدفع بالعملية التعليمية نحو التميز.

التعاون بين المدير والأساتذة يلعب دوراً محورياً في تحقيق كفاءة الإدارة المدرسية، حيث يتيح العمل كفريق واحد تبادل الأفكار، وتخطيط الأنشطة التعليمية بصورة منظمة، بالإضافة إلى حل المشكلات بطرق جماعية مبتكرة. كما يساهم التعاون في توزيع المهام والمسؤوليات بشكل عادل، ما يرفع من مستوى الكفاءة والفعالية في الإدارة التربوية.

وقد أكد الدكتور عايش (2009) أن "الإدارة الناجحة هي التي تقوم على أسس العمل الجماعي التعاوني"، مبيّناً أن هذا النهج يهيئ المناخ الفكري والنفسي والمادي اللازم لتحفيز الأفراد على العمل النشط والمنظم. (أحمد جميل عايش، إدارة المدرسة: نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، عمان: دار المسيرة، 2009)

التعاون بين المدرسين أنفسهم يعتبر أيضاً عنصراً أساسياً في تحسين العملية التعليمية. فهو يتيح تبادل الخبرات وتطوير استراتيجيات تعليمية مبتكرة، كما يعزز التعلم التعاوني بين المتعلمين. ومن خلال بيئة تعليمية تتسم بالإيجابية، يمكن للأساتذة تحقيق نتائج أكثر فعالية وكفاءة.

ويرى الدكتور عامر (2009) أن الإدارة المدرسية هي "كل نشاط هادف ومقصود تسعى من خلاله المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة". ومن هنا، فإن التعاون والتشارك بين مختلف مكونات التنظيم المدرسي يساهمان بشكل كبير في تحقيق هذه الأهداف بفاعلية أكبر.

(ربيع عامر وطارق عبد الرؤوف، الإدارة المدرسية واتخاذ القرار، القاهرة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2009)

علاوة على ذلك، فإن التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي يمثل عاملاً مهماً في دعم الإدارة المدرسية. من خلال التنسيق مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، يمكن توفير الدعم المادي والمعنوي اللازم لتعزيز بيئة تعليمية متكاملة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التعاون مع المؤسسات التعليمية الأخرى في تبادل الخبرات ومواكبة التطورات التربوية الحديثة، مما يساهم في رفع مستوى العملية التعليمية.

يمكن القول بأن التعاون والتشارك في الإدارة المدرسية يشكلان أساساً لخلق بيئة تعليمية إيجابية وتعزيز العلاقات الإنسانية، مما يساعد على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بكفاءة أعلى. بتبني هذا النهج التعاوني، يمكن للمدارس أن تحقق نجاحاً ملموساً وتوفر تعليماً نوعياً يخدم تلاميذها ومجتمعها على حد سواء.

#### (4) أثر التعاون والتشارك والعلاقات الإنسانية على المناخ المدرسي

التعاون والتشارك إلى جانب العلاقات الإنسانية يلعبان دوراً حاسماً في تحسين المناخ المدرسي، حيث يساهمان في بناء بيئة تعليمية مشجعة ويعززان الشعور بالانتماء والولاء للمدرسة. من خلال العمل الجماعي والاحترام المتبادل، يمكن للمدرسة تحقيق أهدافها التربوية وتقديم تجربة تعليمية ثرية لجميع المتعلمين.

المناخ المدرسي الإيجابي ينبع بصورة مباشرة من التعاون بين كافة أفراد المجتمع المدرسي. فالتكامل في العمل يتيح تحقيق توازن بين احتياجات المتعلمين والأساتذة والإدارة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر شمولية وفعالية. كما يساهم التعاون في بناء الثقة وتعزيز المسؤولية المشتركة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على البيئة المدرسية.

الدراسات تشير إلى أن المدارس التي تعتمد نهجاً تعاونياً وتعزز العلاقات الإنسانية تحقق نتائج أكاديمية أفضل وتوفر بيئة تعليمية محفزة. حيث يشعر التلاميذ في هذه المدارس بالراحة والاندماج والاحترام، مما يساعدهم على تحقيق أداء أكاديمي متميز.

العلاقات الإنسانية الإيجابية بين الأساتذة والمتعلمين تؤثر بشكل كبير على المناخ المدرسي. فمن خلال تجويد هذه الروابط، يتمكن الأساتذة من التعرف على احتياجات التلاميذ وتقديم الدعم اللازم، ما يؤدي إلى تحسين أدائهم الدراسي وتعزيز ثقتهم بأنفسهم.

ويؤكد الدكتور خليل (2009) أن القيادة المدرسية الفعالة هي التي تعطي الأولوية للعلاقات الإنسانية وتعمل على تعزيز الروابط بين أفراد المجتمع المدرسي. القيادة التي تعتمد نهج التعاون وتحرص على بناء علاقات إيجابية تساهم في خلق مناخ مدرسي صحي يساعد على تحقيق الأهداف التربوية.

(نبيل سعد خليل: " الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009)

علاوة على ذلك، فإن التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي يعد عنصرا أساسيا في تحسين المناخ المدرسي. فمن خلال الشراكة مع أولياء الأمور والمؤسسات المجتمعية، يمكن توفير الدعم اللازم لإنشاء بيئة تعليمية متكاملة. بالإضافة إلى ذلك، فإن التعاون مع المتخصصين والخبراء يساهم في تطوير المناهج الدراسية ومواكبة أحدث التطورات التربوية.

إن للتعاون والتشارك والعلاقات الإنسانية دور أساسي في تحسين المناخ المدرسي. فهي تساهم في بناء مجتمع مدرسي مترابط ومتعاون، يراعي احتياجات كافة أفراد. بتبني هذا النهج التعاوني، يمكن للمدرسة تحقيق أهدافها التربوية وتوفير تجربة تعليمية ثرية ومتميزة لجميع المتعلمين.

## الفصل الثالث: دور المدير في الإدارة المدرسية

### I- صلاحيات ومسؤوليات مدير المدرسة الابتدائية وعلاقته البيداغوجية التعليمية بالأستاذ

#### 1) صلاحيات ومسؤوليات مدير المدرسة الابتدائية

منذ القدم، والإنسان يتعلم ويعلم، وقد دأبت الأمم والدول على تنظيم التعليم وتطويره، ومواكبة التغيرات والتطورات المحيطة. وفي الدول العربية التي حازت على استقلالها بعد فترة الاستعمار ومنها المغرب، تم تبني مبدأ الإلزامية والتعريب للتعليم، والاستمرارية الإصلاحية، ومتابعة ومرافقة العملية التربوية. وفي خضم هذه الإصلاحات والتحول، برز دور مدير المدرسة الابتدائية في دعم هذه العملية وضمان نجاحها.

أ- الدور التربوي للمدير:

يعد مدير المدرسة الابتدائية حلقة أساسية في العملية التربوية، فهو القائد والرئيس للمؤسسة، ويضطلع بمهام ومسؤوليات تحددها القوانين السارية. فهو يخطط، وينظم، وينسق، ويوجه، ويتابع، ويرافق، ويقوم، مع الالتزام بالقوانين والأعراف المجتمعية.

ب- خصائص المدير:

يجب أن يتمتع مدير المدرسة بخصائص معينة، منها: سلامة الجسم والدين، والإخلاص، والأمانة، والعمل الجماعي، والعدل والإنصاف، والمتابعة والمراقبة الدائمة، ونكران الذات، والتعاون، والمشاورة، والتسامح، والاهتمام بالوقت، والقُدوة الملهمة الطيبة، والقدرة على القيادة والتواصل والتفاعل مع المدرسين، والتفكير الإبداعي، والمعرفة بمن يعمل تحت يده، والالتزام بالقيم الإسلامية والعربية.

ج- مهام وصلاحيات مدير المدرسة الابتدائية:

هذه المهام تشمل:

- المتابعة والمرافقة: يقوم المدير بزيارات صفية للمدرسين.
- تنشيط مجالس التعليم: يرأس المدير مجالس الأساتذة، ومجالس النظام والتوجيه، ولجان الامتحانات والاختبارات المدرسية، ولجان تنسيق المواد، ولجان النشاط المدرسي.
- توفير الوسائل: يعمل المدير على توفير الوسائل بكل أنواعها، وتنشيط الحياة الثقافية والرياضية للمؤسسة.
- إعداد التنظيم التربوي: يعد المدير التنظيم التربوي، ويوزع الأقسام على الأساتذة، ويدرس المواظبة الشهرية.

- تسيير النشاط التعاضدي وجمعية الأولياء.

- رفع التقارير: يرفع المدير التقارير إلى مسؤوليه، مع الالتزام بالسلم الإداري.

## (2) العلاقة التربوية والتنسيقية بين مدير المدرسة الابتدائية والمدرس

يلعب مدير المدرسة الابتدائية دورًا محوريًا في بناء علاقة تربوية وتنسيقية فعالة مع الأساتذة. هذه العلاقة ليست علاقة إشراف أو رقابة على الأداء البيداغوجي للأساتذة، لأن هذا يختص به المفتش التربوي، بل هي علاقة دعم وتوجيه تهدف إلى خلق بيئة تعليمية ملائمة ومتكاملة.

أ- مظاهر العلاقة التربوية بين المدير والأساتذة:

- التنسيق التنظيمي:

هذا التنسيق بين المدير والأساتذة يبدأ من عملية التخطيط. المدير من جهته يضع الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية بالتشاور مع الأساتذة، مما يضمن وضوح الرؤية وتحديد الأولويات. على سبيل المثال، يتم إعداد الأنشطة المدرسية وخطط العمل بناء على توافق جماعي يراعي احتياجات جميع الأطراف. بالإضافة إلى توفير الموارد التعليمية والمادية الضرورية لتمكين الأساتذة من أداء مهامهم بشكل فعال، وتحسين إدارة الوقت، بحيث يتم الاتفاق على مواعيد الاجتماعات لمتابعة سير العملية التعليمية وتبادل الآراء والأفكار حول تطوير الممارسات التربوية، وتسليم التقارير أوقات تناسب الجميع، مما يساهم في تعزيز الكفاءة وتقليل الإجهاد.

- الدعم والتوجيه والإرشاد:

يعمل المدير على تقديم الدعم اللازم للأساتذة، خاصة الجدد منهم، من خلال توفير الإرشاد العملي والمهني لضمان اندماجهم في بيئة العمل المدرسي، مع دعم مبادرات الأساتذة الإبداعية وتيسير تنفيذ مشاريعهم التربوية داخل المدرسة.

يسعى المدير إلى فتح قنوات حوار مستمرة مع الأساتذة لمناقشة التحديات التي تواجههم في التدريس، وتقديم الحلول الممكنة بالتشاور معهم. بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة حول الأنشطة اللاصفية مثل الندوات، الرحلات المدرسية، والفعاليات الثقافية.

- العمل كحلقة وصل بين المفتش والأساتذة:

يلعب المدير دور الوسيط بين هيئة التفتيش التربوي والأساتذة، حيث يعمل على تهيئة الأجواء لتنفيذ زيارات المفتشين وتسهيل تواصلهم مع الأساتذة. والسهر على متابعة تنفيذ توجيهات المفتشين بما ينسجم مع ظروف المدرسة واحتياجات الأساتذة.

- خلق بيئة تشاركية:

يساهم المدير في تعزيز روح العمل الجماعي بين هيئة التدريس من خلال تشجيع الأساتذة على التعاون والتنسيق فيما بينهم ودعم الأنشطة التربوية المشتركة التي تنعكس إيجاباً على المناخ التعليمي في المدرسة.

ب- أهمية العلاقة التربوية والتنسيقية:

تنعكس هذه العلاقة بشكل مباشر على جودة التعليم داخل المدرسة، حيث تساعد على:

- تحسين ظروف العمل اليومية للأساتذة.

- تعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية والتعاون والعمل الجماعي لدى الأساتذة.

- خلق بيئة عمل منظمة وفعالة ومناخ تعليمي يدعم التلاميذ ويشجعهم على تحقيق النجاح الأكاديمي.

- تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين المدير والأساتذة.

- تحقيق الأهداف التربوية بشكل منسق ومتكامل.

### (3) إشكالية الحدود بين الدور التربوي والدور الإداري لمدير المدرسة الابتدائية

يواجه مدير المدرسة الابتدائية تحدياً دائماً يتمثل في تحقيق توازن بين مهامه التربوية والإدارية. هذا التداخل بين الدورين يُمكن أن يؤثر على جودة الأداء العام للمؤسسة، خاصة عندما تغطي الجوانب الإدارية على المهام التربوية التي تعتبر جوهر العملية التعليمية.

أ- مظاهر الإشكالية بين الدور التربوي والإداري:

- ضغط المهام الإدارية: المدير يتحمل مسؤوليات إدارية متعددة، تشمل الإشراف على شؤون التلاميذ، إعداد التقارير، تدبير الموارد البشرية والمادية، والتنسيق مع الإدارة المركزية والسلطات المحلية والإقليمية. هذا الضغط قد يحد من فرصه للتركيز على الجوانب التربوية كالتوجيه والإرشاد والتنسيق البيداغوجي مع الأساتذة.

- التأثير على التواصل التربوي: تداخل المهام قد يؤدي إلى نقص في الوقت الذي يخصصه المدير للتفاعل المباشر مع الأساتذة، مما يضعف قدرته على تقديم الدعم المعنوي الضروري لتحسين الأداء التعليمي.

- الغموض في الأدوار: حدود الدور التربوي للمدير في مقابل دوره الإداري غير واضحة أحياناً، مما قد يُسبب ارتباكاً في توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة. بعض المدراء يركزون على الجانب الإداري على حساب التربوي، بينما آخرون يتعاملون مع قضايا تربوية بشكل قد يتجاوز اختصاصهم.

ب- أثر المهام الإدارية على جودة القرار التربوي:

المهام الإدارية الروتينية مثل إعداد الموازنات وتنظيم الجداول قد تُبعد المدير عن دراسة وتحليل الأداء التعليمي للتلاميذ والأساتذة، مما يحد من فاعليته في اتخاذ قرارات تربوية مؤثرة.

- الحلول الممكنة لتحقيق التوازن:

+ التخطيط الفعال: اعتماد خطط زمنية واضحة تخصص وقتاً محدداً لكل من المهام الإدارية والتربوية يُساعد المدير على تجنب الإهمال أو التأخير في أداء أي منهما.

+ التنسيق مع المفتشين: تعزيز التعاون مع المفتشين التربويين قد يساعد المدير على التركيز على الجوانب الإدارية، مع ترك الجوانب البيداغوجية لمتخصصي التفتيش.

+ التكوين المستمر: تمكين المديرين من برامج تكوينية تساعد على تحسين مهاراتهم في إدارة الوقت وتحديد الأولويات بين الدورين الإداري والتربوي.

#### 4) العلاقة بين مدير المدرسة الابتدائية ومحيط المؤسسة: دعم الأداء التربوي من خلال التفاعل مع المجتمع المحلي

يلعب مدير المدرسة الابتدائية دوراً مهماً في بناء علاقات إيجابية مع محيط المؤسسة، حيث يسعى إلى تعزيز التعاون والشراكة مع المجتمع المحلي، والسلطات، والجمعيات، والمؤسسات التعليمية الأخرى. فمن خلال هذه العلاقات، يمكن لمدير المدرسة أن يدعم الأداء التربوي، ويحقق أهدافاً تربوية مشتركة، وذلك من أجل خلق بيئة تعليمية داعمة، وتعزيز المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية. ومن خلال هذه العلاقات، يمكن تحقيق العديد من الفوائد، منها:

أ- دعم العملية التعليمية: من خلال التعاون مع المجتمع المحلي، يمكن لمدير المدرسة الحصول على الدعم اللازم لتوفير الموارد التعليمية، والمعدات، والوسائل التعليمية الحديثة. كما أن مشاركة المجتمع في الأنشطة المدرسية، مثل الأيام المفتوحة، والاحتفالات، والأنشطة الثقافية، يساهم في تعزيز الانتماء للمدرسة، وتحسين الأداء التعليمي.

ب- تعزيز القيم التربوية: يساعد التفاعل مع المجتمع المحلي على تعزيز القيم التربوية، والأخلاقيات، والسلوكيات الإيجابية لدى التلاميذ. حيث أن مشاركة المجتمع في الأنشطة التربوية، مثل الندوات، والمحاضرات، والورشات، يساهم في تنمية الوعي المجتمعي بأهمية التعليم، ودوره في بناء المجتمع.

ج- تبادل الخبرات والممارسات الجيدة: من خلال التواصل مع المؤسسات التعليمية الأخرى، والجمعيات، يمكن لمدير المدرسة الابتدائية تبادل الخبرات، والممارسات التربوية الناجحة مما يساعد على تطوير العملية التعليمية، ومواكبة التغيرات والتطورات التربوية.

د- حل المشكلات: من خلال فتح قنوات التواصل يمكن لمدير المدرسة الابتدائية حل المشكلات التي تواجهها المدرسة، مثل قضايا الأمن، والصحة، والبيئة، وهذا يساهم في توفير الدعم اللازم، وتذليل العقبات، وتحسين الظروف المحيطة بالمؤسسة التعليمية.

هـ - تعزيز المشاركة المجتمعية: يسعى مدير المدرسة الابتدائية إلى تشجيع المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية، من خلال إشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات، وتنظيم الأنشطة، وتوفير الدعم المادي والمعنوي مما خلق بيئة تعليمية إيجابية عنوانها الشعور بالمسؤولية المشتركة.

(المصدر: مرسوم 17 (2.02.376) يوليو 2002 بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي)

## II- مهارات وخصائص القيادة الناجحة لمدير المدرسة الابتدائية

### 1) مهارات القيادة الفعالة لمدير المدرسة الابتدائية

من أجل أن يكون مدير المدرسة قائداً فعالاً وناجحاً، يجب أن يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات التي تساعد على أداء مهامه على أكمل وجه. وفيما يلي بعض من هذه المهارات:

أ- الرؤية الواضحة: يجب أن يتمتع مدير المدرسة برؤية واضحة للأهداف التربوية، والخطط الاستراتيجية، والتوجهات المستقبلية للمدرسة. حيث أن الرؤية الواضحة تساعد على تحديد الأولويات، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

ب- القدرة على التواصل: تعتبر مهارة التواصل الفعال من المهارات الأساسية لمدير المدرسة. فهو بحاجة إلى التواصل مع المدرسين، والمتدربين، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي، والسلطات التعليمية. حيث أن التواصل الفعال يساعد على بناء علاقات إيجابية، ونقل المعلومات، وحل المشكلات، وتحقيق التعاون والتنسيق.

ج- التفكير الإبداعي: يجب على مدير المدرسة أن يتمتع بقدرات تفكير إبداعي، حيث أن التعليم يتطلب حلولاً مبتكرة، وأساليب تعليمية حديثة. فمدير المدرسة الناجح هو من يمتلك القدرة على التفكير خارج الصندوق، واقتراح الأفكار الجديدة، وتطوير الممارسات التربوية.

د- القدرة على اتخاذ القرارات: يتعرض مدير المدرسة للعديد من المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة وفعالة. لذا، يجب أن يتمتع بالقدرة على تحليل المعلومات، وتقييم الخيارات، واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب. حيث أن القرارات السليمة تساهم في تحقيق الأهداف، وتجنب المشكلات.

ر- مهارات إدارة الوقت: الوقت هو مورد ثمين، ومدير المدرسة بحاجة إلى إدارة وقته بكفاءة وفعالية. حيث أن مهارات إدارة الوقت تساعد على تنظيم المهام، وتحديد الأولويات، وتخصيص الوقت الكافي لكل نشاط. فمدير المدرسة الناجح هو من يستطيع إدارة وقته، ووقت الآخرين، بشكل يضمن إنجاز المهام في الوقت المحدد.

هـ - مهارات حل المشكلات: يواجه مدير المدرسة العديد من المشكلات والتحديات، سواء على المستوى التربوي أو الإداري. لذا، يجب أن يتمتع بمهارات حل المشكلات، والقدرة على تحليلها، وتشخيصها، ووضع الحلول المناسبة. حيث أن حل المشكلات يساهم في خلق بيئة تعليمية إيجابية، وتجنب العقبات.

و- القدرة على بناء الفريق: يعتبر مدير المدرسة قائداً للفريق التربوي، لذا يجب أن يتمتع بمهارات بناء الفريق، وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي. حيث أن بناء فريق عمل متجانس ومتماسك يساعد على تحقيق الأهداف، وتبادل الخبرات، وتطوير الأداء.

ي- مهارات التخطيط الاستراتيجي: يجب على مدير المدرسة أن يتمتع بمهارات التخطيط الاستراتيجي، حيث أن التخطيط السليم يساعد على تحديد الأهداف، ووضع الخطط، وتوزيع الموارد، وتقييم الأداء. فمدير المدرسة الناجح هو من يمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي، ووضع الخطط طويلة المدى، وتحقيق الأهداف التربوية.

## (2) خصائص القائد التربوي الناجح في المدرسة الابتدائية

يتميز القائد التربوي الناجح في المدرسة الابتدائية بمجموعة من الخصائص التي تساعد على أداء مهامه بفعالية، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. وحسب جودت عزت عطوي: "يفترض أن يتوفر لدى مدير المدرسة كقائد تربوي كفايات متعددة تتعلق بممارسته للعمل في مختلف المجالات التي يعمل بها، فهو رجل التطوير والتغيير، والقائد الذي يمارس دور الموجه للعمل الجماعي

والمستشار الذي يزود بالخبرة، كما أنه القائد الإداري الذي ينظم أمور الجماعة، وبالتالي هو المسؤول عن إثارة الجماعة للعمل ورفع روحها المعنوية والمحافظة على تماسكها ووحدتها".<sup>1</sup>

(جودت عزت عطوي: "الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 8 ط 2014، ص 52)

وفيما يلي بعض من هذه الخصائص:

أ- الرؤية التربوية: يجب أن يتمتع القائد التربوي برؤية واضحة ومحددة للأهداف التربوية، ويكون لديه فهم عميق للعملية التعليمية، ودوره في تطويرها. حيث أن الرؤية التربوية تساعد على تحديد الاتجاه، وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف التعليم.

ب- القيم الأخلاقية: يتميز القائد التربوي الناجح بالقيم الأخلاقية العالية، مثل الأمانة، والنزاهة، والعدل، والاحترام. فهو قدوة حسنة للمدرسين والمتعلمين، ويحرص على تطبيق القيم والمبادئ التربوية في ممارساته اليومية.

ج- القدرة على الإلهام: يمتلك القائد التربوي الناجح القدرة على إلهام الآخرين، وتحفيزهم على العطاء والإبداع. فهو يبث الحماس، ويشجع على المشاركة الفعالة، ويثير الاهتمام بالعملية التعليمية.

د- مهارات التواصل الفعال: يعتبر التواصل الفعال من المهارات الأساسية للقائد التربوي. فمن واجبه التواصل مع الجميع، وفهم احتياجاتهم، والاستماع إلى آرائهم، وتقديم التوجيه والدعم اللازم.

ر- القدرة على بناء العلاقات: يتميز القائد التربوي الناجح بقدرته على بناء علاقات إيجابية مع جميع أفراد المجتمع المدرسي. فهو يبني جسور الثقة، ويشجع على التعاون، ويحترم آراء الآخرين، ويسعى إلى حل الخلافات بأسلوب بناء.

هـ - المرونة والتكيف: يواجه القائد التربوي العديد من التحديات والتغيرات، لذا يجب أن يتمتع بالمرونة والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. فهو يمتلك مهارات التكيف مع مختلف المواقف، ويستطيع التعامل مع التحديات بأسلوب إيجابي.

و- التفكير النقدي: يمتلك القائد التربوي الناجح مهارات التفكير النقدي، حيث أنه قادر على تحليل المشكلات، وتقييم الحلول، واتخاذ القرارات السليمة. فهو يمتلك القدرة على التفكير المنطقي، ودراسة مختلف الخيارات قبل اتخاذ القرار.

ي- الالتزام بالتعلم المستمر: يدرك القائد التربوي الناجح أهمية التعلم المستمر، ويسعى إلى تطوير مهاراته ومعارفه باستمرار. فهو يحرص على المشاركة في الدورات التدريبية، وورش العمل، والمؤتمرات التربوية، لمواكبة التطورات في مجال التعليم.

### (3) أهمية التواصل الفعال في القيادة المدرسية

يعد التواصل الفعال دعامة أساسية في نجاح القيادة المدرسية، وفيما يلي أهميته:

أ- بناء الثقة: يساعد التواصل الفعال على بناء الثقة بين القائد التربوي والجميع. حيث أن التواصل الصادق والشفاف يعزز الثقة، ويشجع على التعاون، وخلق بيئة تعليمية إيجابية.

ب- تبادل المعلومات: يعد التواصل الفعال وسيلة لنقل المعلومات، وتبادل الأفكار، وطرح الرؤى والاقتراحات. فهو يساعد على مشاركة الأساتذة والمتعلمين في العملية التعليمية، وتبادل الخبرات، وتحسين الأداء.

ج- حل المشكلات: يلعب التواصل الفعال دوراً مهماً في حل المشكلات، وتذليل العقبات. حيث أن القائد التربوي الذي يمتلك مهارات التواصل الفعال، يستطيع الاستماع إلى آراء الآخرين، وفهم وجهات نظرهم، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة.

د- تحسين الأداء: يساهم التواصل الفعال في تحسين الأداء التربوي، حيث أنه يساعد على تبادل الملاحظات، وتقديم التغذية الراجعة، وتقييم الأداء. فمن خلال التواصل الفعال، يمكن للقائد التربوي توجيه المدرسين، وتشجيعهم على التطوير المستمر.

هـ - بناء العلاقات: يساهم التواصل الفعال في بناء علاقات إيجابية ودائمة بين القائد التربوي والمتعلمين والمدرسين وأولياء الأمور. حيث أن التواصل المستمر، والتواصل اللفظي وغير اللفظي، يساعد على فهم احتياجات الآخرين، وتقديم الدعم اللازم.

و- تحقيق الأهداف: يعد التواصل الفعال وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية، حيث أنه يساعد على تحديد الأهداف، ووضع الخطط، وتوزيع المهام. فمن خلال التواصل الفعال، يمكن للقائد التربوي تنسيق الجهود، وتوجيه الطاقات نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

#### 4) دور التطوير المهني في تعزيز القيادة التربوية

يساهم التطوير المهني في تطوير مهارات وقدرات القادة التربويين، وتحسين أدائهم في إدارة العملية التعليمية. وفيما يلي أهمية التطوير المهني في تعزيز القيادة التربوية:

أ- تحسين الأداء: من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات الجديدة. حيث أن المشاركة في الدورات التدريبية، وأورش العمل، والمؤتمرات التربوية، تساهم في تطوير قدراتهم، وتعزيز كفاءتهم في اتخاذ القرارات، وتخطيط الأنشطة التربوية.

ب- مواكبة التطورات: فمن خلال المشاركة في البرامج التدريبية، يمكن للقادة التربويين التعرف على أحدث الأساليب التعليمية، واستراتيجيات التدريس، وطرق التقييم، مما يساعدهم على تطبيقها في مدارسهم.

ج- تقدير الذات: يساعد التطوير المهني على بناء الثقة لدى القادة التربويين بأنفسهم، وقدراتهم على قيادة العملية التربوية. فمن خلال اكتساب المعارف الجديدة، وتطوير المهارات، يشعر القادة التربويون بالثقة في اتخاذ القرارات، وتوجيه العاملين بالمدرسة.

د- بناء القدرات: يهدف التطوير المهني إلى بناء قدرات القادة التربويين، من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لإدارة العملية التربوية بكفاءة. حيث أن اكتساب المهارات القيادية، ومهارات التواصل، والتخطيط الاستراتيجي، يساعد القادة التربويين على مواجهة التحديات، واتخاذ القرارات الصائبة.

### III- دور مدير المدرسة الابتدائية في تحسين الأداء المدرسي

#### 1) دور مدير المدرسة في تحسين الأداء التعليمي

مدير المدرسة الابتدائية يلعب أدواراً محورية في تحسين الأداء التعليمي، نذكر منها:

- الرؤية التربوية: يمتلك مدير المدرسة رؤية تربوية واضحة، حيث يحدد الأهداف التربوية للمدرسة، ويضع الخطط الاستراتيجية لتحقيقها. فهو يوجه الجهود نحو تطوير العملية التعليمية، ورفع مستوى جودة التعليم.

- التخطيط الاستراتيجي: يقوم مدير المدرسة بالتخطيط الاستراتيجي الفعال، حيث يحدد الأولويات، ويوزع الموارد، ويضع الخطط والسياسات اللازمة لتحسين الأداء المدرسي. فهو يضع الأهداف، ويحدد الاستراتيجيات، ويوجه الأساتذة نحو تحقيقها.

- دعم المدرسين: يولي مدير المدرسة اهتماماً كبيراً بدعم المدرسين، حيث يشجعهم على الابتكار، وتبني أساليب تعليمية حديثة. فهو يساعدهم على تحسين أدائهم، ورفع مستوى جودة التعليم وتوفير الوسائل والمعدات الديدكتيكية الضرورية.

- بناء الفريق: يعمل مدير المدرسة على بناء فريق عمل متعاون ومتماسك، حيث يشجع على العمل الجماعي، وروح الفريق الواحد. فهو يخلق بيئة عمل إيجابية، ويشجع على التعاون بين الأساتذة، والإداريين.

إن القيادة التربوية الفعالة لمدير المدرسة الابتدائية هي مفتاح تحسين الأداء التعليمي، حيث يساهم في تطوير العملية التعليمية، ورفع مستوى جودة التعليم، وخلق بيئة تعليمية محفزة. ومن خلال هذه القيادة، يمكن تحقيق الأهداف التربوية، ومواكبة التطورات التربوية، وتلبية احتياجات التلاميذ.

#### 2) دور مدير المدرسة في تعزيز القيم الأخلاقية والتربوية

يساهم مدير المدرسة في بناء شخصية التلميذ، وغرس القيم والمبادئ الصحيحة. وفيما يلي بعض الأدوار المهمة لمدير المدرسة في هذا المجال:

- القدوة الحسنة: يعد مدير المدرسة قدوة حسنة للتلاميذ، حيث يحرص على الالتزام بالقيم الأخلاقية، والتصرف بشكل إيجابي. فهو يظهر الاحترام، والتعاون، والنزاهة، مما يشجع المتعلمين على الاقتداء به، وتبني السلوكيات الإيجابية.

- تعزيز القيم التربوية: يعمل مدير المدرسة على تعزيز القيم التربوية، مثل الأمانة، والصدق، والاحترام، والمواطنة الصالحة. فهو يحرص على غرس هذه القيم في التلاميذ من خلال الأنشطة، والمحاضرات، والندوات، والبرامج التربوية.

- بناء الشخصية المتكاملة: يساهم مدير المدرسة في بناء شخصية المتعلم المتكاملة، حيث يشجع على تنمية المهارات الاجتماعية، والتفكير النقدي، وحل المشكلات ومواجهة تحديات الحياة.

- تعزيز الانتماء للمدرسة: يعمل مدير المدرسة على تعزيز الانتماء للمدرسة لدى التلميذ، حيث يشجع على المشاركة في الأنشطة المدرسية، والتفاعل مع المدرسين وزملائه. فهو يخلق بيئة مدرسية دافئة، ويشجع على روح الفريق، مما يعزز الشعور بالانتماء والولاء للمدرسة.

- دعم الأنشطة اللاصفية: يهتم مدير المدرسة بدعم الأنشطة اللاصفية، مثل الأنشطة الرياضية، والفنية، والثقافية. فهو يخصص الوقت والموارد اللازمة لهذه الأنشطة، ويشجع المتعلمين على المشاركة فيها ما يساعد على تنمية مهارات المتعلمين، وتعزيز قيمهم، وتطوير شخصياتهم بشكل متكامل.

- التعاون مع أولياء الأمور: يحرص مدير المدرسة على التواصل مع أولياء الأمور، وإشراكهم في العملية التعليمية. فهو يبني علاقات إيجابية معهم، ويشجعهم على دعم أبنائهم، وتعزيز القيم الأخلاقية والتربوية في المنزل.

إن التواصل الفعال بين مدير المدرسة والأساتذة هو مفتاح النجاح في العملية التعليمية. فهو يساعد على بناء علاقات إيجابية، وتعزيز التعاون، وتحسين الأداء، وتحقيق الأهداف التربوية. ومن خلال التواصل الفعال، يمكن لمدير المدرسة والمدرسين العمل معاً كفريق واحد، وخلق بيئة تعليمية محفزة، ومواكبة التطورات التربوية

#### IV- تحديات تواجه المدير في المدرسة الابتدائية

##### 1) المشكلات الإدارية

يتصدر المدير المشهد الإداري في المدرسة الابتدائية، وهو يتحمل مسؤولية إدارة مجموعة متداخلة من المهام التي تؤثر بشكل مباشر على جودة العملية التعليمية. ومع ذلك، يواجه المدير تحديات كبيرة نابعة من داخل النظام الإداري نفسه، مما يجعل وظيفته أصعب وأكثر تعقيداً. من أبرز هذه التحديات:

##### أ- تداخل الصلاحيات

يعتبر تداخل الصلاحيات بين المدير وأطراف أخرى، سواء من داخل المدرسة أو من إدارة التربية والتعليم، من أكبر العراقيل التي تؤثر على استقلالية المدير في اتخاذ القرارات. يتجلى ذلك في تدخل غير مبرر من بعض المشرفين أو المسؤولين في شؤون لا تدخل ضمن نطاق عملهم، مما يخلق حالة من الارتباك في تنفيذ الخطط المدرسية.

##### ب- غياب خطة عمل واضحة

تفتقر العديد من المدارس إلى خطط تنظيمية وزمنية دقيقة، مما يجعل سير العمل اليومي عشوائياً وغير منظم. هذا الغياب يؤثر على كل من الإطار التعليمي والتلاميذ، ويزيد من الضغوط على المدير الذي يتحمل مسؤولية تنظيم الأنشطة وتحديد أولويات العمل.

##### ج- التردد في اتخاذ القرارات

يتطلب اتخاذ القرارات في المجال التعليمي الحكمة والسرعة، إلا أن العديد من المدرء يعانون من التردد في مواجهة القضايا الملحة، سواء خوفاً من ارتكاب أخطاء أو بسبب الضغوط الخارجية. هذا التردد يؤدي إلى تأخر في حل المشكلات وانخفاض فعالية الإدارة.

#### د- ضعف العلاقات الإنسانية

العلاقات الإنسانية الفعالة هي أساس النجاح في المؤسسات التعليمية. ومع ذلك، يواجه بعض المدرء صعوبة في بناء جسور الثقة مع المدرسين والمتعلمين وأولياء الأمور، مما يؤدي إلى شعور عام بالإحباط وعدم الرضا.

يمثل التغلب على هذه المشكلات الإدارية تحدياً رئيسياً أمام المدير، حيث يتطلب الأمر مهارات قيادية متقدمة وتعاوناً مع جميع الأطراف المعنية لضمان نجاح العملية التعليمية.

### 2) ضعف التواصل بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور

يعتبر التواصل بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور عاملاً حاسماً في تطوير المستوى الأكاديمي والسلوكي للتلاميذ. ومع ذلك، يعاني العديد من مديري المدارس الابتدائية من صعوبات في بناء قنوات تواصل فعالة ومستدامة مع أولياء الأمور، مما يؤدي إلى فجوة تؤثر سلباً على تكامل الأدوار بين المدرسة والأسرة.

#### أ- مظاهر المشكلة:

- انعدام أو قلة الاجتماعات الدورية: لا تعقد اجتماعات كافية بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور لمناقشة تقدم المتعلمين أو معالجة المشكلات التي تواجههم.

- ضعف قنوات التواصل: قد تكون طرق الاتصال المستخدمة تقليدية وغير فعالة، مثل الاعتماد على الرسائل الورقية فقط دون استغلال التكنولوجيا الحديثة.

- عدم استجابة أولياء الأمور: يلاحظ أحياناً قلة تفاعل بعض أولياء الأمور مع دعوات المدرسة للتواصل أو المشاركة في الفعاليات التربوية.

#### ب- أسباب المشكلة:

- قلة الوعي بأهمية التواصل: قد لا يدرك بعض أولياء الأمور الدور الحيوي الذي يلعبه التعاون مع المدرسة في تحسين مستوى أبنائهم.

- ضيق الوقت والانشغال: يعاني العديد من أولياء الأمور من التزامات العمل والحياة اليومية التي تحول دون تواصلهم المنتظم مع المدرسة.

- ضعف المبادرة من الإدارة: في بعض الحالات، لا تبذل إدارة المدرسة الجهد الكافي لإنشاء بيئة تشجع على الحوار الفعال مع أولياء الأمور.

- غياب الاستراتيجيات الحديثة: تفتقر بعض المدارس إلى استراتيجيات مبتكرة لجذب أولياء الأمور وتحفيزهم على المشاركة.

#### ج- الآثار السلبية:

- انعزال المدرسة عن الأسرة: يؤدي ضعف التواصل إلى تقليل مشاركة الأسرة في العملية التعليمية، مما يترك عبء التعليم والتنشئة على عاتق المدرسة وحدها.

- تدهور مستوى التلاميذ: بحيث يصبح من الصعب متابعة أدائهم بشكل شامل ومعالجة أي تحديات تواجههم إذا لم يكن هناك تعاون بين المدرسة والأسرة.

- زيادة المشكلات السلوكية: يعجز بعض أولياء الأمور عن فهم سلوكيات أبنائهم داخل المدرسة نتيجة لغياب التغذية الراجعة المنتظمة من الإدارة.

د- سبل المعالجة:

- إطلاق قنوات تواصل مبتكرة: يمكن للمدارس استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل تطبيقات الهاتف، والبريد الإلكتروني، ومنصات التواصل الاجتماعي، لتعزيز الاتصال مع أولياء الأمور.

- تنظيم لقاءات دورية: يُوصى بعقد اجتماعات منتظمة تجمع بين إدارة المدرسة والمدرسين وأولياء الأمور لمناقشة كل ما يتعلق بالتلاميذ.

- التوعية المستمرة: يجب على المدارس إطلاق حملات توعية لأولياء الأمور حول أهمية التواصل ودورهم الفعال في تحسين العملية التعليمية.

- تشجيع المشاركة: يمكن للإدارة تشجيع أولياء الأمور على حضور الفعاليات المدرسية والمشاركة في الأنشطة المختلفة لتعزيز العلاقة بينهم وبين المدرسة.

- إنشاء فرق عمل مشتركة: يمكن تشكيل لجان تضم ممثلين عن أولياء الأمور والمدرسين للعمل معًا على إيجاد حلول للتحديات التي تواجه المدرسة عموماً.

### (3) صعوبات القيادة المدرسية

إن مدير المدرسة الابتدائية يواجه جملة من التحديات الإدارية والتنظيمية التي تتطلب منه قيادة فعالة ومهارات متعددة لمواكبة الضغوط والاحتياجات المتزايدة. وتشمل هذه التحديات:

- محدودية الموارد المادية والبشرية

تعاني المدارس الابتدائية، خاصة في المناطق النائية، من نقص في التجهيزات والبنية التحتية، مثل الفصول الدراسية المجهزة والمرافق الصحية والوسائل التعليمية الضرورية. هذا النقص يضع المدير أمام مسؤولية تدبير الإمكانيات المتوفرة، والبحث عن حلول بديلة مثل إشراك جمعيات الآباء والمجتمع المدني.

- الكثافة المرتفعة

في كثير من المدارس الحضرية، تتجاوز الكثافة الطاقة الاستيعابية للفصول، مما يؤثر سلباً على جودة التعليم ويزيد الضغط على المدير والمدرسين. مما يضطر المدير إلى ابتكار حلول مرحلية بحيث تبقى هذه الحلول غير كافية ما لم يتم توفير بنى تعليمية إضافية.

- شبه غياب الأمن المدرسي

يُشكل الأمن المدرسي تحدياً كبيراً، حيث يتعين على المدير التصدي لمظاهر العنف المدرسي وحماية الممتلكات المدرسية. تزداد الحاجة إلى استراتيجيات فعالة تشمل الرقابة المستمرة، التعاون مع السلطات المحلية، وتنظيم حملات توعية تستهدف التلاميذ وأولياء الأمور.

- مواجهة الفوارق المجالية

يُعاني مديرو المدارس الابتدائية في المناطق القروية من تحديات إضافية نتيجة الفجوة بين المدارس الحضرية والقروية. هذه التحديات تشمل ضعف البنية التحتية وصعوبة الوصول إلى المدرسة، إضافة إلى غياب الوسائل التعليمية الضرورية. يلجأ المديرون في هذه المناطق إلى التعاون مع الجماعات المحلية والبحث عن دعم خارجي لتحسين ظروف التدريس والتعلم.

تُبرز هذه التحديات مدى تعقيد الدور الذي يلعبه مدير المدرسة الابتدائية. ومع ذلك، يمكن تجاوز هذه العقبات من خلال دعم حكومي مستمر، وتعزيز الشراكات المحلية، وتقديم تكوين متواصل للمديرين حول أحدث أساليب الإدارة والتسيير.

## الفصل الرابع: التخطيط التربوي في إدارة المدرسة الابتدائية

### I- أهمية التخطيط التربوي

#### 1) مرامي التخطيط التربوي

التخطيط التربوي عنصر أساسي في نجاح العملية التعليمية. إنه العملية المنظمة التي ترمي إلى تحديد الأهداف التعليمية وتطوير الاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة. يبرز التخطيط التربوي كعامل حاسم في تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها التربوية، وضمان تقديم تعليم ذي جودة عالية. فهو كما يعرفه الدكتور إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج في مؤلفه 'التخطيط والإشراف التربوي والتعليمي والإداري' قائلا: "التخطيط التربوي عملية علمية منظمة ومستمرة لتحقيق أهداف مستقبلية بوسائل مناسبة تقوم على مجموعة من القرارات والإجراءات الرشيدة لبدائل واضحة وفقاً للأولويات المختارة بعناية بهدف تحقيق أقصى استثمار ممكن للموارد والإمكانات المتاحة ولعناصر الزمن والتكلفة، كي يصبح نظام التربية بمراحله الأساسية أكثر كفاءة وفاعلية للاستجابة لاحتياجات المتعلمين وتمييزهم الدائمة، وخلق الرغبة في التقدم المستمر."

(التخطيط والإشراف التربوي والتعليمي والإداري' دار المنهجية، عمان، ط 1، 2015، ص 21)

#### أ- تحقيق الأهداف التربوية بفعالية

التخطيط التربوي يحدد الأهداف التعليمية بوضوح ودقة، سواء على المدى القصير أو الطويل. في المدرسة الابتدائية، تكون هذه الأهداف محورية لبناء الأساس الأكاديمي والمعرفي للتلاميذ. فمثلاً، يمكن أن تشمل الأهداف تنمية مهارات القراءة والكتابة، وتعزيز التفكير النقدي، وزرع القيم الأخلاقية والاجتماعية.

من خلال التخطيط، يتم تحديد الوسائل والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، مما يقلل من العشوائية والارتجالية في العملية التعليمية. على سبيل المثال، عندما يخطط الأستاذ لتحقيق هدف معين كتحسين مهارات القراءة لدى التلاميذ، يمكنه اختيار الأنشطة المناسبة مثل قراءة القصص المصورة أو تنظيم ورش عمل تفاعلية.

#### ب- تحسين إدارة الموارد

التخطيط التربوي يتيح استخدام الموارد المدرسية بكفاءة. تشمل هذه الموارد الوقت، الإطار التعليمي، المواد التعليمية والبنية التحتية. في ظل محدودية الموارد في العديد من المدارس الابتدائية، يكون التخطيط وسيلة أساسية لضمان توزيع هذه الموارد بشكل عادل وفعال.

على سبيل المثال، يمكن للمدير أن يخطط لتخصيص الموارد بشكل مناسب بين المستويات المختلفة لضمان حصول جميع التلاميذ على نفس الفرص التعليمية مع مراعاة الأنشطة اللاصفية مثل الرياضة والنوادي التربوية والفنية.

#### ج- تعزيز التعاون بين الأطراف المعنية

التخطيط التربوي يشجع على التعاون بين مختلف الأطراف في العملية التعليمية. في المدرسة الابتدائية، يُعتبر هذا التعاون أساسياً لضمان متابعة تطور المتعلمين وتحقيق الأهداف المشتركة. على سبيل المثال، يمكن للمدير أن يعقد اجتماعات دورية مع المدرسين لتحديد احتياجاتهم والتحديات التي يواجهونها، ثم العمل على حلها ضمن خطة واضحة. كما يمكن إشراك أولياء الأمور في عملية التخطيط من خلال استبيانات أو جلسات حوارية لتحديد احتياجات التلاميذ وتوقعاتهم.

#### د- تحسين جودة التعليم

التخطيط التربوي يضمن تقديم تعليم ذي جودة عالية من خلال تنظيم العملية التعليمية بشكل منهجي. في المدرسة الابتدائية، حيث تعتبر التجربة التعليمية للمتعلمين هي الأولى، يكون للتخطيط دور محوري في تشكيل تصورات إيجابية عن التعليم، فعندما يتم وضع مثلاً خطة تدريبية تراعي الفروق الفردية بينهم وتدمج أساليب تعليمية مبتكرة، كاستخدام التكنولوجيا التعليمية أو التعلم القائم على المشاريع، يمكن تحقيق تجربة تعليمية ثرية وفعالة.

#### هـ - مواجهة التحديات وإدارة الأزمات

التخطيط التربوي يساعد على التنبؤ بالمشكلات والتحديات المحتملة ووضع استراتيجيات للتعامل معها. على سبيل المثال، إذا واجهت المدرسة تحدياً مثل نقص في عدد المدرسين أو زيادة غير متوقعة في أعداد التلاميذ، يمكن أن يتيح التخطيط المرونة اللازمة لتجاوز هذه العقبات.

في المدرسة الابتدائية، حيث تكون الاستجابة السريعة للتحديات حاسمة، يعتبر التخطيط وسيلة لضمان استمرارية التعليم دون انقطاع. فعلى سبيل المثال، يمكن وضع خطة طوارئ لتغطية نقص المدرسين من خلال تدريب مساعدي التعليم أو تنظيم فصول دراسية افتراضية.

#### و - دعم الابتكار والإبداع

التخطيط التربوي يشجع على دمج الابتكار في العملية التعليمية. في المدرسة الابتدائية، حيث يكون الأطفال في مرحلة استكشاف العالم من حولهم، يمكن للابتكار أن يُحفّز فضولهم ويعزز حبهم للتعلم.

فعلى سبيل المثال، يمكن للمدرسة تحت إشراف المدير أن تخطط لتطبيق استراتيجيات تعليمية مبتكرة مثل التعليم القائم على اللعب، أو دمج الفنون والعلوم في أنشطة مشتركة، أو إنشاء مختبرات تفاعلية تُتيح للمتعلمين التعلم من خلال التجربة.

#### ي- تعزيز الانضباط والتنظيم

التخطيط التربوي يساهم في تعزيز الانضباط داخل المدرسة من خلال تنظيم الأنشطة التعليمية واللاصفية. عندما يكون هناك خطة واضحة تُحدد الأوقات والأنشطة والمسؤوليات، يصبح من السهل تحقيق الانضباط والالتزام.

فعلى سبيل المثال، يمكن أن تشمل الخطة تنظيم الطابور الصباحي، وتحديد أوقات الاستراحة، ووضع قواعد واضحة لإدارة الصفوف الدراسية. هذا يساهم في خلق بيئة تعليمية منظمة تُشجع على التعلم.

هذا ويُعتبر التخطيط التربوي أداة لا غنى عنها لضمان نجاح العملية التعليمية في المدرسة الابتدائية. من خلال تحقيق الأهداف التربوية، وتحسين إدارة الموارد، وتعزيز التعاون بين الأطراف، يمكن للتخطيط أن يحدث تحولاً إيجابياً في جودة التعليم. علاوة على ذلك، فإن مواجهة التحديات وتشجيع الابتكار هي جوانب أساسية تعكس أهمية التخطيط التربوي.

## (2) عناصر التخطيط التربوي

يتكون التخطيط التربوي في المدرسة الابتدائية من مجموعة عناصر مترابطة تساهم في تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفعالية. تتيح هذه العناصر للمؤسسات التعليمية وضع رؤى واضحة للمستقبل، وتنظيم الموارد والجهود بما يضمن تحسين جودة العملية التعليمية. وفيما يلي أبرز عناصر التخطيط التربوي:

### - تحديد الأهداف التربوية

يعد تحديد الأهداف الخطوة الأولى والأساسية في عملية التخطيط التربوي. الأهداف التربوية في المدرسة الابتدائية تُركز على إكساب التلاميذ مهارات أساسية مثل القراءة، الكتابة، والحساب، بالإضافة إلى تنمية القيم الاجتماعية والسلوكيات الإيجابية.

+ الأهداف قصيرة المدى: تشمل تحسين نتائج اختبارات معينة أو رفع مستوى القراءة لدى المتعلمين خلال الفصل الدراسي.

+ الأهداف طويلة المدى: تتضمن إعداد التلاميذ لمراحل تعليمية أعلى وتطوير شخصياتهم ليصبحوا أفراداً منتجين ومساهمين في المجتمع.

تساهم هذه الأهداف في توجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة بدقة، وتجنب العشوائية في العملية التعليمية.

### - تحليل الموارد المتاحة

تشمل عملية التخطيط تحليل الموارد البشرية، المالية، والتقنية المتوفرة. في المدارس الابتدائية، قد تكون الموارد محدودة، مما يستدعي وضع خطة دقيقة تضمن الاستخدام الأمثل لها.

+ الموارد البشرية: تضم المدرسين، الإداريين، والعاملين الآخرين الذين يشكلون العمود الفقري للمدرسة. يمكن للمدير تحديد احتياجات المدرسة من المدرسين.

+ الموارد المالية: تستخدم لتوفير أدوات التدريس، وتحسين البنية التحتية.

+ الموارد التقنية: تشمل الأدوات الرقمية مثل أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات التعليمية، التي أصبحت ضرورية لتطوير أساليب التعليم.

يساهم تحليل الموارد المتاحة في وضع خطط تتناسب مع الإمكانيات الواقعية للمدرسة، دون تحميلها أعباء إضافية.

## (3) أسس التخطيط الإداري في المدارس

يشكل التخطيط الإداري في المدارس أساساً لضمان تحقيق أهدافها التعليمية والتنظيمية بكفاءة وفعالية. لتحقيق هذه الأهداف، يجب أن يستند التخطيط إلى مجموعة من الأسس والمبادئ التي تضمن جودة التنفيذ واستدامة النتائج. وفيما يلي توضيح وتوسع في هذه الأسس:

أ- التوجيه المستقبلي: الرؤية والرسالة كدليل عمل

التخطيط الفعال يبدأ من تحديد رؤية واضحة ورسالة محددة للمدرسة. يجب أن تكون هذه الرؤية مصدر إلهام لجميع الأطراف المعنية، كما ينبغي أن تعكس تطلعات المدرسة المستقبلية. يتمحور التوجيه المستقبلي حول:

- وضع أهداف استراتيجية مبنية على احتياجات المدرسة وبيئتها.

- تحديد الأولويات بوضوح، مثل تحسين مستوى التعليم، أو تعزيز تكنولوجيا التعليم، أو تطوير المهارات الحياتية لدى التلاميذ.

- مراعاة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على احتياجات المجتمع التعليمي.

ب- التوازن بين الأهداف: التناغم بين الأولويات

إن المدرسة ليست مجرد مكان للتحصيل الأكاديمي، بل هي بيئة شاملة تسعى إلى بناء شخصية متكاملة للمتعلم. لذلك، يجب أن تتضمن الخطط أهدافاً متنوعة تشمل:

- الأهداف الأكاديمية: رفع مستويات التحصيل الدراسي في المواد الأساسية.

- الأهداف الشخصية والاجتماعية: تعزيز الثقة بالنفس وتنمية المهارات الاجتماعية والتواصل.

- الأهداف الأخلاقية والقيمية: غرس القيم الإيجابية مثل النزاهة، والعمل الجماعي، واحترام التنوع.

ج- الشمولية: تغطية كل جوانب العملية التعليمية

التخطيط الشامل يعني عدم اقتصر الخطط على جانب واحد، بل يجب أن تشمل جميع عناصر المدرسة، مثل:

- العملية التعليمية: دمج التكنولوجيا بطرق التدريس.

- الإدارة والتنظيم: تحسين أساليب إدارة الموارد البشرية والمادية.

- التقييم: تصميم أدوات فعالة لتقييم أداء التلاميذ والأساتذة، وتحليل نتائجها لتوجيه التحسينات.

وهذا يعني أن الشمولية تضمن أن تتكامل جميع الجهود لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.

د- المرونة: الاستجابة للتغيرات والتحديات

المرونة عنصر أساسي في التخطيط الإداري لمواكبة الظروف المتغيرة. يشمل ذلك:

- التكيف مع المناهج الجديدة: تحديث استراتيجيات التعليم بناءً على متطلبات المناهج.

- مواكبة التطورات التكنولوجية: تبني أدوات تعليمية جديدة مثل الذكاء الاصطناعي.

- إدارة الأزمات: وضع خطط طوارئ للتعامل مع الأزمات مثل الجوائح الصحية أو الكوارث الطبيعية.
- الخطط المرنة تمنح المدرسة القدرة على التكيف بسرعة دون التأثير على جودة التعليم.
- هـ - الاستدامة: بناء مستقبل تعليمي مستمر
- التخطيط المستدام يهدف إلى ضمان استمرار جودة التعليم والتحسين المستمر، من خلال:
- تعزيز ثقافة الجودة: تبني معايير أداء عالية والالتزام بها.
- الاستثمار في البنية التحتية: مثل تحديث المعامل والمكتبات وتعزيز استخدام التكنولوجيا.
- يساعد هذا النهج في تحقيق أهداف المدرسة على المدى الطويل دون الحاجة إلى إعادة بناء الخطط من جديد.

#### و- التقييم والتحليل: التعلم من التجربة

- التقييم المستمر للخطط وتحليل النتائج هو مفتاح التحسين المستمر. تشمل هذه العملية:
- قياس الأداء: استخدام مؤشرات أداء واضحة لتقييم التقدم.
- تحليل البيانات: استخلاص الدروس المستفادة من النجاحات والإخفاقات.
- التحديث الدوري: تعديل الخطط بناء على نتائج التقييم لتحقيق أهداف أفضل.
- يساعد التقييم والتحليل في ضمان أن تكون الخطط ديناميكية وفعالة.

التخطيط الإداري في المدارس هو عملية ديناميكية تتطلب رؤية واضحة، وتنفيذا شاملا، وتعاوننا مستمرا بين جميع الأطراف المعنية. من خلال تطبيق هذه الأسس والمبادئ، يمكن للمدارس تحقيق أهدافها التعليمية والتنظيمية بكفاءة ومرونة، مع ضمان استدامة النجاح في بيئة تعليمية متغيرة باستمرار.

#### 4) وضع الاستراتيجيات المدرسية للتخطيط الإداري

وضع الاستراتيجيات المدرسية للتخطيط الإداري يعد خطوة حاسمة في تحقيق أهداف المدرسة الابتدائية بكفاءة وفعالية. تتضمن هذه العملية تحديد مسارات واضحة للعمل، وتوزيع المهام، وتنسيق الجهود بين جميع الأطراف المعنية.

##### أ- تحديد الأولويات

في ظل تعدد المهام والمسؤوليات، يجب على مدير المدرسة تحديد الأولويات التي تتماشى مع الأهداف التربوية للمؤسسة. يتضمن ذلك:

- تحليل الوضع الراهن: تقييم الأداء الحالي للمدرسة من حيث النتائج الأكاديمية، الانضباط، والبيئة التعليمية.

- تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين: مثل تعزيز مهارات القراءة والكتابة لدى التلاميذ، تحسين البنية التحتية، أو تعزيز الأنشطة اللاصفية.

##### ب- تطوير خطط عمل محددة

بعد تحديد الأولويات، يقوم المدير بتطوير خطط عمل تفصيلية تشمل:

- تحديد الأهداف الذكية: أي أن تكون الأهداف محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، ومحددة بزمان.

- تحديد الموارد اللازمة: مثل الوقت، المواد التعليمية، والتجهيزات.
- تحديد المسؤوليات: توزيع المهام على المدرسين والعاملين بما يتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم.

#### ج- تنفيذ الخطط ومتابعتها

يتولى المدير مسؤولية تنفيذ الخطط الموضوعية من خلال:

- التواصل المستمر مع المدرسين: لتوضيح الأهداف والمهام المطلوبة ومتابعة تقدم العمل.
- مراقبة الأداء: من خلال زيارات صفية، مراجعة نتائج التلاميذ، والتأكد من توفر الموارد اللازمة.
- التكيف مع المستجدات: إجراء التعديلات اللازمة على الخطط بناء على التحديات أو الفرص الجديدة.

#### د- التقييم والتقويم

يعد التقييم جزءاً أساسياً من عملية التخطيط الإداري، حيث يقوم المدير بـ:

- جمع البيانات: مثل نتائج التلاميذ، ملاحظات المدرسين، وردود فعل أولياء الأمور.
- تحليل النتائج: لتحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة واستخلاص الدروس المستفادة.
- إعداد تقارير: توثيق النتائج والتوصيات لتحسين الأداء المستقبلي.

#### هـ - تعزيز التعاون والشراكات

على الرغم من عدم توفر فريق إداري مساعد، يمكن للمدير تعزيز التعاون من خلال:

- تشجيع العمل الجماعي بين المدرسين: لتبادل الخبرات والابتكارات التعليمية.
- إشراك المجتمع المحلي: مثل جمعيات الآباء والأمهات، لتعزيز الدعم والمشاركة في تحقيق الأهداف التربوية.

#### و- الاستفادة من التكنولوجيا

يمكن للمدير توظيف التكنولوجيا لتسهيل التخطيط والإدارة، من خلال:

- استخدام البرمجيات الإدارية: لتنظيم الجداول، متابعة الحضور، وتوثيق المعلومات.
- تعزيز التعلم الرقمي: تشجيع استخدام الموارد التعليمية الإلكترونية لدعم العملية التعليمية.

## II- مراحل عملية التخطيط المدرسي

## 1) تحديد الأهداف والاحتياجات المدرسية

يُعد تحديد الأهداف والاحتياجات المدرسية الخطوة الأولى في عملية التخطيط المدرسي لمدير المدرسة الابتدائية. يتطلب ذلك تشخيصاً دقيقاً للوضع الحالي للمؤسسة التعليمية من حيث البنية التحتية، والموارد البشرية، واللوجستية، بالإضافة إلى تحديد الأولويات التعليمية والتربوية بناءً على احتياجات التلاميذ والسياق المحلي.

أ- تشخيص الوضع الحالي للمدرسة من حيث البنية التحتية، الموارد البشرية، واللوجستية

من أجل تحقيق ذلك يجب اتباع الخطوات التالية:

- تقييم المرافق المدرسية وكل مكونات البنية التحتية

- تحديد الاحتياجات المتعلقة بالصيانة الدورية والتجهيزات الضرورية.

- يتعين على المدير تحليل توزيع الأساتذة من حيث العدد والتخصصات، والتأكد من توازن الأعباء التدريسية بينهم. كما يجب تقييم الكفاءة المهنية والاحتياجات التكوينية لكل فرد.

- نظراً لعدم تدخل المدير مباشرة في التوجيه التربوي، يجب عليه التنسيق مع المفتشين لتحديد الاحتياجات التربوية والتكوينية للأساتذة، وضمان توافق الأداء مع المعايير التربوية المعتمدة.

- التأكد من توفر الوسائل التعليمية اللازمة لكل مستوى دراسي، والتنسيق مع الجهات المختصة لتوفير أي نقص.

- تقييم خدمات النظافة والحراسة، وضمان توفر بيئة آمنة ونظيفة للتلاميذ. يتطلب ذلك التنسيق مع أعوان النظافة والحراسة وتحديد جداول عمل واضحة لهم.

ب- تحديد الأولويات التعليمية والتربوية بناءً على احتياجات التلاميذ والسياق المحلي هذه الأولويات تتجلى في:

- دراسة الأداء الأكاديمي: يجب على المدير تحليل نتائج التلاميذ في الامتحانات والاختبارات لتحديد نقاط القوة والضعف. يساعد ذلك في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.

- التقويم التشخيصي: تنفيذ تقويمات تشخيصية دورية لتحديد الصعوبات التعليمية لدى التلاميذ ووضع خطط دعم مناسبة. يمكن الاستفادة من الأدلة المتوفرة مثل "البرنامج الوطني للدعم المدرسي" الذي يهدف إلى معالجة صعوبات التحصيل.

- التواصل مع المجتمع المحلي.

- الأنشطة الموازية: تحديد الأنشطة الثقافية والرياضية التي تلبي اهتمامات التلاميذ وتساهم في تنمية مهاراتهم الشخصية والاجتماعية.

- وضع رؤية واضحة: بناء على التشخيص السابق، يجب على المدير تحديد رؤية وأهداف استراتيجية تسعى المدرسة لتحقيقها على المدى القصير والمتوسط. يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس وواقعية، مع مراعاة الإمكانيات المتاحة.

- تحديد مؤشرات الأداء: وضع مؤشرات واضحة لقياس التقدم نحو تحقيق الأهداف المحددة، مثل نسبة النجاح، معدل الغياب، ومستوى رضا التلاميذ وأولياء الأمور.

- وضع خطة عمل: تحديد الأنشطة والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف، مع تحديد المسؤوليات والجدول الزمني للتنفيذ. يجب أن تكون الخطة مرنة وقابلة للتعديل بناءً على المستجدات.

- المتابعة والتقييم: إجراء تقييمات دورية لمدى تقدم الخطة وتحقيق الأهداف، وتحديد التحديات والمعوقات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

من خلال اتباع هذه الخطوات، يمكن لمدير المدرسة الابتدائية تحديد الأهداف والاحتياجات المدرسية بدقة، ووضع خطط استراتيجية تساهم في تحسين جودة التعليم وتلبية احتياجات التلاميذ والمجتمع المحلي.

## (2) إعداد الخطة السنوية للأنشطة المدرسية

يُعد إعداد الخطة السنوية للأنشطة المدرسية من المهام الأساسية لمدير المدرسة الابتدائية. تتضمن هذه الخطة برمجة الأنشطة التعليمية، الثقافية، والرياضية التي تهدف إلى تعزيز تجربة التعلم لدى التلاميذ وتنمية مهاراتهم المتنوعة. نظراً لعدم توفر مدير المدرسة الابتدائية (كما في المغرب على سبيل المثال) على مساعد أو فريق مختص، فإن التنسيق المباشر مع الأساتذة يصبح ضرورياً لضمان تنفيذ هذه الأنشطة بفعالية.

أ- وضع برنامج عمل سنوي يشمل الأنشطة التعليمية، الثقافية، والرياضية

يبدأ إعداد الخطة السنوية بتحديد الأهداف المرجوة من الأنشطة المدرسية، مع مراعاة احتياجات التلاميذ والسياق المحلي للمؤسسة التعليمية. يعتبر إشراك الأساتذة في هذه المرحلة ضرورياً، حيث يمكنهم تقديم مقترحات اعتماداً على خبراتهم ومعارفهم بميول التلاميذ واهتماماتهم. وهاته أبرز الخطوات المقترحة لإعداد الخطة السنوية:

- تقييم الاحتياجات: جمع المعلومات حول اهتمامات التلاميذ والموارد المتاحة في المدرسة، بالإضافة إلى تحديد الفترات الزمنية المناسبة لتنفيذ الأنشطة.

- تحديد الأهداف: وضع أهداف واضحة لكل نشاط، مثل تعزيز القراءة، تنمية المهارات الرياضية، أو تشجيع الإبداع الفني.

- تصميم الأنشطة: اختيار الأنشطة المناسبة التي تحقق الأهداف المحددة، مع مراعاة تنوعها لتلبية اهتمامات مختلف التلاميذ.

- جدولة الأنشطة: توزيع الأنشطة على مدار العام الدراسي، مع تحديد التواريخ والأوقات المناسبة لكل منها، والتأكد من عدم تعارضها مع الجدول الدراسي.

- تحديد الموارد: تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لكل نشاط، والتأكد من توفرها أو السعي لتوفيرها.

ب- تنسيق الجهود بين الأساتذة وأعوان المدرسة لضمان تنفيذ الأنشطة بفعالية

نظرا لعدم وجود فريق مختص يمكن للمدير اللجوء إليه، فإن التعاون الوثيق مع الأساتذة يصبح أساسيا لضمان نجاح الأنشطة المدرسية. يتطلب ذلك توزيع المهام بوضوح وتحديد المسؤوليات لضمان تنفيذ الأنشطة بكفاءة.

- استراتيجيات التنسيق الفعال:

- + عقد اجتماعات منتظمة مع الأساتذة لمناقشة تفاصيل الأنشطة، توزيع المهام، ومتابعة التقدم.
- + تحديد مسؤوليات كل أستاذ في تنفيذ الأنشطة، مع مراعاة خبراتهم واهتماماتهم.
- + ضمان وجود قنوات تواصل مفتوحة بين المدير والأساتذة لتبادل المعلومات وحل المشكلات التي قد تطرأ.
- + متابعة تنفيذ الأنشطة وتقييمها بشكل دوري، مع جمع الملاحظات من الأساتذة والتلاميذ لإدخال التحسينات اللازمة.

- أمثلة على الأنشطة الممكن تضمينها في الخطة السنوية:

أنشطة تعليمية: أورش عمل في القراءة والكتابة، مسابقات علمية، زيارات ميدانية تعليمية.

أنشطة ثقافية: عروض مسرحية، أيام ثقافية، مسابقات في الرسم والشعر.

أنشطة رياضية: دورات رياضية، تمارين صباحية، مسابقات في ألعاب القوى.

- التحديات المحتملة وسبل التغلب عليها:

قد تواجه المدرسة نقصا في الموارد اللازمة لتنفيذ بعض الأنشطة. يمكن التغلب على ذلك من خلال التعاون مع المجتمع المحلي، جمعيات الآباء، أو البحث عن شراكات مع مؤسسات داعمة.

قد يكون من الصعب تنسيق الأنشطة مع الجدول الدراسي المكثف. يمكن معالجة ذلك من خلال التخطيط المسبق وجدولة الأنشطة في أوقات مناسبة، مثل فترات ما بعد الدراسة أو خلال العطل المدرسية.

قد يفتقر بعض الأساتذة إلى الخبرة في تنظيم الأنشطة اللاصفية. يمكن تقديم ورش تدريبية لهم أو الاستفادة من خبرات أساتذة آخرين أكثر دراية في هذا المجال.

- أهمية الخطة السنوية للأنشطة المدرسية:

تُسهل الخطة السنوية للأنشطة المدرسية في تحقيق عدة فوائد، منها:

+ تنمية مهارات التلاميذ

+ تعزيز الانتماء المدرسي

+ اكتشاف المواهب

+ تحسين الجو العام للمدرسة

### 3) متابعة وتقييم تنفيذ الخطة المدرسية

متابعة وتقييم تنفيذ الخطة المدرسية من المهام الأساسية لمدير المدرسة الابتدائية، حيث يضمن ذلك تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية. تتضمن هذه العملية عدة خطوات وإجراءات تهدف إلى رصد تقدم الأنشطة والبرامج، وتقييمها، واتخاذ القرارات المناسبة بناءً على النتائج المحققة.

أ- رصد تقدم الأنشطة والبرامج المدرجة في الخطة السنوية

يبدأ المدير بجمع المعلومات المتعلقة بتنفيذ الأنشطة والبرامج المخطط لها. يشمل ذلك تقارير الأساتذة، وملاحظات التلاميذ، ونتائج التقييمات الدورية.

يمكن استخدام جداول زمنية، وقوائم مراجعة، ونماذج تقارير لتتبع سير الأنشطة والتأكد من الالتزام بالمواعيد المحددة.

الحفاظ على قنوات اتصال مفتوحة مع الأساتذة والتلاميذ وأولياء الأمور لضمان تدفق المعلومات وتحديد أي تحديات قد تواجه تنفيذ الأنشطة.

ب- إجراء تقييمات دورية لتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين، وتعديل الخطة عند الضرورة

بعد جمع البيانات، يقوم المدير بتحليلها لتحديد مدى تحقيق الأهداف المرجوة. يساعد هذا التحليل في التعرف على النجاحات والتحديات التي تواجه العملية التعليمية.

عقد اجتماعات دورية مع الأساتذة لمناقشة التقدم المحرز، وتبادل الآراء، وتحديد مجالات التحسين.

توزيع استبيانات على التلاميذ وأولياء الأمور لجمع ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول الأنشطة والبرامج المنفذة.

ج- تعديل الخطة عند الضرورة

بناءً على التقييمات، يتم:

- تحديد الفجوات بين الأهداف المخططة والنتائج المحققة.

- تطوير خطط عمل تصحيحية لمعالجة الفجوات وتحسين الأداء.

- تطبيق التعديلات اللازمة على الخطة السنوية، مع مراعاة الموارد المتاحة والجدول الزمني.

د- أهمية المتابعة والتقييم في العملية التعليمية

تساهم المتابعة والتقييم في ضمان جودة التعليم والأنشطة المقدمة للتلاميذ من خلال:

- التأكد من أن المدرسة تسير نحو تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية بكفاءة.

- توفير بيانات ومعلومات تساعد في تطوير وتحسين العملية التعليمية بشكل مستمر.

هـ - تحديات المتابعة والتقييم

قد يواجه المدير تحديات تتعلق بنقص الموارد البشرية أو المادية اللازمة لتنفيذ عمليات المتابعة والتقييم بفعالية. كما قد يكون هناك مقاومة من بعض الأطراف تجاه التعديلات المقترحة بناءً على نتائج التقييم.

وهذه أبرز استراتيجيات للتغلب على التحديات:

- توفير برامج تدريبية للمدير والأساتذة لتعزيز مهاراتهم في مجالات المتابعة والتقييم.
- تعزيز الوعي بأهمية التقييم كأداة لتحسين الأداء، وتشجيع المشاركة الفعالة من جميع الأطراف.
- استخدام الأدوات الرقمية لتسهيل عمليات جمع البيانات وتحليلها، مما يوفر الوقت والجهد.

### III- أنواع الخطط التربوية لمدير المدرسة الابتدائية

إن متابعة وتقييم تنفيذ الخطة المدرسية من المهام الأساسية لمدير المدرسة الابتدائية، حيث يضمن ذلك تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية. تتضمن هذه العملية عدة خطوات وإجراءات تهدف إلى رصد تقدم الأنشطة والبرامج، وتقييمها، واتخاذ القرارات المناسبة بناء على النتائج المحققة.

#### 1) الخطط الاستراتيجية طويلة المدى

أ- التصنيف الزمني للخطط المدرسية

الخطط الاستراتيجية طويلة المدى تمكن الإدارة من تحديد رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة التعليمية على مدى 5 إلى 10 سنوات. تهدف هذه الخطط إلى تحقيق تطوير شامل يشمل جميع جوانب المدرسة، بدءاً من البنية التحتية وصولاً إلى الأداء الأكاديمي والتربوي.

- أهمية الخطط الاستراتيجية طويلة المدى تتجلى في :

+ تحديد الاتجاه المستقبلي: تسهم في رسم مسار واضح للمدرسة، مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة تتماشى مع الأهداف البعيدة المدى.

+ تحسين الأداء العام: من خلال التخطيط المسبق، يمكن تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين البيئة التعليمية ككل.

+ استدامة التطوير: توفر إطاراً زمنياً يسمح بتنفيذ المبادرات التطويرية بشكل متسلسل ومدرّس، مما يضمن استمرارية التحسينات على المدى الطويل.

- مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية طويلة المدى:

+ تشكيل فريق التخطيط: يتألف من مدير المدرسة، وبعض الأساتذة، وممثلين عن أولياء الأمور، وخبراء في التخطيط الاستراتيجي.

+ تقييم الوضع الراهن: يتضمن تحليل نقاط القوة والضعف في المدرسة.

+ تحديد الرؤية والرسالة: صياغة رؤية مستقبلية تعكس الطموحات المرجوة، ورسالة تحدد دور المدرسة في المجتمع التعليمي.

+ وضع الأهداف الاستراتيجية: تحديد أهداف قابلة للقياس تسهم في تحقيق الرؤية المرسومة.

+ تطوير خطط العمل: تصميم برامج ومشاريع محددة تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع تحديد الموارد اللازمة والجدول الزمني للتنفيذ.

- التحديات المحتملة:

محدودية الموارد: قد تواجه المدرسة نقصاً في الموارد المالية أو البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة بكفاءة. التغيرات البيئية: قد تطرأ تغييرات في البيئة التعليمية أو السياسات الحكومية تؤثر على تنفيذ الخطة. المقاومة للتغيير: قد يواجه تنفيذ الخطة مقاومة من بعض الأطراف داخل المدرسة أو المجتمع المحلي.

- سبل التغلب على التحديات:

التواصل الفعال: ضمان مشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط والتنفيذ لتعزيز الدعم والتعاون.

المرونة: تصميم الخطة بحيث تكون قابلة للتكيف مع التغيرات المحتملة في البيئة المحيطة.

تأمين الموارد: البحث عن مصادر تمويل إضافية، مثل الشراكات مع المجتمع المحلي أو الجهات المانحة، لتوفير الدعم اللازم لتنفيذ الخطة.

## (2) الخطط التشغيلية السنوية

تعمل الخطط التشغيلية السنوية كجسر يربط بين الرؤية الاستراتيجية والتطبيق العملي اليومي في المدارس الابتدائية. وأهميتها تتجلى في:

- ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى واقع ملموس: تحول هذه الخطط الرؤى والأهداف البعيدة المدى إلى مهام وأنشطة يومية قابلة للتنفيذ والتقييم.

- تنظيم العمل وتوزيع المهام: تسهم في تحديد المسؤوليات والمهام لكل فرد في المدرسة، مما يضمن تنسيق الجهود وتحقيق الكفاءة.

- متابعة وتقييم الأداء: توفر إطاراً زمنياً لمراقبة التقدم وتقييم النتائج، مما يساعد في إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

ب- مكونات الخطة التشغيلية السنوية:

- الأهداف المحددة: تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية.

- الأنشطة والمهام: وضع قائمة بالأنشطة والمهام المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة، مع تحديد الجداول الزمنية للتنفيذ.

- الموارد اللازمة: تحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة، وضمان توفرها في الوقت المناسب.

- آليات التقييم والمتابعة: وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء وتقييم مدى تحقيق الأهداف.

ج- خطوات إعداد الخطة التشغيلية السنوية:

مراجعة الخطة الاستراتيجية: الاطلاع على الأهداف الاستراتيجية للمدرسة لضمان توافق الخطة التشغيلية معها.

- تحديد الأهداف السنوية: اختيار الأهداف التي يمكن تحقيقها خلال العام الدراسي وتحديد أولوياتها.

- تخطيط الأنشطة والمهام: وضع جدول زمني للأنشطة والمهام المطلوبة، مع تحديد المسؤولين عن كل منها.

- تحديد الموارد: حصر الموارد المتاحة وتوزيعها بما يتناسب مع متطلبات الخطة.

- وضع آليات التقييم: تحديد معايير ومؤشرات لقياس الأداء وتقييم النتائج بشكل دوري.

تعد الخطط التشغيلية السنوية أداة أساسية لضمان تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية للمدارس الابتدائية، من خلال تنظيم الأنشطة والمهام وتنسيق الجهود بين جميع أفراد المجتمع المدرسي.

### (3) الخطط الفصلية

الخطط الفصلية أداة أساسية لمدير المدرسة الابتدائية في تنظيم وتنسيق الأنشطة والمهام الإدارية والتربوية خلال كل فصل دراسي. وأهميتها تتجلى:

- تنظيم العمل المدرسي بتوزيع المهام والأنشطة على مدار الفصل الدراسي، مما يضمن تحقيق الأهداف التربوية والإدارية بكفاءة.

- متابعة الأداء: تمكن المدير من مراقبة تقدم الأنشطة والبرامج، والتأكد من تنفيذها وفقاً للخطة الموضوعة.

- التنسيق بين الأطراف المعنية: تساعد في تعزيز التواصل والتنسيق بين المدرسين، والتلاميذ، وأولياء الأمور، مما يخلق بيئة تعليمية متكاملة.

أما مكونات الخطة الفصلية لمدير المدرسة فيمكن حصرها في:

- الأهداف الفصلية: تحديد ما يراد تحقيقه من أهداف تربوية وإدارية خلال الفصل الدراسي.

- الأنشطة والبرامج: وضع قائمة بالأنشطة والبرامج المخطط تنفيذها، مثل الفعاليات الثقافية، والرياضية، والاجتماعات الدورية.

- جدول زمني: تحديد المواعيد الزمنية لكل نشاط أو برنامج، لضمان توزيع متوازن للمهام.

- الموارد المطلوبة: تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الأنشطة بكفاءة.

- آليات التقييم والمتابعة: وضع معايير لتقييم مدى تحقيق الأهداف ومراقبة سير العمل.

وهاته أبرز وأنجع خطوات إعداد الخطة الفصلية:

- تحليل الوضع الحالي: تقييم الأداء السابق وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين.

- تحديد الأهداف: صياغة أهداف واضحة وقابلة للقياس تتماشى مع رؤية المدرسة ورسالتها.

- تخطيط الأنشطة: اختيار الأنشطة والبرامج التي تدعم تحقيق الأهداف المحددة.

- توزيع المهام: تحديد المسؤوليات وتوزيعها على الفريق الإداري والتعليمي.
- وضع الجدول الزمني: تحديد المواعيد النهائية لكل مهمة ونشاط لضمان الالتزام بالمواعيد.
- متابعة وتقييم: مراقبة تنفيذ الخطة وإجراء التعديلات اللازمة بناء على التغذية الراجعة.
- على هذا الأساس، إن الخطة الفصلية أداة حيوية لمدير المدرسة الابتدائية لضمان تنظيم وتنسيق الأنشطة والمهام بكفاءة، مما يساهم في تحقيق الأهداف التربوية والإدارية المنشودة.
- بالإضافة إلى كل ما سبق وإلى الخطط اليومية والأسبوعية يمكن اعتبار خطط أخرى خاصة تستدعي تبصر ويقظة مدير المدرسة، هناك مثلاً:
- خطط الطوارئ وإدارة الأزمات: تهدف إلى الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة والأزمات المحتملة، مثل الكوارث الطبيعية أو المشكلات الصحية. تتضمن هذه الخطط تحديد الإجراءات الواجب اتباعها، توزيع الأدوار والمسؤوليات، والتدريب على تنفيذها لضمان سلامة الجميع واستمرارية العملية التعليمية.
- الخطط التشاركية: تهدف إلى تعزيز التعاون بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، من خلال تنظيم اجتماعات وبرامج مشتركة.
- الخطط الإعلامية: تعنى بنشر المعلومات والتواصل مع المجتمع المدرسي والجمهور الخارجي، لتعزيز الشفافية وبناء الثقة.
- هذا التقسيم يمكن من تناول الموضوع بشكل شامل ومنظم، مع التركيز على الجوانب المختلفة لأنواع الخطط المدرسية التي يمكن لمدير المدرسة الابتدائية اعتمادها لضمان استدامة التطوير وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

#### IV- الابتكار في التخطيط المدرسي

##### 1) أهمية الابتكار في التخطيط المدرسي

أ- دور التفكير الإبداعي في مواجهة تحديات المستقبل

التفكير الإبداعي لا يقتصر على إيجاد حلول للمشكلات التقليدية، بل يشمل إعادة تصور النظام المدرسي بأكمله ليكون أكثر استجابة واستعداداً للمستقبل. إنه عملية ديناميكية تعتمد على رؤية استشرافية تبني على استيعاب التحديات واستثمارها كفرص لتطوير البيئة المدرسية. على سبيل المثال، يمكن للمدير العمل على:

- إعادة تصميم العمليات الإدارية: التفكير الإبداعي يمكن أن يساعد على تحسين العمليات الإدارية داخل المدارس الابتدائية، مثل تبسيط إجراءات تسجيل التلاميذ، وتقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهام الروتينية باستخدام حلول تقنية مبتكرة.

- التكامل مع البيئة المحلية: عبر التفكير الإبداعي، يمكن العمل على الاستفادة من موارد المجتمع المحلي لصالح لضمان صيرورة موفقة للعملية التعليمية.

- التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية: التخطيط الإبداعي يعتمد على تحليل الاتجاهات المستقبلية، مثل تزايد أهمية الذكاء الاصطناعي والروبوتات، وإدماج هذه المفاهيم في التخطيط المدرسي من التطبيق إلى التقييم.

التفكير الإبداعي هو مفتاح التعامل مع التحولات السريعة في العالم. عندما يدمج هذا النوع من التفكير في التخطيط المدرسي، يتحول التعليم إلى عملية أكثر تكيفا واستدامة.

(ب) ابتكار في تصميم المساحات المدرسية

تصميم المساحات المدرسية يلعب دورا محوريا في تعزيز بيئة تعليمية تشجع على الإبداع والتعلم التفاعلي. لم تعد المدرسة مكانا جامدا مخصصا لنقل المعرفة بشكل تقليدي، بل أصبحت بيئة ديناميكية تهدف إلى دعم النمو الشامل للتلاميذ. هنا يأتي دور التخطيط الابتكاري، الذي يركز على إعادة تصور المساحات المدرسية لتكون محفزة للإبداع ومناسبة لأساليب التعلم الحديثة. ما يضمن بالفعل:

- تعزيز التعلم التفاعلي: تحويل الفصول الدراسية من قاعات صفية تقليدية إلى بيئات مرنة يمكن إعادة تشكيلها حسب الأنشطة التعليمية.

- إيجاد مساحات متعددة الاستخدامات:

عبر إنشاء مساحات مفتوحة يمكن استخدامها لمجموعة متنوعة من الأنشطة، مثل المساحات الإبداعية التي تجمع بين الفنون، والعلوم، والتكنولوجيا، وتوفير حجرات مخصصة لمهارات القرن الواحد والعشرين، مثل البرمجة والروبوتات.

- تصميم مساحات تلهم الإبداع:

وذلك بإدخال ألوان زاهية وتصميمات فنية على الجدران لتحفيز الخيال لدى المتعلمين واستخدام إضاءة طبيعية ونوافذ كبيرة لتعزيز الإحساس بالراحة والانفتاح، مما يدعم التفكير الإبداعي.

- دمج الطبيعة في المساحات المدرسية:

كإنشاء مناطق خضراء داخل المدرسة، مثل حدائق صغيرة أو زوايا تحتوي على نباتات، لدعم التعلم في بيئة طبيعية، أو تصميم مساحات خارجية مخصصة للتعلم في الهواء الطلق، مما يعزز ارتباط التلاميذ بالطبيعة.

فالتخطيط الابتكاري لتصميم المساحات المدرسية ليس فقط استجابة للتغيرات في طرق التعليم، بل هو خطوة نحو خلق بيئة شاملة تلبي احتياجات التلاميذ المتنوعة. وعلى مدير المدرسة أن يتحلى بروح الابتكار وحل المشكلات بطرق غير تقليدية.

ج- دمج الابتكار الاجتماعي في التخطيط المدرسي

الابتكار الاجتماعي في التخطيط المدرسي يعني تصميم استراتيجيات تعليمية وإدارية تسعى إلى معالجة القضايا الاجتماعية المؤثرة على التعليم والبيئة المدرسية. إنه عملية تسخير الإبداع والموارد لحل

مشكلات اجتماعية معقدة مثل التنمر، الفقر التعليمي، والتحديات الثقافية، من خلال دمج رؤى شاملة ومستدامة تساهم في بناء بيئة تعليمية عادلة وشاملة.

- أبعاد الابتكار الاجتماعي في معالجة التنمر:

مواجهة ظاهرة التنمر مسؤولية على عاتق مدير المدرسة الابتدائية، ولا يمكن تحملها والتوفيق فيها إلا عبر تبني استراتيجيات مبتكرة تُعزز البيئة التعليمية. ويتمثل دوره في تعزيز التعاطف بين التلاميذ بتوجيه أنشطة خلال صباحيات ثقافية مثل مقاطع الفيديو أو مسرحيات التربوية التي تبرز تأثير التنمر وأهمية احترام الآخرين.

كما يمكن للمدير أن يشرف على تمكين بعض التلاميذ كسفراء للسلام من خلال برامج تدريبية تقوي مهارات الوساطة لدى التلاميذ، ليكونوا أدوات إيجابية لحل النزاعات داخل المدرسة.

هذا ويمكن أيضا للمدير استخدام تطبيقات تتبع السلوكيات والتفاعل بين التلاميذ، مثل تطبيقات إدارة الصفوف الدراسية التي تحتوي على أدوات لرصد الأداء والسلوك. بعض هذه التطبيقات توفر ميزات مجانية تتيح للمدرسين والمدير متابعة سلوك المتعلمين وتحديد أي تغييرات سلبية.

أمثلة: تطبيقات مثل ClassDojo أو Google Classroom التي تتيح للمدرسين رصد سلوك التلاميذ والتفاعل معهم، ويمكن للمدير الاطلاع على هذه البيانات بشكل دوري.

عدا هذا، يستطيع المدير تبني نظام يشرك التلاميذ في الإبلاغ عن السلوكيات غير المناسبة بشكل آمن. على سبيل المثال، يمكن إنشاء صندوق شكاوى رقمي أو ورقي يمكن للتلاميذ من خلاله تقديم تقارير عن التنمر أو أي سلوك غير لائق. هذا يساهم في خلق بيئة مدرسية أكثر أمانا دون الحاجة إلى استثمار مالي كبير.

- معالجة الفقر التعليمي وتقليص الفجوات من خلال التخطيط الابتكاري:

الفقر التعليمي من أكبر التحديات التي تواجه المدارس الابتدائية، إذ يؤثر بشكل كبير على قدرة التلاميذ في المناطق الفقيرة على الوصول إلى فرص تعليمية متساوية. ولذلك، يصبح من الضروري تبني حلول مبتكرة ومتكاملة لضمان تكافؤ الفرص بين جميع التلاميذ، وتخطي الفجوات التعليمية التي تعيق تقدمهم. من خلال التخطيط الابتكاري، يمكن تحقيق نتائج فعالة في تقليص هذه الفجوات.

إحدى الاستراتيجيات الناجعة في مواجهة الفقر التعليمي هي تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص. يمكن لمدير المدرسة الابتدائية توقيع شراكات مع شركات تقنية لتوفير أجهزة لوحية أو منح التلاميذ إمكانية الوصول إلى الإنترنت مجانا، خاصة في المناطق التي تعاني من قلة الموارد. هذه الشراكات يمكن أن تنفع في تقديم أدوات تعليمية حديثة تساهم في تحسين جودة التعليم، وتوسيع دائرة الوصول للمعرفة.

أما التعليم المدمج، الذي يجمع بين التعليم التقليدي والتعليم عن بعد، فهو أحد الحلول المبتكرة لمواجهة الفقر التعليمي. تصميم نماذج تعليمية تعتمد على التعلم الذاتي والتعلم عن بعد يقلل من التكاليف المرتبطة بالتعليم التقليدي. هذه النماذج توفر فرصا تعليمية مرنة، وتمكن التلاميذ من الوصول إلى المحتوى التعليمي في أي وقت ومن أي مكان.

من الاستراتيجيات الأخرى التي يمكن للمدير تنفيذها هي إنشاء مكتبات رقمية تحتوي على مواد تعليمية مجانية يمكن لجميع التلاميذ الوصول إليها. هذه المواد قد تشمل دروسا تعليمية، مقاطع فيديو تعليمية،

وكتبا إلكترونية، وهي موارد توفر بيئة تعليمية غنية دون أن تكون محكومة بالموارد المادية المحدودة. لأن هذه المكتبات الرقمية لها دور مهم في تسوية الفرص بين التلاميذ في مختلف المناطق، مما يعزز تكافؤ الفرص التعليمية.

من خلال هذه الحلول المبتكرة، يمكن تخفيف آثار الفقر التعليمي وضمان أن جميع التلاميذ، بغض النظر عن خلفياتهم الاقتصادية، يحصلون على فرص تعليمية متساوية.

## الفصل الخامس: التنظيم الإداري للمدرسة الابتدائية

التنظيم الإداري هو العمود الفقري للعملية التعليمية في المدرسة الابتدائية، إذ له الفضل بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التربوية وضمان سير العمل بطريقة منظمة وذات مفعول. فهو بمثابة المحرك الذي يدفع عجلة العملية التعليمية نحو الأمام. يلعب التنظيم الإداري دوراً كبيراً في تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة، سواء كانوا إداريين، مدرسين أو تلاميذ. إن أهمية التنظيم الإداري تكمن في قدرته على:

- تعزيز الكفاءة من خلال تنظيم الموارد البشرية والمادية بما يحقق أقصى استفادة منها.

- تحقيق الأهداف التربوية عبر توفير بيئة تعليمية تساهم في دعم العملية التعليمية.

- ضمان استمرارية الأداء بوضع آليات عمل واضحة ومحددة للجميع.

### I- مبادئ التنظيم الإداري الفعّال

#### 1) مفهوم التنظيم الإداري وأهميته في المؤسسات التعليمية

التنظيم الإداري هو عملية تنسيق وتوزيع الموارد البشرية والمادية داخل المؤسسة التعليمية بهدف تحقيق الأهداف المرجوة. يتضمن التنظيم الإداري وضع الهياكل التنظيمية، توزيع الأدوار والمسؤوليات وتحديد الآليات التي تساعد على تنفيذ العمل بسلاسة وكفاءة وتوفير بيئة تعليمية داعمة تحفز الأساتذة والمتعلمين على الأداء الأمثل. يساهم تنظيم الجدول الدراسي وتوزيع الفصول والأنشطة في ضمان الاستفادة القصوى من الوقت والموارد المتاحة.

أ- أهمية التنظيم الإداري في المؤسسات التعليمية

تتجلى هذه الأهمية في:

- تحقيق الانضباط من خلال وضع قواعد وسياسات تنظم سير العمل.

- تحسين جودة التعليم بتوفير بيئة منظمة تُسهل من عملية التدريس والتعلم.

- رفع الكفاءة الإدارية عبر تنظيم الموارد بما يخدم الأهداف التربوية بأقل تكلفة وأعلى جودة.

ب- دور التنظيم الإداري في تحقيق الكفاءة والفعالية

الكفاءة والفعالية هما معياران أساسيان لنجاح التنظيم الإداري في المدرسة الابتدائية:

- الكفاءة تعني بتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، سواء كانت مادية أو بشرية. فعندما تدار المدرسة بطريقة منظمة، يمكن تحقيق نتائج مبهره حتى في ظل ميزانية محدودة.

- الفعالية تركز على تحقيق الأهداف المحددة للمدرسة، مثل تحسين مستوى التلاميذ الأكاديمي، وزيادة رضا المدرسين وأولياء الأمور.

لتوضيح ذلك، يمكن اعتبار وضع نظام لتقييم أداء الأساتذة مثالا على التنظيم الإداري الفعال، يساعد هذا النظام في تحديد نقاط القوة والضعف لديهم، وله نتائج طيبة في تحسين أدائهم وتعزيز جودة التعليم.

- العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

الكفاءة والفعالية مترابطتان في التنظيم الإداري. فلا يمكن تحقيق الأهداف التربوية (الفعالية) دون استغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل (الكفاءة). لذلك، يعتمد التنظيم الإداري الناجح على إيجاد توازن بينهما لتحقيق أفضل النتائج.

ج- مكونات التنظيم الإداري في المدرسة الابتدائية

الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد الأدوار والمسؤوليات داخل المدرسة. يشمل الهيكل التنظيمي عادة المدير، المدرسين والأعوان، وأحيانا التلاميذ الذين يشاركون في الأنشطة المدرسية الإدارية. ومن مميزات الهيكل التنظيمي الجيد نذكر:

- الوضوح: تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح.

- المرونة: القدرة على التكيف مع التغيرات والاحتياجات الجديدة.

- الكفاءة: تسهيل عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها بسرعة ودقة.

ونذكر من أدوات التنظيم الإداري ما يلي:

- الخطط الإدارية (وقد سبق التطرق لها بتفصيل).

- أنظمة التواصل لتبادل المعلومات بين أعضاء المدرسة.

- آليات الرقابة والتقييم.

إن المدير هو القائد الذي يشرف على تنفيذ التنظيم الإداري في المدرسة، وذلك عبر:

- وضع رؤية واضحة للمدرسة.

- الحرص على تتبع العملية التعليمية.

- متابعة تنفيذ الخطط وتقديم التغذية الراجعة.

التنظيم الإداري الناجح هو أساس نجاح المدرسة الابتدائية. فمن خلال تنظيم الموارد بشكل جيد، ووضع هيكل إداري مرن، يمكن للمدرسة تحقيق أهدافها التربوية بكفاءة وفعالية. ورغم التحديات التي تواجه التنظيم الإداري، فإن التخطيط الجيد، والتواصل المستمر، وتطوير القدرات البشرية تظل أدوات حاسمة لتجاوز هذه العقبات وبناء بيئة تعليمية مستدامة ومتميزة.

## (2) مبادئ التنظيم الإداري الفعّال

أ- مبدأ التخصص

إن مبدأ التخصص عنصر مهم في التنظيم الإداري، حيث يولي العناية بتقسيم العمل وتوزيعه بناء على خبرات ومهارات الأفراد، وتتجلى أهميته في مساهمته في تحسين الكفاءة والفعالية من خلال تمكين الأفراد من التركيز على مجالات عملهم المحددة. ومن فوائده:

- تحقيق الأداء الأمثل: حيث يؤدي التركيز على مجالات محددة إلى إتقان العمل.
- زيادة الإنتاجية: عندما يتمتع الأفراد بالمهارات المناسبة، يمكنهم أداء المهام بكفاءة.
- تعزيز روح التعاون: تقسيم العمل يجعل كل فرد يشعر بدوره المهم في تحقيق الأهداف العامة.

#### ب- مبدأ الوحدة

يشير مبدأ الوحدة إلى أهمية توحيد الأهداف والجهود لتحقيق التنظيم الإداري الفعال. فهو يؤكد على ضرورة أن تعمل جميع أجزاء المؤسسة ككيان واحد لتحقيق الأهداف المشتركة. من أهمية الوحدة التنظيمية، أنها:

- تعزز روح الفريق والعمل الجماعي.
- تحقق الانسجام بين مختلف أقسام المدرسة.
- ويمكن تحقيق ذلك من خلال وضع سياسات واضحة تحدد الأدوار والمسؤوليات، وتشجع على التواصل المفتوح بين جميع الأفراد.

#### ج- مبدأ التنسيق

التنسيق ضروري لضمان التكامل بين مختلف عناصر التنظيم الإداري، وذلك بقصد تجنب الازدواجية والتعارض بين الأقسام، ويضمن تكامل الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة. وتتجلى أهميته في:

- تحسين تدفق المعلومات داخل المدرسة.
- تعزيز الكفاءة التشغيلية.
- ضمان تنفيذ الخطط والسياسات بشكل متسق.

ومن الأمثلة على التنسيق : عقد اجتماعات دورية بين الأقسام المختلفة لتبادل المعلومات والتأكد من توافق الجهود.

#### د- مبدأ المرونة

المرونة هي من المبادئ الحيوية التي تساعد على التكيف مع التغيرات والظروف غير المتوقعة. فهي القدرة على تعديل الخطط والإجراءات لتلبية الاحتياجات المتغيرة. ومن أهميتها:

- مواجهة التحديات المفاجئة.
- الاستفادة من الفرص الجديدة.

- تعزيز الابتكار والإبداع في العمل.

ولتحقيق المرونة في التنظيم الإداري يجب:

- إعداد خطط بديلة.

- تشجيع بيئة عمل تتقبل التغيير.

- استخدام التكنولوجيا لتسريع عمليات التكيف.

### (3) تطبيق مبادئ التنظيم الإداري الفعال في المدرسة الابتدائية

أ- تطبيق مبدأ التخصص ومبدأ الوحدة

- تطبيق مبدأ التخصص:

يضمن مبدأ التخصص توزيع المهام والمسؤوليات بين الأفراد وفقا لمهاراتهم وخبراتهم. في المدارس الابتدائية، يمكن تطبيق هذا المبدأ من خلال تحديد الأدوار الوظيفية وتقسيم العمل بين المدرسين.

- إنشاء أقسام متخصصة:

استحداث أقسام أو لجان مسؤولة عن مجالات معينة مثل أنشطة التلاميذ، والرعاية النفسية والاجتماعية، أو متابعة الأداء الأكاديمي.

- تطبيق مبدأ الوحدة:

مبدأ الوحدة في التنظيم الإداري يعني وجود هدف واضح ومشترك تعمل المدرسة بأكملها لتحقيقه. من خلال هذا المبدأ، يمكن للمدير تعزيز الانسجام والتعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية.

- وضع رؤية ورسالة مشتركة:

+ صياغة رؤية واضحة للمدرسة، مثل تقديم تعليم شامل يدعم الإبداع والابتكار.

+ إشراك كافة العاملين في مناقشة وصياغة هذه الرؤية لتحقيق الالتزام الجماعي.

- تعزيز الوحدة التنظيمية:

+ عقد اجتماعات دورية لضمان التوافق بين أقسام المدرسة المختلفة.

+ إنشاء قنوات اتصال فعالة تسهل تبادل المعلومات والأفكار.

ب- تطبيق مبدأ التنسيق ومبدأ المرونة

- تطبيق مبدأ التنسيق:

التنسيق يعتبر الوسيلة الأساسية لربط جميع الأنشطة الإدارية والتعليمية في المدرسة، مما يضمن عمل الأقسام المختلفة بانسجام.

- آليات التنسيق:

- + استخدام جداول تنظيمية لتوزيع الحصص الدراسية والأنشطة المدرسية.
- + تشكيل لجان تنسيقية تتولى متابعة البرامج والمشاريع التعليمية.
- دور المدير في التنسيق:
- + وضع خطط أسبوعية أو شهرية تحدد المسؤوليات.
- + تسهيل التعاون بين المدرسين، مثل إقامة جلسات تبادل الخبرات.
- تطبيق مبدأ المرونة:
- المرونة هي قدرة النظام الإداري على التكيف مع التغيرات والاحتياجات الطارئة. في المدارس الابتدائية، يتحقق ذلك من خلال:
- + تصميم خطط قابلة للتعديل:
- إعداد خطط بديلة للتعامل مع المواقف غير المتوقعة، مثل الغياب المفاجئ للمدرسين.
- اعتماد جدول زمني مرن يمكن تغييره وفقا للأولويات.
- تشجيع المبادرات:
- + منح الحرية للمدرسين لتجربة أساليب تدريس مبتكرة.
- + توفير بيئة تدعم الإبداع والابتكار.
- ج- تطبيق مبدأ التفويض
- ويتم عبر تفويض المهام غير الإدارية المباشرة، فعوض أن يفوض المدير صلاحياته الإدارية الأساسية، يمكن أن يكون التفويض محدودا في نطاق الأنشطة التربوية أو الثقافية. على سبيل المثال:
- + إشراف المدرسين على أندية رياضية، ثقافية، أو علمية بشكل يتناسب مع اهتماماتهم وجداولهم.
- + تكليف مدرس أو مجموعة من المدرسين بتنسيق فعاليات تربوية مثل يوم بيئي أو أسبوع القراءة.
- يمكن للمدير الاستعانة بمساعدين إداريين (إن وجدوا) أو موظفي الدعم اللوجستيكي، الذين يمكنهم تحمل بعض المهام الإدارية الروتينية، مما يخفف العبء.
- كما يمكن تفويض بعض الأنشطة المرتبطة بالأنشطة اللاصفية إلى شركاء محليين مثل الجمعيات أو أولياء الأمور. هذا التفويض يساعد على دعم التلاميذ دون تحميل المدرسين أعباء إضافية.
- وفي ظل شح الموارد البشرية، يمكن استخدام الأدوات الرقمية لإدارة بعض الجوانب الإدارية، مثل تتبع الغيابات أو التخطيط للأنشطة.
- هذا وبدلا من أن يكون التفويض أداة لنقل المسؤوليات الإدارية، يمكن استخدامه لتوزيع الأنشطة الإضافية بطريقة متوازنة وعادلة. وهذا يراعي العبء الكبير الذي يتحمله المدرسون (في النظام التعليمي المغربي مثلا).

## II- التوثيق في التنظيم الإداري للمدرسة الابتدائية

### 1) دور التوثيق الإداري

لا تقوم الإدارة الناجحة في المدرسة الابتدائية إلا بعدم إهمال التوثيق الإداري. يمكن وصفه بأنه الأداة التي تضمن تسجيل جميع الإجراءات والقرارات والمعاملات المتعلقة بالأنشطة الإدارية والتعليمية. ذلك لما له من دور هام في تعزيز الشفافية والمصادقية داخل المؤسسة، بحيث يسهل عمليات التخطيط، المتابعة والتقييم. على سبيل المثال، يساعد التوثيق الإداري مدير المدرسة على:

- تنظيم العمل اليومي بتسجيل الأنشطة الإدارية مثل الاجتماعات.
- متابعة أداء التلاميذ، من خلال سجلات الغياب والحضور، وتوثيق التقييمات الشهرية والفصلية.
- إدارة الموارد، وذلك بتوثيق المعاملات المالية، وصيانة المرافق، واستلام المستلزمات المدرسية.
- تجدر الإشارة إلى أن دون التوثيق، تصبح الإدارة عرضة للعشوائية وضياع المعلومات، مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء وصعوبة تقييم الأداء.

### 2) فوائد التوثيق الإداري في حفظ السجلات والبيانات

التوثيق الإداري عملية إجبارية لحفظ السجلات والبيانات، فهو يوفر قاعدة بيانات متكاملة تسهل العودة إلى المعلومات عند الحاجة، سواء لأغراض قانونية أو تنظيمية أو تطويرية. ومن أبرز فوائد حفظ السجلات:

- سهولة الوصول إلى المعلومات واسترجاع البيانات بسرعة عند الحاجة، سواء لتقديم تقارير رسمية أو لتطوير خطط جديدة.
- الاحتفاظ بتاريخ المؤسسة بما يشمل النجاحات والتحديات، وهذا يوفر مرجعا لتقييم الأداء وتحسين العمليات.
- ضمان الاستدامة الإدارية لتحقيق استمرارية العمل الإداري حتى مع تغير الأطر، حيث يظل التوثيق مرجعا يمكن الاعتماد عليه لاحقا.
- على سبيل المثال، يمكن للمدير الجديد الاستفادة من سجلات المدير السابق لفهم نظام العمل وإجراء التحسينات اللازمة.

### 3) التوثيق الإداري كأداة للتخطيط المستقبلي

لا يقتصر دور التوثيق الإداري على حفظ السجلات فحسب، بل يمتد ليصبح أداة لا بد منها لدعم التخطيط المستقبلي. يمكن استخدام المعلومات الموثقة لتحليل الاتجاهات السابقة وتحديد نقاط القوة والضعف، مما يسعف في صياغة خطط إدارية أكثر دقة وفعالية، وذلك من خلال:

- تحليل الأداء ومراجعة إنجازات المدرسة ومواطن القصور.
- توقع الاحتياجات المستقبلية وذلك من خلال دراسة سجلات التلاميذ، الموارد المالية والتجهيزات المدرسية، حتى يتسنى للمدير وضع خطط تلبي الاحتياجات القادمة.
- التعاون مع الجهات الخارجية بتقديم تقارير واضحة للجهات المعنية، سواء الوزارة أو المجتمع المحلي، لدعم المشاريع والمبادرات.
- يمثل التوثيق الإداري أداة محورية في الإدارة المدرسية، تجمع بين حفظ البيانات، دعم التخطيط وتعزيز الكفاءة الإدارية، مما يجعل منه عنصراً أساسياً لا غنى عنه لتحقيق النجاح والاستدامة في المدرسة الابتدائية على وجه الخصوص.

### III- استخدام التكنولوجيا لتحسين التنظيم الإداري

#### 1) التكنولوجيا والتنظيم الإداري

- التكنولوجيا عنصر جوهري في تحسين التنظيم الإداري داخل المدارس الابتدائية. فهي توفر حلولاً مبتكرة لتيسير العمل الإداري، مما يمكن المدير وفريقه من تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الوقت والموارد. إنها تسهم في:
- تبسيط العمليات الإدارية بحيث تصبح المهام الإدارية أسرع وأكثر دقة.
- تعزيز الشفافية باستخدام أنظمة رقمية ليستطيع جميع الأطراف من الوصول إلى المعلومات ذات الصلة بسهولة.
- متابعة الأداء، حيث تسهل التكنولوجيا عملية مراقبة تقدم التلاميذ، غيابهم، وتحليل نتائجهم بشكل منتظم.
- على سبيل المثال، تستخدم في بعض المدارس منصات لإدارة البيانات التربوية (Students Information Systems) لتخزين ومتابعة بيانات التلاميذ من دخولهم المدرسة إلى تخرجهم منها، مما يساعد في التخطيط الأكاديمي وتقديم الدعم اللازم.

#### 2) أمثلة عملية على أنظمة وبرامج إدارية تحسن التنظيم الإداري

- تتعدد الأنظمة والتطبيقات التي تساهم في تحسين التنظيم الإداري بالمدارس الابتدائية، ومن أبرزها:
- أنظمة إدارة الموارد البشرية: مثل برنامج "School ERP"، الذي ينظم بيانات العاملين بالمدرسة، بما في ذلك الجداول الزمنية وإدارة الغياب. (<https://edunexttechnologies.com/school-erp.php>)
- منصات التواصل مع أولياء الأمور: مثل تطبيق "ClassDojo"، الذي يسهل التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور من خلال رسائل فورية وتقارير أداء التلاميذ.

- إدارة الجداول الزمنية: أنظمة مثل "TimeTabler" تساعد في إنشاء جداول زمنية مرنة تلبي احتياجات المدرسين والتلاميذ مع مراعاة الموارد المتاحة. ( <https://www.timetabler.com> )
  - إدارة المكتبات المدرسية: برامج مثل "Destiny Library Manager" تيسر تنظيم الكتب، تسجيل الإعارات، وتتبع استرجاعها. ( <https://follettsoftware.com/library-suite/destiny-library-manager> )
- هذه الأنظمة تخفف العبء الإداري على المدير، مما يتيح له التركيز على مهام أخرى كالتخطيط والتطوير المدرسي.

### (3) فوائد التكنولوجيا في تحسين الكفاءة الإدارية وتعزيز الجودة التربوية

- من فوائدها تعزيز الكفاءة الإدارية بالمدارس الابتدائية بطرق متعددة، نذكر على سبيل المثال لا الحصر:
  - تقليل الأخطاء الإدارية التي قد تحدث أثناء العمليات اليدوية.
  - توفير الوقت والجهد، بحيث تتيح الأدوات الرقمية مثل أنظمة الحضور الإلكتروني متابعة حضور التلاميذ والمعلمين بسرعة وبدقة.
  - تحليل البيانات واتخاذ القرارات بسهولة، مما يساعده في اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين جودة التعليم.
- إن استخدام التكنولوجيا في التنظيم الإداري ليس مجرد تحسين للكفاءة، بل هو استثمار يعطي فرصة خلق بيئة تعليمية مستدامة ومواكبة للتحديات المعاصرة. ومع التطور المستمر للتقنيات، يظل التحدي الأكبر هو ضمان تكافؤ الفرص في الوصول إلى هذه الأدوات لجميع المدارس الابتدائية، خصوصاً في المناطق النائية.

### (4) التوصيات والمقترحات

- أ- توصيات لتحسين التنظيم الإداري في المدارس الابتدائية
- بما أن التنظيم الإداري ضروري لنجاح العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية، وبناء على تحليل التحديات والمعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية، يمكن تقديم التوصيات التالية لتحسين الأداء الإداري:
- تعزيز التكوين المستمر: ضرورة تنظيم برامج تدريبية دورية للمديرين وأعضاء الطاقم الإداري حول أحدث الأساليب والنظريات في الإدارة التربوية، بما يشمل استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- تشجيع المشاركة المجتمعية: إدماج المجتمع المحلي في عمليات التخطيط والتنظيم المدرسي لدعم الموارد المالية والبشرية، وتعزيز الشعور بالانتماء للمدرسة.
- إعادة النظر في توزيع المسؤوليات: تقليل الأعباء الإدارية الملقاة على المديرين من خلال توظيف أطر متخصصة للمساعدة في تنفيذ المهام الإدارية.
- ب- مقترحات لتعزيز الكفاءة والفعالية في التنظيم الإداري
- لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية في التنظيم الإداري، يمكن اقتراح الخطوات التالية:

- تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية: اعتماد برامج رقمية لإدارة البيانات، الحضور، الجداول الزمنية وغيرها من المهام الإدارية، مما يقلل الوقت المستغرق في العمليات اليدوية ويزيد من الدقة.

- إنشاء فرق عمل متخصصة: تشكيل لجان داخل المدرسة لكل مجال (شؤون التلاميذ، الأنشطة، الجودة، خلية اليقظة...)، بحيث يتولى كل فريق مهام محددة. (وسنتطرق لهذه النقطة بتفاصيل أدق في فصل آخر)

- تعزيز ثقافة التقييم والتطوير المستمر: إجراء تقييم دوري للأنظمة الإدارية، وقياس مدى تحقيقها للأهداف المحددة، مع إدخال تحسينات بناءً على نتائج هذا التقييم.

ج- خطوات عملية لتعزيز التنظيم الإداري في المدارس الابتدائية

لترجمة التوصيات والمقترحات إلى واقع ملموس، يمكن اتباع الخطوات التالية:

- إعداد دليل إرشادي للإدارة المدرسية، يتضمن إجراءات واضحة لجميع العمليات الإدارية اليومية، مما يسهل على المديرين متابعة وتنفيذ المهام بشكل منهجي.

- إطلاق برامج دعم نفسي واجتماعي للتلاميذ من خلال إدراج وحدات متخصصة ضمن الإدارة المدرسية لتقديم خدمات الدعم النفسي والاجتماعي.

- تشجيع تبادل الخبرات: تنظيم أورش عمل أو منصات إلكترونية تشجع المديرين من مختلف المدارس تبادل الأفكار والخبرات الناجحة في التنظيم الإداري.

على سبيل المثال، تعتبر تجربة منصة "Edmodo" أداة ناجحة لدعم التعاون بين المدارس والإدارات، حيث تتيح مشاركة الموارد والخبرات بين المدرسين والإداريين.

( <https://edmodo.en.softonic.com/?ex=RAMP-2639.0> )

تطبيق التوصيات والمقترحات السابقة يُمكن أن يحدث نقلة نوعية في التنظيم الإداري للمدارس الابتدائية. ورغم التحديات المرتبطة بالإمكانيات المادية والبشرية، فإن التخطيط المدروس وتعاون جميع الأطراف يمكن أن يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة المدارس، مما ينعكس إيجابياً على جودة التعليم.

#### IV- دور اللجان والفرق العاملة في المدرسة

اللجان والفرق العاملة في المدرسة الابتدائية إطار تنظيمي أساسي يضمن تحقيق أهداف التعليم والتربية بطريقة متكاملة، تعزيز جودة الأداء المدرسي وتفعيل المشاركة بين مختلف الأطراف داخل المدرسة وخارجها، مما يعزز بيئة تعليمية إيجابية وداعمة. كما تمثل اللجان أداة فعالة لتجسير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، مما يتيح تحقيق الأهداف التربوية الوطنية وتوفير دعم مستدام للعملية التعليمية.

تساعد اللجان على تكامل الأدوار بين أعضاء الهيئة الإدارية والتربوية، حيث تخصص المهام والمسؤوليات بشكل يضمن التركيز على الأهداف المشتركة. فعلى سبيل المثال، تقوم لجنة الجودة بتطوير خطط لتحسين الأداء الأكاديمي للتلاميذ، بينما تهتم لجنة الأنشطة بتنمية مهاراتهم الإبداعية والاجتماعية. كما تساهم اللجان المدرسية في تحسين كفاءة إدارة المدرسة عبر تنظيم العمل الداخلي وتوزيع بعض

الأعباء الثانوية بشكل متوازن. فالمدير، بفضل الدعم الذي تقدمه هذه اللجان، يمكنه التركيز على التخطيط الاستراتيجي ومتابعة الأداء العام بدلاً من التورط في تفاصيل إجرائية يومية.

إن تفعيل اللجان والفرق العاملة في المدرسة الابتدائية يعتبر خطوة استراتيجية نحو تحقيق تعليم عالي الجودة. من خلال تنظيم العمل، توزيع المسؤوليات وتطوير الشراكات المجتمعية، تصبح المدرسة أكثر قدرة على تلبية احتياجات التلاميذ وضمان تحقيق الأهداف التربوية بنجاح.

## 1) تعريف اللجان والفرق العاملة وأهميتها في النظام التعليمي

النظام التعليمي هيكل متكامل يتكون من عناصر متعددة من بينها تبرز اللجان والفرق العاملة كأدوات حيوية تساهم في تنظيم العمل وتوجيهه نحو تحقيق الجودة والكفاءة.

أ- مفهوم اللجان والفرق العاملة:

- اللجنة: هي مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم أو تعيينهم للقيام بمهمة محددة ذات طبيعة دائمة أو مؤقتة. تتميز اللجان بوجود هيكل تنظيمي واضح، وتوزيع للمسؤوليات بين الأعضاء، وآلية لاتخاذ القرارات.

- الفريق العامل: هو مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك. قد يكون الفريق العامل مؤقتاً لتنفيذ مشروع معين، أو دائماً لتولي مسؤولية مستمرة. يتميز الفريق العامل بالتعاون والتنسيق بين الأعضاء، والمرونة في توزيع الأدوار.

قلنا سابقاً بأن بيتر دراكر، خبير الإدارة الشهير يقول: "إن الإدارة هي فعل الأشياء بطريقة صحيحة، والقيادة هي فعل الأشياء الصحيحة". (Peter Drucker) وهذا ينطبق تماماً على اللجان والفرق العاملة في النظام التعليمي، حيث تعتبر الإدارة الإيجابية ضرورية لتنفيذ المهام بشكل صحيح، بينما تساعد القيادة في تحديد الأهداف الصحيحة وتوجيه الجهود نحو تحقيقها.

ب- أهمية اللجان والفرق العاملة في النظام التعليمي:

تتجلى هذه الأهمية من خلال:

- اتخاذ القرارات الجماعية.

- توزيع المهام والمسؤوليات.

- تحقيق التواصل الفعال.

- حل المشكلات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

- التطوير المستمر.

المرحلة الابتدائية هي مرحلة حاسمة في بناء شخصية الطفل وتكوين مفاهيمه الأساسية. لذلك، فإن وجود لجان وفرق عاملة نشيطة في المدارس الابتدائية أمراً بالغ الأهمية لدعم العملية التعليمية والتربوية.

ج- أمثلة على اللجان والفرق العاملة في المدارس الابتدائية:

- لجنة إرشاد التلاميذ، وتعتني هذه اللجنة بمتابعة سلوك المتعلمين ومواظبتهم، وتقديم الدعم النفسي والاجتماعي لهم، وحل المشكلات التي تواجههم.

- لجنة الأنشطة المدرسية.

- فريق تطوير البيئة المدرسية.

## (2) دور اللجان والفرق العاملة في دعم العملية التعليمية والتربوية

يكتسي دور اللجان والفرق العاملة في المدرسة الابتدائية أهمية خاصة، حيث يعتبر المدير المسؤول الأول عن تسيير المؤسسة، بينما ينخرط المدرسون في ديناميكية الأنشطة واللجان للمساهمة في مختلف جوانب الحياة المدرسية. وهذه أمثلة على اللجان والفرق العاملة في المدارس الابتدائية بالمغرب على وجه الخصوص حيث تتشكل بشكل تطوعي من قبل المدرسين:

- مجلس التدبير والمجلس التربوي: إن هذا المجلس، برئاسة مدير المؤسسة، هو الهيئة الأساسية لاتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير المؤسسة، ويضم ممثلين عن المدرسين وأعضاء عن جمعية الآباء. يضطلع هذا المجلس بمهام متعددة، منها وضع مشروع المؤسسة، وتوزيع الموارد المالية، ومتابعة سير الدراسة.

- الأندية التربوية: ينخرط المدرسون في أندية ثقافية ورياضية وفنية، تساهم في تنمية مهارات التلاميذ وقدراتهم، وتعزيز الجوانب التربوية في المؤسسة. تشمل هذه الأندية أنشطة متنوعة كالمرسح، والموسيقى، والرياضة، والأنشطة البيئية.

- لجنة الأمن: تعتني هذه اللجنة بضمان سلامة التلاميذ والعاملين بالمؤسسة، من خلال اتخاذ الإجراءات الوقائية، ومتابعة تطبيق قواعد السلامة، والتعامل مع الحالات الطارئة.

- لجنة البيئة: تنخرط هذه اللجنة في تحسين البيئة المدرسية، من خلال الاهتمام بنظافة المؤسسة، وتشجيرها، والعناية بالمساحات الخضراء. وتعتبر لجنة البستنة مثالا على هذه اللجان، حيث تشجع التلاميذ على الاهتمام بالبيئة والمحافظة عليها.

- خلية اليقظة: تلعب هذه الخلية دورا محوريا في رصد حالات الهدر المدرسي، واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها. تتكون الخلية من مدير المؤسسة، وبعض المدرسين، والمرشد التربوي (إن وجد)، وممثل عن جمعية آباء وأمهات التلاميذ. ويتجلى دور اللجان والفرق العاملة في دعم العملية التعليمية والتربوية في:

- تحسين جودة التعليم وتفعيل الحياة المدرسية، وذلك من خلال تنظيم الأنشطة المتنوعة التي تحفز التلاميذ على المشاركة والتفاعل، وتنمية مواهبهم وقدراتهم.

- تحسين جودة التعليم بوضع مشروع المؤسسة الذي يحدد أهداف المؤسسة وبرامجها، ومتابعة تنفيذه وتقييمه.

- تعزيز الأمن والسلامة وتوفير بيئة مدرسية آمنة ومطمئنة، من خلال اتخاذ الإجراءات الوقائية، والتعامل مع الحالات الطارئة.

- المساهمة في الحد من الهدر المدرسي حيث تلعب خلية اليقظة مثالا دورا هاما في هذه النقطة، من خلال رصد حالات الغياب المتكرر، والتواصل مع الأسر، وتقديم الدعم اللازم للتلاميذ المهددين بالانقطاع.

- تعزيز الوعي البيئي لدى التلاميذ، من خلال تنظيم أنشطة توعوية، وتشجيعهم على المشاركة في الحفاظ على البيئة.

- تعزيز السلوك الإيجابي ومعالجة السلوك السلبي، وتوفير بيئة مدرسية آمنة وداعمة.

- تنمية مهارات التلاميذ من خلال تنظيم الأنشطة المختلفة.

- تعزيز التواصل بين المدرسة والمجتمع من خلال تنظيم الفعاليات والأنشطة المشتركة.

هـ - آليات تفعيل اللجان والفرق العاملة وضمان فعاليتها في المدرسة الابتدائية

لكي تحقق اللجان والفرق العاملة الأهداف المنشودة، يجب تفعيلها بشكل صحيح وضمان فعاليتها. يتطلب تفعيل اللجان والفرق العاملة مراعاة خصوصية المؤسسة، واعتماد آليات مناسبة لضمان فعاليتها هذه أبرزها:

- تحديد المهام والاختصاصات بوضوح لكل لجنة وفريق عامل بشكل واضح ومحدد، مع مراعاة الإطار القانوني والتنظيمي المعمول به.

- إشراك جميع الفاعلين: يجب تشجيع مشاركة جميع الفاعلين في الحياة المدرسية في عمل اللجان بمن فيهم الآباء، والتلاميذ (في بعض الحالات)، والإدارة.

- توفير الدعم والتكوين: يجب توفير الدعم والتكوين اللازم لأعضاء اللجان والفرق العاملة، لتمكينهم من القيام بمهامهم على أكمل وجه.

- التواصل والتنسيق: يجب تعزيز التواصل والتنسيق بين مختلف اللجان والفرق العاملة، وبينها وبين إدارة المؤسسة، لضمان سير العمل بشكل سلس وفعال.

- تحديد الأهداف والمهام بوضوح: يجب تحديد أهداف ومهام كل لجنة وفريق عامل بشكل واضح ومحدد، وتوزيع المسؤوليات بين الأعضاء.

- اختيار الأعضاء المناسبين: يجب اختيار أعضاء اللجان والفرق العاملة بعناية، بحيث يتمتعون بالخبرة والكفاءة والالتزام.

- توفير الدعم والتدريب: يجب توفير الدعم والتدريب اللازم لأعضاء اللجان والفرق العاملة، لتمكينهم من القيام بمهامهم على أكمل وجه.

ولضمان فاعلية اللجان والفرق العاملة يجب وضع آليات للمتابعة والتقييم الدوري لأداء اللجان والفرق العاملة، لتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

هذا مع مراعاة:

- الشفافية والمساءلة.

- التواصل الفعال.

- المرونة والتكيف.

- الاستمرارية والتطوير.

إن اللجان والفرق العاملة أدوات حيوية في النظام التعليمي، ولها دور كبير في دعم العملية التعليمية والتربوية في المدارس الابتدائية. من خلال تفعيل هذه اللجان والفرق بشكل صحيح وضمان فعاليتها، يمكن تحقيق تحسينات كبيرة في جودة التعليم والبيئة المدرسية.

### (3) تحديات اللجان والفرق العاملة في المدارس الابتدائية

تواجه اللجان والفرق العاملة في المدارس الابتدائية تحت إشراف المدير مجموعة من التحديات التي تعيق أداءها وتحقيقها للأهداف المنشودة. من بين هذه التحديات:

- محدودية الموارد المالية والبشرية التي يعاني منه العديد من المدارس الابتدائية، مما يؤثر على قدرة اللجان والفرق العاملة على تنفيذ أنشطتها وبرامجها. قد يشمل ذلك نقص التمويل اللازم لتنظيم الأنشطة، ونقص الوسائل التعليمية والتجهيزات، ونقص عدد الموظفين الإداريين الذين يمكنهم دعم عمل اللجان.

- ضعف المشاركة، بحيث قد تشكو بعض اللجان والفرق العاملة من ضعف مشاركة المدرسين والآباء والتلاميذ، إما بسبب ضيق الوقت، أو عدم الوعي بأهمية دور هذه اللجان، أو عدم وجود حوافز تشجع على المشاركة.

- غياب التكوين والتأطير، فغالبا ما يفتقر أعضاء اللجان والفرق العاملة إلى التكوين والتأطير اللازمين للقيام بمهامهم على أكمل وجه. قد يشمل ذلك نقص المعرفة بالإجراءات القانونية والتنظيمية، ونقص المهارات الإدارية والتواصلية، ونقص الخبرة في مجال التخطيط والتنفيذ والتقييم.

- ثقافة العمل الفردي، لأنه قد تهيمن ثقافة العمل الفردي على بعض المؤسسات التعليمية، مما يعرقل عمل اللجان والفرق العاملة التي تتطلب التعاون والتنسيق بين الأعضاء.

- صعوبة التقييم والمتابعة، ذلك أن بعض المؤسسات تشكو من صعوبة تقييم ومتابعة أداء اللجان والفرق العاملة، بسبب عدم وجود آليات واضحة ومحددة للتقييم والمتابعة.

- للتغلب على هذه التحديات وتعزيز فاعلية اللجان والفرق العاملة في المدارس الابتدائية، يمكن اقتراح الحلول التالية:

- توفير الموارد اللازمة المالية والبشرية من قبل وزارة التربية الوطنية والجهات المعنية لدعم عمل اللجان والفرق العاملة، من خلال تخصيص ميزانية مناسبة، وتوفير التجهيزات والوسائل التعليمية، وتعيين موظفين إداريين لدعم عمل اللجان.

- تشجيع مشاركة جميع الفاعلين في الحياة المدرسية في عمل اللجان والفرق العاملة، من خلال تنظيم حملات توعية تحسيسية بأهمية دور هذه اللجان، وتقديم حوافز تشجع على المشاركة، وتوفير آليات مناسبة للتواصل والتفاعل.

- توفير برامج تكوينية ملائمة لأعضاء اللجان والفرق العاملة، لتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة للقيام بمهامهم على أكمل وجه. يمكن تنظيم دورات تكوينية حول الإجراءات القانونية والتنظيمية، والمهارات الإدارية والتواصلية، والتخطيط والتنفيذ والتقييم.

- تعزيز ثقافة العمل الجماعي في المؤسسات التعليمية، من خلال تشجيع التعاون والتنسيق بين المدرسين والإدارة والآباء والتلاميذ، وتنظيم أنشطة مشتركة تعزز روح الفريق.

- وضع هيكل تنظيمي واضح يحدد اختصاصات كل لجنة أو فريق عامل، لتجنب التداخل والازدواجية في العمل.

- وضع آليات واضحة ومضبوطة لتقييم ومتابعة أداء اللجان والفرق العاملة، من خلال وضع مؤشرات أداء قابلة للقياس، وتنظيم اجتماعات دورية لمناقشة التقدم المحرز، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

هذا ومن المفروض أن تراعي الحلول المقترحة خصوصية البيئة التعليمية والاحتياجات المحلية، من خلال:

- الاستئناس بالتجارب الناجحة للجان والفرق العاملة في مدارس أخرى، والاستفادة من الخبرات المتراكمة.

- إشراك المجتمع المحلي في عمل اللجان والفرق العاملة، من خلال دعوة ممثلين عن الجمعيات المحلية والفاعلين الاجتماعيين للمشاركة في أنشطة اللجان وتقديم الدعم اللازم.

- التكيف مع الظروف المحلية لكل مدرسة، من حيث الموارد المتاحة، والاحتياجات الخاصة للتلاميذ، والظروف الاجتماعية والاقتصادية للمنطقة.

إن تفعيل اللجان والفرق العاملة بشكل مدروس في المدارس الابتدائية لا يساهم فقط في تحسين جودة التعليم والبيئة المدرسية، بل يعد أيضا وسيلة مهمة لتخفيف العبء على مدير المدرسة. ففي الواقع، يتحمل مدير المؤسسة التعليمية مسؤوليات جسيمة ومتنوعة، تشمل الإشراف على الجوانب الإدارية والتربوية والمالية والأمنية، بالإضافة إلى التواصل مع مختلف الأطراف المعنية كالأساتذة والآباء والسلطات المحلية. لذلك، فإن وجود لجان وفرق عاملة فعالة يساعد في تخفيف الضغط على المدير، حيث تتولى هذه اللجان والفرق مهام محددة في مجالات مختلفة، مما يمكن المدير من التركيز على المهام الإستراتيجية والتخطيطية.

## الفصل السادس: دور مدير المدرسة الابتدائية في تعزيز التعليم الشامل

### I- مفهوم التعليم الشامل وأهميته

#### 1) تعريف التعليم الشامل وأهدافه

التعليم الشامل هو إطار تربوي يهدف إلى إنشاء نظام تعليمي يتمحور حول احتياجات المتعلمين كافة، بغض النظر عن اختلافاتهم الثقافية، الاجتماعية، أو مستوياتهم الأكاديمية. يتمثل هذا النهج في تقديم فرص تعلم عادلة من خلال مناهج مرنة وأساليب تعليمية تتكيف مع احتياجات كل فرد.

يركز التعليم الشامل على تجاوز النماذج التقليدية التي قد تعيق بعض المتعلمين من الوصول إلى حقهم الكامل في التعلم. بدلاً من ذلك، يقدم بيئة تعليمية موجهة نحو الدمج والتفاعل، تحفز على التقدير المتبادل للتنوع داخل الصفوف الدراسية، وتولد شعور الانتماء لدى جميع التلاميذ، ومن خلال هذه البيئة، سيتم توفير الدعم اللازم لهم لتطوير إمكاناتهم في المجالات الأكاديمية والشخصية على حد سواء.

التعليم الشامل ليس مجرد استراتيجية لتلبية الاحتياجات الفردية، بل هو نهج يؤمن بأن التفاعل مع التنوع يعزز من جودة التعلم للجميع. إذ يجمع بين المساواة في الفرص والعدالة في التطبيق، حيث تُكيّف المناهج وأساليب التدريس لتلائم احتياجات المتعلمين المختلفة دون إقصاء. وهكذا، يصبح الهدف الرئيسي ليس فقط تعليم الجميع، بل تعليمهم معا ضمن بيئة متكاملة ترغب في التعاون والتعاطف، وتحبب قيم التعايش المجتمعي.

هذا ويعرف عابدين التعليم الشامل بأنه "نهج تربوي شامل يهدف إلى توفير تعليم عالي الجودة لجميع المتعلمين، مع التركيز على تلبية احتياجاتهم الفردية، وتعزيز مشاركتهم الفعالة، وتنمية مهاراتهم الاجتماعية والعاطفية، بالإضافة إلى تحسين جودة التعليم بشكل عام". (عابدين، 2005) ويستند التعليم الشامل إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل أسس هذا النظام التربوي.

#### 2) المبادئ الأساسية للتعليم الشامل

- المساواة والعدالة: يسعى التعليم الشامل إلى ضمان المساواة في فرص التعليم لجميع المتعلمين، بغض النظر عن الجنس، العرق، الدين، أو القدرات الأكاديمية. المساواة هي العنصر الأساسي الذي يعزز فرص تعلم متكافئة في بيئة تعليمية شاملة، حيث يتم توفير الأدوات اللازمة لكل متعلم لتحقيق إمكاناته بغض النظر عن احتياجاته أو ظروفه.

- التنوع والشمولية: يعترف التعليم الشامل بالتنوع الثقافي والاجتماعي والقدرات العقلية والجسدية. يحترم هذا التنوع ويسعى إلى دمج جميع المتعلمين في العملية التعليمية، مما يساهم في بناء بيئة تعليمية غنية بأوجه متعددة من الخبرات والآراء التي تساعد في تطوير الوعي المجتمعي للتلاميذ.

- التكيف والمرونة: يهدف التعليم الشامل إلى تكيف المناهج وأساليب التعليم لتلبية الاحتياجات الفردية للمتعلمين، مع مراعاة قدراتهم واهتماماتهم المختلفة. من خلال هذا التكيف، يستطيع المتعلمون التعلم بالطريقة التي تتناسب مع احتياجاتهم الخاصة.

- التعاون والشمولية: يشجع التعليم الشامل على التعاون بين جميع الأطراف المعنية، مثل الأساتذة، المتعلمين، أولياء الأمور، والإداريين، لخلق بيئة تعليمية داعمة. الشراكة بين جميع هذه الأطراف تساهم في تحسين جودة التعليم وتوفير بيئة مناسبة للمتعلمين لتحقيق أهدافهم.

- التنمية الشاملة: يركز التعليم الشامل على تنمية المهارات الأكاديمية والاجتماعية والعاطفية والبدنية للمتعلمين، بحيث يهدف هذا النهج إلى تجهيزهم لمواجهة تحديات الحياة العملية والاجتماعية من خلال تطوير مهاراتهم في التواصل، التفكير النقدي، التعاون وإدارة العواطف.

### (3) أهداف التعليم الشامل

يهدف التعليم الشامل إلى تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف التي تساهم في تحسين العملية التعليمية، وجعلها أكثر فعالية وشمولية لجميع المتعلمين. من أبرز هذه الأهداف:

- تحسين جودة التعليم وتطوير أساليب تدريس مبتكرة تحفز التلاميذ.
- تعزيز المشاركة الفعالة لجميع المتعلمين في العملية التعليمية، مما يعزز من شعورهم بالانتماء للمؤسسة التعليمية. كما يساهم هذا في تقوية قدراتهم على المشاركة الفعالة في الأنشطة الصفية واللامنهجية.
- تنمية المهارات الاجتماعية والعاطفية: مثل التواصل الإيجابي، التعاون، حل المشكلات، وإدارة العواطف. وهذا يقدم للتلاميذ فرصة التكيف مع بيئات اجتماعية مختلفة ويقويهم على التعامل مع تحديات الحياة اليومية.

- دمج المتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة، لأجل تحسين مشاركتهم في الحياة المدرسية بشكل عام.
- تعزيز التنوع الثقافي لضمان الاحترام المتبادل بين التلاميذ من مختلف الخلفيات الثقافية والاجتماعية. هذا التنوع يُعتبر من المصادر الرئيسية التي تساهم في بناء مجتمع تعليمي أكثر تسامحاً وترابطاً.
- تطوير مهارات القرن الحادي والعشرين لإعداد التلاميذ لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين من خلال تطوير مهارات مثل التفكير النقدي، الإبداع، والتعلم التعاوني. هذه المهارات تعتبر أساسية لتمكين التلاميذ من النجاح في عالم سريع التغير.

### (4) التحديات في تطبيق التعليم الشامل

رغم الأهداف السامية التي يسعى التعليم الشامل لتحقيقها، إلا أن تطبيقه يواجه عدة تحديات. من أبرز هذه التحديات نقص الموارد المالية والبشرية التي تعد ضرورية لتوفير الدعم المناسب للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة أو ذوي صعوبات التعلم.

أيضاً، قد تكون بعض المناهج الدراسية غير ملائمة للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، مما يستدعي إعادة النظر في المناهج وتكييفها لتناسب مختلف أساليب التعلم. من جهة أخرى، يحتاج التعليم الشامل إلى بنية تحتية ملائمة لدعمه، مثل توفير الأدوات التعليمية المساعدة.

هذا ويتطلب تطبيق التعليم الشامل تعاوناً مستمراً بين جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك المدرسون، الإداريون، أولياء الأمور والمجتمع المحلي. من أجل ضمان تطبيق ناجح لهذا النوع من التعليم، يجب توفير الموارد اللازمة، مثل التدريب المستمر للمدرسين على استراتيجيات التعليم الشامل، بالإضافة إلى توفير الدعم الفني والبنية التحتية المناسبة.

أيضاً، يتطلب تطبيق التعليم الشامل التنسيق بين جميع الجهات المعنية لضمان نجاح هذه العملية وتحقيق أهدافها. التعاون المستمر بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي يساعد في تعزيز فهم التعليم الشامل ويضمن بيئة تعليمية داعمة ومحفزة لجميع المتعلمين. ولتحقيق ذلك، يتطلب التعليم الشامل دعماً متكاملاً من جميع الأطراف المعنية لضمان تطبيقه بواقعية وتحقيق أهدافه السامية في بناء مجتمع تعليمي شامل ومتربط.

## 5) استعراض الأبحاث والدراسات التي تربط بين التعليم الشامل وتحسين جودة التعليم

أثبتت العديد من الأبحاث والدراسات أن التعليم الشامل له تأثير إيجابي على تحسين جودة التعليم، حيث يعطي فرصة لخلق بيئة تعليمية شاملة، داعمة ومبتكرة، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أكاديمية أفضل، وتعزيز التنمية الشاملة للمتعلمين. فيما يلي بعض الأبحاث والدراسات التي توضح العلاقة بين التعليم الشامل وتحسين جودة التعليم:

- دراسة أجراها الباحثون في جامعة هارفارد (2017) بعنوان "التعليم الشامل: تحسين جودة التعليم للجميع"، حيث ركزت الدراسة على تأثير التعليم الشامل في المدارس الابتدائية. أظهرت النتائج أن المدارس التي تبنت نهج التعليم الشامل حققت تحسناً ملحوظاً في الأداء الأكاديمي للمتعلمين، كما ساهمت في تعزيز مشاركتهم الفعالة في العملية التعليمية.

(Harvard University (2017). Inclusive Education: Improving Quality Education for All. Harvard Education Review.)

- دراسة أجراها الباحثون في جامعة كولومبيا (2021) بعنوان "التعليم الشامل: تأثيره على جودة التعليم والعدالة الاجتماعية"، حيث ركزت الدراسة على تأثير التعليم الشامل في تعزيز العدالة الاجتماعية وتحسين جودة التعليم. أظهرت النتائج أن المدارس التي تبنت نهج التعليم الشامل، وسعت إلى دمج المتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة، حققت نتائج إيجابية في تحسين جودة التعليم، وتعزيز العدالة الاجتماعية، مما ساهم في خلق بيئة تعليمية شاملة ومستدامة.

(Columbia University (2021). Inclusive Education: Its Impact on Quality Education and Social Justice. Columbia Journal of Education.)

بحث أجراه الباحثون في جامعة ميشيغان (2022) بعنوان "التعليم الشامل: استراتيجيات لتعزيز جودة التعليم والتنمية الشاملة"، حيث ركز البحث على استكشاف الاستراتيجيات الفعالة لتعزيز جودة التعليم والتنمية الشاملة من خلال التعليم الشامل. أشارت النتائج إلى أن المدارس التي طبقت مبادئ التعليم الشامل، مثل توفير الدعم الفردي، وتنمية المهارات الاجتماعية والعاطفية، حققت تحسناً كبيراً في جودة التعليم، ورفعت مستوى التحصيل الأكاديمي للمتعلمين، كما ساهمت في تعزيز التنمية الشاملة لمهاراتهم وقدراتهم.

(University of Michigan (2022). Inclusive Education: Strategies for Enhancing Quality Education and Holistic Development. Michigan Journal of Education.)

إن دمج التعليم الشامل كجزء من استراتيجيات التنمية المستدامة يبرز تأثيره البعيد المدى. تشير تقارير "اليونسكو" إلى أن التعليم الشامل يدعم أهداف التنمية المستدامة (SDG)، وخصوصاً الهدف الرابع (التعليم الجيد) من خلال التركيز على الإنصاف والجودة. تحقيق هذه الأهداف يتطلب الاستثمار في التعليم الشامل بوصفه عنصراً حاسماً لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

#### أ- دراسات حالة ناجحة

- فنلندا: تعتبر التجربة الفنلندية مثالاً رائداً في تطبيق التعليم الشامل، حيث تدمج التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة في الفصول العادية مع توفير دعم إضافي. أظهرت الإحصائيات تحسناً كبيراً في مستوى الأداء الأكاديمي لجميع المتعلمين.

- المغرب: أطلقت الحكومة برنامج "مدارس الفرصة الثانية" الذي يستهدف الأطفال المتسربين ويوفر برامج تعليمية شاملة ومرنة.

#### ب- التحديات العملية وحلول مقترحة

رغم الفوائد المثبتة للتعليم الشامل، إلا أن هناك تحديات مثل نقص الموارد، ضعف تأهيل المدرسين، والتفاوتات الثقافية. يمكن تجاوز هذه التحديات عبر:

- توفير برامج تدريب متخصصة للمدرسين.

- استخدام التكنولوجيا الميسرة لتوفير بيئة تعليمية مرنة.

- تبني نماذج شراكة بين الحكومات والمؤسسات غير الربحية لتوفير الدعم اللازم.

مثل التعليم الشامل أداة قوية لتحسين جودة التعليم، لكنه يحتاج إلى رؤية متكاملة تشمل الجوانب الاجتماعية والاقتصادية. عبر تطبيق مبادئه، يمكن تعزيز الإنصاف في التعليم، تقليص الفجوات التعليمية، وضمان مستقبل أفضل لجميع الأطفال.

## II- دور مدير المدرسة في تعزيز التعليم الشامل

### 1) دور مدير المدرسة في قيادة عملية ترسيخ التعليم الشامل

يلعب مدير المدرسة دوراً جوهرياً في قيادة وتعزيز التعليم الشامل، حيث يعد القائد التربوي الذي يوجه الجهود لتحقيق بيئة تعليمية شاملة، تلبي احتياجات جميع المتعلمين. يركز هذا الدور على تحقيق التوازن بين التخطيط، التنفيذ، والتقييم لضمان النجاح المستدام.

#### أ- المحاور الأساسية لدور مدير المدرسة في التعليم الشامل

- وضع الرؤية والأهداف، بحيث يبدأ دور مدير المدرسة بتحديد رؤية واضحة تلهم فريق العمل وتوجه الجميع نحو تحقيق مبادئ التعليم الشامل. تشمل هذه الرؤية وضع أهداف استراتيجية تتعلق بتوفير بيئة تعليمية شاملة تعزز من تكافؤ الفرص لجميع المتعلمين.

- التخطيط الاستراتيجي هو عنصر أساسي في نجاح التعليم الشامل. يقوم مدير المدرسة بتطوير خطط تتضمن تحليل الاحتياجات، توزيع الموارد، وتحديد أولويات العمل. كما يضمن متابعة تنفيذ هذه الخطط بشكل دوري لتحقيق أهداف التعليم الشامل.

- بناء فريق العمل، لأن التعليم الشامل يعتمد على فريق عمل متماسك ومتعاون. يعمل المدير على بناء هذا الفريق من خلال اختيار الكفاءات المناسبة، وتوفير بيئة تحفز التعاون بين المدرسين وأولياء الأمور، مما يساهم في تحقيق أهداف المدرسة.

- توفير الموارد اللازمة لضمان نجاح التعليم الشامل، المالية منها والتكنولوجية التي تدعم العملية التعليمية، وإن كانت البشرية منها لا سبيل له إليها. كما يتعاون مع جهات متعددة لتأمين تجهيزات ومناهج تعليمية ملائمة.

- تعزيز التواصل والتعاون، بحيث يحرص المدير على فتح قنوات تواصل دائمة بين الأساتذة، المتعلمين وأولياء الأمور، مع تشجيع النقاشات البناءة التي تساهم في تحسين جودة التعليم.

- دعم المتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة، يتعاون المدير مع متخصصين أو شركاء لتوفير دعم فردي، أدوات مساعدة وخدمات تعليمية تعزز من مشاركتهم في الأنشطة المدرسية.

- مراقبة وتقييم الأداء، لضمان تحقيق أهداف التعليم الشامل، يحرص المدير على وضع معايير لقياس الأداء الأكاديمي والسلوكي. يقوم بتقييم دوري للأنشطة والبرامج، مع تقديم ملاحظات بناءة لتحسين العمليات التعليمية.

- تعزيز القيم الأخلاقية والتنوع، فالمدير قدوة للمتعلمين والأساتذة في تعزيز قيم مثل التسامح، العدالة، واحترام التنوع الثقافي والاجتماعي. يشجع بيئة تقدر الفروق الفردية وتدعم الانفتاح على الثقافات المختلفة.

- التعاون مع المجتمع المحلي، للاستعانة على بناء شراكات مع المؤسسات والجمعيات لدعم البرامج التعليمية وتوفير مصادر إضافية.

يشكل مدير المدرسة حجر الزاوية في تطبيق التعليم الشامل بفعالية. من خلال دوره القيادي والتربوي، يضمن المدير بيئة تعليمية تحقق التوازن بين الجوانب الأكاديمية، الاجتماعية، والعاطفية للمتعلمين. إن نجاح التعليم الشامل يعتمد على رؤية واضحة، تخطيط محكم، وتعاون مستدام بين جميع الأطراف المعنية.

## (2) استعراض استراتيجيات مدير المدرسة في دعم التعليم الشامل

يضطلع مدير المؤسسة التعليمية بدور رئيس في توجيه جهود المدرسة نحو تلبية احتياجات جميع المتعلمين، وخلق بيئة دامجة تشجع على تحقيق العدالة والتنوع. ويستند هذا الدور إلى مجموعة من الاستراتيجيات العملية التي تسعى لتحقيق الأهداف التربوية بفعالية.

### أ- تحفيز الانتماء المدرسي

يتولى مدير المدرسة تعزيز شعور جميع المنتسبين للمؤسسة بانتمائهم لها، بغض النظر عن خلفياتهم أو قدراتهم. ويتم ذلك عبر:

- إطلاق مبادرات تبرز أهمية المساهمة الجماعية لكل فرد داخل البيئة المدرسية.

- تعزيز الأنشطة التي تجمع بين مختلف الفئات لتحقيق التفاعل والاندماج الاجتماعي.
- ب- ضمان التكيف مع الاحتياجات الفردية
  - من بين أهم الاستراتيجيات التي يعتمد عليها مدير المدرسة توفير مرونة في التخطيط والتنفيذ داخل المؤسسة. ويشمل ذلك:
  - تخصيص الموارد بشكل يضمن التكيف مع الاحتياجات الفريدة لكل متعلم.
  - تطوير الأنشطة التربوية لتكون متعددة الأبعاد، مما يتيح للجميع فرصة المشاركة والاستفادة.
- ج- تشجيع الحوار المستدام
  - التواصل المستمر والمفتوح بين مختلف أطراف العملية التعليمية هو أساس التعليم الشامل. ولتحقيق ذلك:
  - ينشئ مدير المدرسة مساحات حوار مخصصة لمناقشة التحديات والاقتراحات بين العاملين بالمؤسسة والمتعلمين وأولياء الأمور.
  - يشجع على الاستماع إلى وجهات النظر المتنوعة، بما يساهم في تحسين جودة القرارات التربوية.
- د- تطوير شراكات داعمة
  - يركز مدير المدرسة على بناء علاقات تعاون مع المؤسسات المجتمعية والهيئات المختصة لتحقيق أهداف الشمولية.
  - التنسيق مع الجهات التي تقدم خدمات إضافية، مثل الدعم النفسي أو المادي.
  - إشراك المجتمع المحلي في تنظيم أنشطة مشتركة تحفز على إدماج الجميع.
- ر- تنظيم الفضاء المدرسي بشكل ملائم
  - البيئة المدرسية تلعب دوراً رئيسياً في دعم التعليم الشامل. ولهذا يعمل مدير المدرسة على:
  - إعادة تصميم المساحات لتكون مهيأة لاستيعاب جميع الأفراد، بما في ذلك ذوي الاحتياجات الخاصة.
  - التأكد من أن التجهيزات تساهم في تسهيل الحركة والتفاعل بين مختلف المنتسبين.
- هـ - قيادة مبادرات الابتكار
  - مدير المدرسة هو المسؤول عن تشجيع الابتكار داخل المؤسسة من خلال:
  - تبني ممارسات جديدة تعمل على تحسين جودة التعليم وتعزيز الشمولية.
  - تشجيع المشاركين في العملية التعليمية على استكشاف طرق غير تقليدية للتعليم والتفاعل.
- و- التقييم المنتظم لجودة التعليم الشامل
  - يشرف مدير المدرسة على عمليات التقييم التي تهدف إلى قياس مدى تحقيق مبادئ التعليم الشامل. ويشمل ذلك:

- وضع مؤشرات واضحة لتقييم فعالية الخطط المطبقة.

- مراجعة نتائج التقييم بشكل دوري وتعديل الاستراتيجيات وفق الحاجة.

ي- تعزيز ثقافة الدعم المتبادل

من خلال قيادة حكيمة، يسعى مدير المدرسة إلى تشجيع جميع المنتسبين على تقديم الدعم لبعضهم البعض. ويتم ذلك عبر:

- تعزيز العلاقات القائمة على التعاون وتبادل المعرفة والخبرات.

- توفير قنوات واضحة لتلقي الملاحظات من مختلف الأطراف والعمل على تحسين الأداء العام.

تمثل استراتيجيات مدير المدرسة حجر الزاوية في نجاح التعليم الشامل، حيث تركز على الجوانب الإدارية والبشرية والمادية لضمان تكافؤ الفرص وتحقيق بيئة دامجة ومستدامة. من خلال التخطيط والتنفيذ المبتكر، يصبح من الممكن تحقيق تعليم يلبي احتياجات الجميع، ويسهم في بناء مجتمع تربوي عادل ومتنوع.

(3) أهمية التعاون بين مدير المدرسة والمدرسين وأولياء الأمور في تعزيز التعليم الشامل

إن التعاون بين مدير المدرسة، الطاقم التعليمي، وأولياء الأمور ضروري من أجل تعزيز مفهوم التعليم الشامل. لا يتمثل هذا التعاون في تبادل المعلومات فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل بناء شراكات مستدامة تهدف إلى تحقيق رؤية مشتركة تركز على شمولية التعليم وفعاليته.

أ- تعزيز الثقة المتبادلة بين الأطراف

يتطلب التعليم الشامل إطاراً من الثقة المتبادلة. يعد مدير المدرسة المحفز الأساسي لإيجاد قنوات تواصل شفافة، حيث يقوم بإنشاء فضاءات مفتوحة للنقاش بين الأطراف المختلفة. يتم ذلك، كما أكدنا سابقاً، من خلال الاجتماعات الدورية، والتقارير المشتركة التي تعكس تطور العملية التعليمية.

ب- الاستفادة من التنوع الفكري والمهني

يمثل كل طرف من الأطراف المشاركة في العملية التعليمية منظوراً مختلفاً وخبرات فريدة. يفيد هذا التنوع في إيجاد حلول مبتكرة للتحديات التي قد تواجه تطبيق التعليم الشامل. على سبيل المثال، يمكن لأولياء الأمور تقديم رؤى حول احتياجات أبنائهم الفردية، بينما يقدم الطاقم التعليمي خبرته العملية، ويقود مدير المدرسة الجهود للتوفيق بين هذه الأفكار.

ج- التكامل في وضع وتنفيذ السياسات

عندما يشارك جميع الأطراف في صياغة السياسات التعليمية، يتم ضمان توافق هذه السياسات مع الاحتياجات الفعلية للمتعلمين. يعمل مدير المدرسة على جمع المقترحات من الطاقم التعليمي وأولياء الأمور، ومزجها برؤيته الاستراتيجية لتطوير خطط تعليمية تركز على تلبية احتياجات الجميع.

د- إشراك المجتمع المحلي

لا يقتصر التعاون على الأطراف المباشرة، بل يمتد ليشمل المجتمع المحلي الذي يعد شريكا داعما للتعليم الشامل. يستطيع مدير المدرسة قيادة مبادرات تفاعلية تربط المدرسة بالمجتمع، مثل تنظيم أورش العمل التوعوية والفعاليات الثقافية.

هـ - خلق بيئة داعمة ومحفزة

بفضل التعاون المثمر، يمكن خلق بيئة تعليمية تراعي الفروق الفردية بين المتعلمين وتشجعهم على المشاركة الفعالة. فمن واجب مدير المدرسة ضمان البيئة المدرسية الداعمة، من خلال متابعة احتياجات كل طرف وإيجاد طرق لتلبيتها بشكل متوازن.

و- تحقيق الاستدامة في التعليم الشامل

يتطلب التعليم الشامل جهودا مستمرة لضمان نجاحه على المدى الطويل. من خلال التعاون الوثيق بين مدير المدرسة وأولياء الأمور والطاقم التعليمي، يمكن تطوير آليات مستدامة ترفع من درجة فعالية التعليم الشامل، مثل إنشاء لجان استشارية أو منصات تواصل رقمية.

إن التعاون بين مدير المدرسة، الطاقم التعليمي، وأولياء الأمور هو المفتاح لإنجاح التعليم الشامل. يتطلب هذا التعاون جهداً مشتركاً وتكاملاً في الأدوار لتحقيق بيئة تعليمية تلبي احتياجات جميع المتعلمين بشكل مستدام ومثمر.

### III- التحديات التي تواجه مدير المدرسة في تفعيل التعليم الشامل

إن تفعيل التعليم الشامل تحدي معقد يواجه المؤسسات التعليمية، ويتطلب تضافر جهود جميع الأطراف المعنية. يهدف هذا المحور إلى تحليل أبرز التحديات التي تواجه مديري المؤسسات الابتدائية في هذا السياق، مع التركيز على الجوانب العملية والتطبيقية، وتقديم رؤى معمقة حول كيفية التعامل مع هذه التحديات. سنركز هنا على الجوانب التي تقع ضمن صلاحيات مدير المؤسسة ودوره في تفعيل التعليم الشامل.

#### 1) تحديات البنية التحتية والتجهيزات كعائق أمام الدمج الفعلي

لا يقتصر الحديث عن البنية التحتية والتجهيزات على توفير الحد الأدنى من المتطلبات، بل يتعداه إلى تهيئة بيئة تعليمية مناسبة وداعمة لجميع المتعلمين. يواجه مديرو المؤسسات تحديات متعددة في هذا الجانب، من أبرزها:

- ملائمة الفضاءات التعليمية: يتجاوز مفهوم الملائمة توفير الممرات المناسبة للكراسي المتحركة والمصاعد (الولوجيات)، ليشمل تصميم الفصول الدراسية بطريقة تسهل حركة جميع المتعلمين، وتوفير إضاءة طبيعية واصطناعية مناسبة، وعزل صوتي جيد للحد من التشتت، بالإضافة إلى توفير فضاءات مخصصة للأنشطة الجماعية والتعاونية، وفضاءات أخرى للدعم الفردي المتخصص. ذلك لأن غياب هذه المعايير عائق حقيقي أمام دمج المتعلمين بشكل معقول.

- توفير واستدامة التكنولوجيا المساعدة: بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا بشكل عام، يجب التركيز على توفير التكنولوجيا المساعدة المخصصة لذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة، مثل البرامج الناطقة، وأجهزة تكبير النصوص، والأجهزة الحسية المساعدة، وضمان سهولة استخدامها وإتاحتها لجميع المستفيدين. كما يجب وضع خطة لصيانة هذه التجهيزات بشكل دوري لضمان استمرار عملها وفعاليتها.
- توفير فضاءات للدعم الفردي: يحتاج بعض المتعلمين إلى دعم فردي متخصص، سواء كان ذلك دعماً أكاديمياً أو نفسياً أو سلوكياً. يجب توفير فضاءات مخصصة لهذه الجلسات، توفر الخصوصية والراحة للمتعلم والمختص، وتراعي معايير الجودة والتهنية النفسية.

## (2) تفعيل مبادئ التعليم الشامل في الممارسات الصفية اليومية

ينصب تركيز مدير المؤسسة على كيفية تفعيل مبادئ التعليم الشامل في الممارسات الصفية اليومية، من خلال:

- تشجيع التمايز في التدريس: يعتبر التمايز في التدريس من أهم مبادئ التعليم الشامل، حيث يتم تكيف أساليب التدريس والمحتوى التعليمي لتلبية احتياجات المتعلمين المختلفة. يقع على عاتق مدير المؤسسة تشجيع المدرسين على تبني هذه الاستراتيجية وتوفير الدعم اللازم لهم لتطبيقها بشكل إيجابي، من خلال ورشات عمل داخلية وتبادل الخبرات.
- تعزيز التعاون بين الأساتذة وتفعيل دور الأسر: يتطلب التعليم الشامل تعاوناً وثيقاً بين المدرسين، سواء كانوا مربين عاديين أو متخصصين، وتفعيل دور الأسر كشريك أساسي في العملية التعليمية. يجب على مدير المؤسسة، كما أشرنا سابقاً، توفير آليات للتواصل والتنسيق وتبادل الخبرات بين الأساتذة، وتنظيم لقاءات دورية مع الأسر لتبادل المعلومات والمشاركة في وضع الخطط التعليمية الفردية.
- بناء ثقافة مدرسية دامجة: يقع على عاتق مدير المؤسسة مسؤولية بناء ثقافة مدرسية تشجع على تقبل الاختلاف والتنوع، وتنبذ التمييز والإقصاء. يجب أن يشعر جميع المتعلمين بأنهم مرحب بهم ومقدرون في الوسط التعليمي، من خلال تنظيم أنشطة وفعاليات ترسخ هذه القيم.

## (3) ضعف التواصل والتنسيق بين المؤسسات والجهات المعنية كمعوق لتفعيل التعليم الشامل

ضعف التواصل والتنسيق بين المؤسسات والجهات المعنية بالتعليم الشامل من أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيقه بشكل ناجح. يتطلب التعليم الشامل تضامراً جهوداً مختلفة، تشمل المؤسسات التعليمية، والأسر، والجهات الحكومية، والمؤسسات الصحية، ومؤسسات المجتمع المدني. يؤدي غياب التنسيق الضروري إلى تشتت الجهود وعدم تكامل الخدمات المقدمة للمتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة. يواجه مدير المؤسسة في هذا الجانب التحديات التالية:

- نقص قنوات التواصل الرسمية والواضحة: غالباً ما تفتقر المؤسسات إلى قنوات تواصل رسمية وواضحة مع الجهات الأخرى المعنية بالتعليم الشامل. يؤدي ذلك إلى صعوبة تبادل المعلومات والتنسيق بين هذه الجهات، وتكرار الجهود، وضياع الوقت والموارد.

- غياب آليات التنسيق البناءة: حتى في وجود قنوات تواصل، قد تغيب هذه الآليات التي تحدد أدوار ومسؤوليات كل جهة، وتضمن سير العمل بسلاسة وهمة. يؤدي ذلك إلى حدوث إهمال بعض الجوانب قد تكون في غاية الأهمية.

- نقص تبادل الخبرات والمعرفة: إن تبادل الخبرات والمعرفة بين المؤسسات والجهات المعنية أمر ذو اعتبار لتطوير الممارسات في مجال التعليم الشامل، ويؤدي غيابها إلى إبقاء كل مؤسسة تعمل بمعزل عن الأخرى، وعدم الاستفادة من التجارب الناجحة.

- صعوبة الوصول إلى الخدمات المساندة: يحتاج المتعلمون ذوو الاحتياجات التعليمية الخاصة إلى مجموعة متنوعة من هذه الخدمات، مثل الخدمات الصحية والنفسية والاجتماعية. وغياب التنسيق بين المؤسسات التعليمية والجهات المقدمة لهذه الخدمات ينتج عنه صعوبة وصول المتعلمين إليها، وتأخر حصولهم على الدعم اللازم. وفيما يلي اقتراحاتنا المتواضعة للتعامل مع مثل هذه المعوقات:

- إنشاء قنوات تواصل رسمية وواضحة من قبل الجهات المعنية بين المؤسسات التعليمية والجهات الأخرى، مثل منصات إلكترونية مخصصة، أو اجتماعات دورية منتظمة.

- وضع آليات للتنسيق الإيجابي لتحديد أدوار ومسؤوليات كل جهة من خلال وضع اتفاقيات شراكة واضحة، وتحديد نقاط اتصال بين المؤسسات.

- تشجيع تبادل الخبرات والمعرفة بين المؤسسات والجهات المعنية، من خلال تنظيم ورش عمل ومؤتمرات وندوات مشتركة، وإنشاء شبكات تواصل بين المختصين.

- تسهيل وصول المتعلمين ذوي الحاجات التعليمية الخاصة إلى الخدمات المساندة، من خلال إنشاء مراكز متخصصة تقدم هذه الخدمات، أو توفير آليات للتنسيق بين المؤسسات التعليمية والجهات المقدمة للخدمات.

#### (4) التقييم والمتابعة كأداة لتطوير الممارسات الدامجة

إن التقييم والمتابعة عنصر بارز في تفعيل التعليم الشامل، حيث يمكن من خلالهما قياس مدى التقدم المحرز وتحديد نقاط القوة والضعف. يركز مدير المؤسسة في هذا الجانب على:

- تشجيع استخدام التقييم البديل: يركز التقييم البديل على قياس تقدم المتعلم بشكل فردي، بناء على أهدافه واحتياجاته الخاصة. يشمل ذلك استخدام أساليب تقييم متنوعة، مثل الملاحظة، والمقابلات، وتقييم الأعمال، وملفات الإنجاز. يجب على مدير المؤسسة تشجيع الأساتذة على استخدام هذه الأساليب.

- تفعيل استخدام الخطط التعليمية الفردية ومتابعتها: يجب وضع خطط تعليمية فردية لكل متعلم، تحدد أهدافه التعليمية واستراتيجيات التدريس المناسبة له. يجب أن تراجع هذه الخطط بشكل دوري لتقييم التقدم المحرز وتعديلها حسب الحاجة، ويقع على عاتق مدير المؤسسة متابعة تنفيذ هذه الخطط والتأكد من مفعولها.

- استخدام نتائج التقييم لتطوير الممارسات الدامجة: وذلك من أجل تطوير أساليب التدريس وتحسين جودة التعليم المقدم للمتعلمين، من خلال تحليل البيانات المجمعة وتحديد الاحتياجات التدريبية للمدرسين وتعديل الخطط والبرامج التعليمية.

يتضح مما سبق أن تعزيز التعليم الشامل يمثل تحدياً متعدد الأوجه يتطلب جهوداً متكاملة على مختلف المستويات. يضطلع مدير المؤسسة بدور محوري في تفعيل هذا النمط من التعليم، من خلال تهيئة البيئة التعليمية المناسبة، وتشجيع الممارسات الصفية الداعمة للدمج، وإدارة مقاومة التغيير، واستخدام التقييم

والمتابعة كأداة للتطوير. من خلال تبني هذه الرؤية الشاملة، يمكن للمؤسسات التعليمية أن تحقق تقدماً ملموساً نحو تحقيق تعليم شامل يلبي احتياجات جميع المتعلمين.

#### IV- أمثلة ناجحة لتعزيز التعليم الشامل

##### 1) نموذج المدارس الشاملة في كندا: القيادة التربوية كعامل محفز للدمج الفاعل

كندا نموذج رائد بامتياز في تطبيق التعليم الشامل، حيث تتبنى سياسة دمج شاملة تهدف إلى توفير فرص تعليمية متكافئة لجميع الأطفال. لا يقتصر نجاح هذه السياسة على التشريعات والسياسات الداعمة فحسب، بل يعتمد بشكل كبير على القيادة التربوية النشطة لمديري المدارس. فمدير المدرسة ليس مجرد مدير إداري، بل هو قائد تربوي يوجه جهود المدرسة نحو تحقيق أهداف الدمج.

أ- الأسس الفلسفية والتشريعية للتعليم الشامل في كندا:

- مبدأ الإدماج الكامل: يركز النظام التعليمي الكندي على مبدأ الدمج الكامل، الذي ينص على حق جميع الأطفال في التعليم في بيئة تعليمية عادية مع أقرانهم من غير ذوي الإعاقة.

(Porter, G. L., & Smith, D. (2011). The changing face of Canadian classrooms. Pearson Canada.)

- التشريعات والسياسات الداعمة: صدرت في كندا العديد من التشريعات والسياسات التي تدعم التعليم الشامل، وتلزم المدارس بتوفير التسهيلات اللازمة لتلبية احتياجات التلاميذ ذوي الإعاقة.

(Government of Canada. (n.d.). Canadian Charter of Rights and Freedoms. Department of Justice.)

- التركيز على الدعم الفردي: يركز النظام التعليمي الكندي على توفير الدعم الفردي للتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة، من خلال وضع خطط تعليمية فردية تراعي قدراتهم واحتياجاتهم، وتوفير الأطر المتخصصة، مثل مدرسي التربية الخاصة والمساعدات التربويين.

- التعاون بين المدرسة والأسرة والمجتمع: يؤكد النظام التعليمي الكندي على أهمية التعاون بين المدرسة والأسرة والمجتمع في دعم التعليم الشامل. تشارك الأسر في وضع الخطط التعليمية الفردية لأبنائهم، وتقدم المؤسسات المجتمعية خدمات مساندة للمدارس والتلاميذ.

ب- كيف يساهم نموذج المدارس الشاملة في كندا في تعزيز التعليم الشامل؟

- توفير فرص تعليمية متكافئة: من خلال دمج التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة في الفصول الدراسية العادية، يوفر النظام التعليمي الكندي فرصاً تعليمية متكافئة لجميع الأطفال، ويساعد على الحد من التمييز والإقصاء.

- تعزيز التفاعل الاجتماعي: يساعد الدمج في الفصول الدراسية العادية على تنشيط التفاعل الاجتماعي بين التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة وأقرانهم من غير ذوي الإعاقة، ويدعمهم في تطوير مهاراتهم الاجتماعية والتواصلية.

- تطوير مهارات المدرسين: يتطلب تطبيق التعليم الشامل تطوير مهارات المربين في التعامل مع التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة وتكييف أساليب التدريس لتلبية احتياجاتهم. يوفر النظام التعليمي الكندي برامج تدريبية متخصصة دورية للأساتذة في هذا المجال.

- زيادة الوعي المجتمعي: يخدم تطبيق التعليم الشامل في الزيادة من الوعي المجتمعي بأهمية إدماج ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع، كما يساعد على تغيير النظرة السلبية تجاه الإعاقة.

ج- دور مدير المدرسة كقائد تربوي في تعزيز التعليم الشامل في كندا:

- صياغة رؤية مشتركة للدمج: يبادر مدير المدرسة بصياغة رؤية مشتركة للدمج، بالتعاون مع جميع أفراد المجتمع المدرسي (المدرسون، التلاميذ، الأهل، المجتمع المحلي). لا تقتصر هذه الرؤية على مجرد دمج التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة في الفصول العادية، بل تتعداها إلى بناء ثقافة مدرسية تؤمن بالتنوع والاختلاف وتعتبرهما مصدر قوة.

- بناء القدرات المهنية للأساتذة: يدرك مدير المدرسة أن نجاح الدمج يعتمد بشكل كبير على قدرات المدرسين في التعامل مع التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة وغيرهم من المتعثرين. لذلك، يولي اهتماما خاصا لبناء قدراتهم المهنية، من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة، وأوراش عمل، وجلسات إشرافية تركز على استراتيجيات التدريس المتميزة، وتكييف المناهج، واستخدام التكنولوجيا المساعدة. يشجع المدير أيضا على تبادل الخبرات بين المربين والأساتذة، وإنشاء فرق عمل متخصصة لدعم تطبيق التعليم الشامل.

- تفعيل الشراكة مع الأهل والمجتمع: يؤمن مدير المدرسة بأهمية الشراكة مع الأهل والمجتمع في دعم التعليم الشامل. يقيم علاقات قوية مع الأهالي، ويشاركهم في وضع الخطط التعليمية الفردية لأبنائهم، ويشجعهم على المشاركة في الأنشطة والفعاليات المدرسية. كما ينسق مع المؤسسات المجتمعية المختصة، مثل المراكز الصحية ومؤسسات المجتمع المدني، لتوفير الخدمات المساندة اللازمة للتلاميذ.

- توفير بيئة تعليمية داعمة: يشرف مدير المدرسة على تهيئة بيئة تعليمية داعمة لجميع التلاميذ، من خلال توفير التجهيزات والمواد التعليمية المناسبة، وتكييف الفضاءات المدرسية لتلبية احتياجاتهم المختلفة. يولي المدير اهتماما خاصا بتوفير التكنولوجيا المساعدة التي تمكن من الوصول إلى المناهج والمشاركة بفعالية في الأنشطة الصفية.

- قيادة التقييم والتطوير المستمر: يشرف مدير المدرسة على عملية تقييم تطبيق التعليم الشامل في المدرسة، من خلال جمع البيانات وتحليلها، وإجراء مقابلات مع المدرسين والأهل والتلاميذ. تستخدم نتائج التقييم لتطوير الخطط والبرامج التعليمية وتحسين جودة التعليم المقدم لجميع التلاميذ. يشجع المدير على استخدام أساليب تقييم متنوعة تراعي الفروق الفردية بين التلاميذ، وتركز على قياس التقدم المحرز بشكل فردي.

د- مثال تطبيقي افتراضي مركز على دور المدير:

في إحدى المدارس الابتدائية في كندا، لاحظ المدير وجود صعوبة في دمج التلاميذ ذوي اضطراب طيف التوحد في الفصول العادية. بادر المدير بتشكيل فريق عمل متخصص يضم مدرسين في التربية الخاصة، وأخصائيين نفسيين، وأولياء أمور. قام الفريق بتحليل الوضع وتجهيز خطة عمل مفصلة، تضمنت إعداد تدريب مكثف للأساتذة على استراتيجيات التعامل مع التلاميذ ذوي اضطراب طيف التوحد، وتكييف البيئة

الصفية لتقليل المشتتات، وتوفير أدوات ووسائل تعليمية مناسبة. قاد المدير هذه العملية بشكل مباشر، وقدم الدعم والتوجيه للفريق، وتابع تنفيذ الخطة بشكل مُنظم.

## (2) المملكة المتحدة نموذج الدمج المتطور

### أ- الأسس القانونية والسياسية

يعتبر قانون التعليم لعام 1996 وقانون الأطفال والعائلات لعام 2014 من أهم القوانين التي تنظم التعليم الدمج في إنجلترا. تؤكد هذه القوانين على حق جميع الأطفال في الحصول على تعليم مناسب لاحتياجاتهم، وتشجع على دمجهم في المدارس العادية.

يوفر نظام الدعم الخاص (SEND - Special Educational Needs and Disability) إطاراً شاملاً لتحديد وتقييم وتلبية احتياجات التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة. يتضمن النظام مراحل مختلفة من الدعم، تبدأ بالدعم داخل الفصل الدراسي، وتصل إلى توفير خطط تعليمية فردية مفصلة للتلاميذ ذوي الاحتياجات الأكثر تعقيداً. (Education, Health and Care plans - EHC plans)

يمكن للتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة الالتحاق بالمدارس العادية أو المدارس الخاصة، حسب طبيعة احتياجاتهم. تقدم المدارس العادية مجموعة واسعة من الدعم، بينما توفر المدارس الخاصة بيئة تعليمية متخصصة للتلاميذ ذوي الاحتياجات الأكثر تعقيداً.

- مثال واقعي: توجد في إنجلترا العديد من المبادرات والمشاريع التي تهدف إلى تعزيز التعليم الدمج. على سبيل المثال، تقدم بعض المدارس برامج "مدارس الدمج الرائدة" (Inclusion Quality Mark) التي تقيم جودة ممارسات الدمج في المدارس وتقدم الدعم لتحسينها. (Department for Education - UK government)

### ب- دور مدير المدرسة الابتدائية في التعليم الدمج بالمملكة المتحدة

كما ذكرنا سابقاً، يعتبر نظام الدعم الخاص (SEND) في إنجلترا الإطار الرئيسي الذي ينظم التعليم الدمج. يضع هذا النظام مسؤوليات كبيرة على عاتق مديري المدارس الابتدائية لضمان توفير تعليم شامل لجميع التلاميذ، بمن فيهم ذوو الاحتياجات الخاصة. ومن مسؤولياته الرئيسية في التعليم الدمج:

- القيادة والرؤية: يعتبر مدير المدرسة القائد المسؤول عن وضع رؤية واضحة للتعليم الدمج في المدرسة، ونشر ثقافة تؤمن بأهمية الشمولية والمساواة بين جميع التلاميذ. يجب أن يظهر المدير التزاماً قوياً بتوفير بيئة تعليمية دامجة ترحب بالتنوع وتقدر الاختلاف.

- تخصيص الموارد: يقع على عاتق مدير المدرسة مسؤولية تخصيص الموارد اللازمة لدعم التعليم الدمج، بما في ذلك:

- تخصيص ميزانية كافية لتوفير الأطر المتخصصة، والمواد التعليمية المناسبة، والتجهيزات اللازمة.
- توظيف وتدريب الإطار التعليمي المؤهل للتعامل مع التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة، بما في ذلك معلمو التربية الخاصة، والمساعدون التربويون، والاختصاصيون في المجالات المختلفة.
- توفير تجهيزات ومرافق مناسبة في المدرسة لتلبية احتياجات جميع التلاميذ، مثل المداخل الميسرة، والمصاعد، ودورات المياه المجهزة، والمساحات التعليمية المناسبة.

- التعاون والتنسيق: يشجع مدير المدرسة على التعاون والتنسيق بين جميع الأطراف المعنية بالتعليم الدامج، بما في ذلك:

• التعاون بين أساتذة الصفوف العادية وأساتذة التربية الخاصة لتكييف التدريس وتوفير الدعم اللازم للتلاميذ.

• العمل مع الفرق متعددة التخصصات، التي تتكون من اختصاصيين في مجالات مختلفة، لوضع الخطط التعليمية الفردية وتقديم الدعم اللازم للتلاميذ.

• التواصل الفعال مع الأولياء وإشراكهم في عملية وضع الخطط التعليمية الفردية ومتابعة تقدم أبنائهم.

• التعاون مع الجهات الخارجية المختصة، مثل مراكز الدعم، والمؤسسات الصحية، والمنظمات غير الحكومية، لتوفير الخدمات المساندة للتلاميذ.

- متابعة وتقييم الأداء: يتابع مدير المدرسة أداء المدرسة في تطبيق التعليم الدامج، ويقيم مدى تحقيق الأهداف المرجوة. يستخدم المدير بيانات الأداء، وملاحظات الأساتذة والأولياء، وتقييمات التلاميذ لتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين.

- تطبيق نظام الدعم الخاص (SEND) والإشراف على تطبيقه بما في ذلك:

• ضمان وجود آليات فعالة لتحديد وتقييم احتياجات التلاميذ الخاصة.

• وضع الخطط التعليمية الفردية (EHC plans) والإشراف على عملية وضعها ومراجعتها وتحديثها بشكل دوري لضمان استمرار فعاليتها.

Department for Education (UK government): <https://www.gov.uk/government/publications/send-code-of-practice-0-to-25>

## الفصل السابع: التجربة الدولية في الإدارة التربوية المدرسية

### I- نظرة عامة على أنظمة التعليم في الدول المتقدمة

التعليم عماد تقدم الأمم وازدهارها، حيث يساهم في بناء رأس المال البشري المؤهل والقادر على مواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات. تولي الدول المتقدمة اهتماما بالغا بالتعليم، وتخصص له ميزانيات ضخمة، إدراكا منها لأهميته في تحقيق التنمية المستدامة والرخاء الاقتصادي والاجتماعي. يهدف هذا المحور إلى تقديم نظرة عامة على أنظمة التعليم في الدول المتقدمة، من خلال استعراض تاريخي موجز، وتحليل الخصائص المشتركة، وعرض نماذج مختارة، ومناقشة التحديات والمستقبل.

#### 1) أنظمة التعليم في الدول المتقدمة

تتميز أنظمة التعليم في الدول المتقدمة بتنوعها وثرانها، حيث تعكس السياقات التاريخية والثقافية والاجتماعية لكل دولة. ومع ذلك، تشترك هذه الأنظمة في بعض الخصائص الأساسية، مثل التركيز على الجودة والشمولية والمساواة، وتوفير فرص التعلم المناسبة لجميع التلاميذ، بغض النظر عن خلفياتهم أو قدراتهم. كما تولي هذه الأنظمة اهتماما بالغا بتطوير المناهج الدراسية، وتدريب المدرسين، واستخدام التكنولوجيا في التعليم.

##### أ- نظرة تاريخية

شهد التعليم تطورات كبيرة عبر التاريخ، حيث انتقل من التعليم التقليدي القائم على التلقين والتحفيظ إلى التعليم الحديث الذي يركز على التفكير النقدي والإبداع وحل المشكلات. يمكن تقسيم تاريخ التعليم في الدول المتقدمة إلى عدة مراحل رئيسية:

- مرحلة التعليم التقليدي: سيطر التعليم التقليدي على معظم المجتمعات حتى القرون الوسطى، حيث كان التعليم مقتصرًا على فئة قليلة من المجتمع، مثل رجال الدين والطبقة الأرستقراطية. اعتمد التعليم في هذه المرحلة على حفظ النصوص الدينية والكلاسيكية، ولم يكن هناك اهتمام كبير بتطوير المهارات العملية أو التفكير النقدي.

- مرحلة النهضة والإصلاح: شهدت أوروبا خلال عصر النهضة والإصلاح تطورات كبيرة في مجال التعليم، حيث ظهرت الجامعات وانتشرت المدارس، وبدأ الاهتمام يتزايد بالعلوم والفلسفة والآداب. ساهمت حركة الإصلاح الديني في نشر التعليم بين عامة الشعب، حيث أكدت على أهمية قراءة الكتاب المقدس لديهم وفهم تعاليم الدين.

- مرحلة الثورة الصناعية: أحدثت الثورة الصناعية تحولات جذرية في المجتمع والاقتصاد، مما استدعى تطوير أنظمة التعليم لتلبية احتياجات سوق العمل المتغيرة. ازداد الطلب على العمال المهرة والفنيين، مما دفع الدول إلى إنشاء مدارس مهنية وفنية، وتطوير المناهج الدراسية لتشمل العلوم والتكنولوجيا.

- مرحلة التعليم الجماهيري: شهد القرن العشرون انتشار التعليم الجماهيري في الدول المتقدمة، حيث أصبح التعليم حقاً أساسياً لجميع الأطفال، بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية أو الاقتصادية. تم إنشاء المدارس الحكومية المجانية، وتطوير قوانين التعليم الإلزامي، مما ساهم في رفع معدلات التعلم ومحو الأمية.

- مرحلة ما بعد الحداثة: يشهد التعليم في العصر الحالي تحولات كبيرة نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة والعولمة والتغيرات الاجتماعية والثقافية. يركز التعليم في هذه المرحلة على تطوير مهارات القرن الحادي والعشرين، مثل التفكير النقدي والإبداع والتواصل والتعاون وحل المشكلات، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا في التعليم وتوفير فرص التعلم مدى الحياة.

#### ب- تأثير الحركات الفكرية والاجتماعية

تأثرت أنظمة التعليم في الدول المتقدمة بالعديد من الحركات الفكرية والاجتماعية، مثل:

- حركة التنوير: أكدت حركة التنوير على أهمية العقل والعلم والمعرفة، ودعت إلى نشر التعليم بين عامة الشعب.

- الحركة الرومانسية: ركزت الحركة الرومانسية على أهمية الفردية والإبداع والتعبير عن الذات في التعليم.

- الحركة التقدمية: دعت الحركة التقدمية إلى إصلاح التعليم وجعله أكثر ملائمة لاحتياجات الأطفال والمجتمع.

- حركة حقوق الإنسان: أكدت حركة حقوق الإنسان على حق جميع الأطفال في الحصول على تعليم جيد، بغض النظر عن خلفياتهم أو قدراتهم.

#### ج- التعليم في القرن الحادي والعشرين

يشهد التعليم في القرن الحادي والعشرين تحولات كبيرة نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة والعولمة والتغيرات الاجتماعية والثقافية. من أهم هذه التحولات:

- التركيز على مهارات القرن الحادي والعشرين: يركز التعليم الآن على تطوير مهارات القرن الحادي والعشرين، مثل التفكير النقدي والإبداع والتواصل والتعاون وحل المشكلات، بالإضافة إلى المهارات الرقمية ومهارات التعلم الذاتي.

- استخدام التكنولوجيا في التعليم: تستخدم التكنولوجيا الآن على نطاق واسع في التعليم، مما يتيح فرصاً جديدة للتعلم والتفاعل والتواصل.

- التعلم مدى الحياة: يعتبر التعلم الآن عملية مستمرة مدى الحياة، حيث يحتاج الأفراد إلى اكتساب مهارات ومعارف جديدة لمواكبة التغيرات المتسارعة في سوق العمل والمجتمع.

#### د- العوامل المؤثرة في تطور أنظمة التعليم:

تأثرت أنظمة التعليم في الدول المتقدمة بالعديد من العوامل، من أهمها:

- التطورات الاقتصادية: أدت التغيرات في هيكل الاقتصاد وسوق العمل إلى تطور المناهج الدراسية وتنوعها لتلبية الاحتياجات الجديدة.

- التطورات الاجتماعية: ساهمت التغيرات في التركيبة السكانية والقيم الاجتماعية في زيادة الوعي بأهمية التعليم للجميع، بمن فيهم ذوو الاحتياجات الخاصة والفئات المهمشة.

- التطورات التكنولوجية: أحدثت التكنولوجيا ثورة في مجال التعليم، من خلال توفير أدوات ووسائل جديدة للتعليم والتدريس.

- النظريات التربوية: ساهمت النظريات التربوية الحديثة في فهم عملية التعلم وتطوير أساليب التدريس.

- السياسات الحكومية: لعبت الحكومات دورا حاسما في تطوير أنظمة التعليم من خلال وضع السياسات وتخصيص الموارد.

## 2) الخصائص المشتركة بين أنظمة التعليم في الدول المتقدمة

بعد استعراض موجز للتطور التاريخي لأنظمة التعليم في الدول المتقدمة، سنتناول الخصائص والمبادئ المشتركة التي تجمع بين هذه الأنظمة، رغم تنوعها واختلاف سياقاتها. هذه الخصائص تشكل الإطار العام الذي يوجه سياسات التعليم وممارساته في هذه الدول.

### أ- التركيز على الجودة والتميز

تولي الدول المتقدمة اهتماما بالغا بجودة التعليم، وتسعى باستمرار إلى تحسينها من خلال:

- وضع معايير عالية أكاديمية ومهنية عالية للمناهج الدراسية، ولأداء التلاميذ، ولأداء المدرسين، ولإدارة المدارس.

- التقييم المستمر: تجري هذه الدول تقييمات منتظمة لأداء التلاميذ والمدارس والنظام التعليمي ككل، باستخدام أدوات وتقنيات متنوعة، بهدف تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين.

- الاستثمار في تكوين المدرسين: تولي هذه الدول أهمية كبيرة لتأهيل وتدريب المدرسين، وتوفير لهم فرص التطوير المهني المستمر، إدراكا منها لدور الأستاذ المحوري في جودة التعليم.

- توفير بيئة تعليمية محفزة مناسبة للتلاميذ، من خلال توفير موارد تعليمية حديثة، وتجهيزات متطورة، ومبان مدرسية مناسبة.

### ب- الشمولية والمساواة وتكافؤ الفرص

تتبنى الدول المتقدمة مبدأ الشمولية في التعليم، الذي يعني توفير فرص تعليمية متكافئة لجميع الأطفال، بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية أو الاقتصادية أو العرقية أو الدينية أو قدراتهم الجسدية أو العقلية. يتجلى ذلك في:

- التعليم الإلزامي والمجاني: توفر معظم هذه الدول تعليمًا إلزاميًا ومجانيًا لجميع الأطفال حتى سن معينة، مما يضمن حصول الجميع على الحد الأدنى من التعليم، مع دمج التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس العادية، وتوفير لهم الدعم والموارد اللازمة لضمان نجاحهم.

- مكافحة التسرب أو الهدر المدرسي: تتخذ هذه الدول إجراءات مختلفة لمكافحة التسرب من التعليم، من خلال توفير برامج دعم للمتعلمين المعرضين للخطر، وتوفير بدائل تعليمية مناسبة.

- الاهتمام بالتعليم في المناطق النائية: تولي هذه الدول اهتماما خاصا بتوفير فرص تعليمية جيدة في المناطق النائية والمهمشة، لضمان تكافؤ الفرص التعليمية بين جميع المناطق.

ج- الاستثمار في البحث والتطوير

تولي الدول المتقدمة أهمية كبيرة للبحث والتطوير في مجال التعليم، وتخصص له ميزانيات ضخمة، إدراكا منها لدوره في تطوير المناهج الدراسية، وأساليب التدريس، وتقنيات التعليم. تشجع هذه الدول التعاون بين الجامعات ومراكز البحث والمؤسسات التعليمية، بهدف تبادل الخبرات والمعرفة، وتطوير حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه التعليم.

د- اللامركزية والمرونة

تتميز أنظمة التعليم في بعض الدول المتقدمة باللامركزية والمرونة، حيث تمنح المدارس والمناطق التعليمية صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدارس، وتطوير المناهج، وتخصيص الموارد. يتيح هذا النهج للمدارس الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات التلاميذ والمجتمعات المحلية.

هـ - الشراكة بين القطاعين العام والخاص

تشجع بعض الدول المتقدمة على الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم، بهدف الاستفادة من خبرات وموارد القطاع الخاص في تطوير التعليم. تتخذ هذه الشراكة أشكالاً مختلفة، مثل إنشاء مدارس خاصة بتمويل عام، أو توفير برامج تدريبية مشتركة، أو تمويل مشاريع بحثية.

و- التركيز على التعلّم المتمحور حول المتعلم: يركز التعليم في الدول المتقدمة بشكل متزايد على جعل المتعلم محور العملية التعليمية، عبر:

- تفريد التعلم: مراعاة الفروق بين المتعلمين، وتوفير أنماط تعليمية متنوعة تناسب احتياجاتهم وقدراتهم.

- التعلم النشط: تشجيع المتعلمين على المشاركة الفعالة في عملية التعلم، من خلال الأنشطة العملية، والمشاريع البحثية، والمناقشات الصفية.

- التعلم القائم على المشاريع: استخدام المشاريع كأداة للتعلم، حيث يعمل التلاميذ على مشاريع عملية تساعد على تطبيق ما تعلموه في سياقات واقعية.

- التقييم من أجل التعلم: استخدام أساليب تقييم متنوعة تساعد المتعلمين على فهم نقاط قوتهم وضعفهم، وتوجه عملية التعلم.

هذا وبالإضافة لكل ما سبق فإن الدول المتقدمة تدرك أهمية مرحلة ما قبل المدرسة في النمو والتطور الشامل للطفل، ولذلك تولي هذه المرحلة اهتماما كبيرا، من خلال توفير رياض أطفال عالية الجودة، تركز على تنمية المهارات اللغوية والاجتماعية والعاطفية والحركية للأطفال.

ي- التعليم والمواطنة العالمية

موضوع "التعليم والمواطنة العالمية" من المواضيع المعاصرة والهامة التي تركز على دور التعليم في إعداد أفراد منفتحين على العالم، وقادرين على التفاعل الإيجابي مع مختلف الثقافات، ومدركين لمسؤولياتهم كأفراد في مجتمع عالمي مترابط. يتضمن هذا الموضوع عدة جوانب رئيسية:

- تنمية الوعي بالمواطنة العالمية والقضايا العالمية:

يتجاوز مفهوم المواطنة العالمية الانتماء إلى دولة محددة، ليشمل الانتماء إلى الإنسانية جمعاء، والاعتراف بالحقوق والمسؤوليات المشتركة لجميع الأفراد على كوكب الأرض.

وتشمل القضايا العالمية التحديات التي تواجه الإنسانية بشكل عام، مثل التغيرات المناخية، والفقر، والجوع، والأمراض، وحقوق الإنسان، والسلام والأمن الدوليين.

- دور التعليم:

يلعب التعليم دورا حاسما في تنمية الوعي بهذه القضايا من خلال:

• إدراجها في المناهج الدراسية: تضمين مواضيع تتعلق بالقضايا العالمية في مختلف المواد الدراسية، مثل التاريخ والجغرافيا والعلوم والاجتماعيات.

• استخدام أساليب تدريس مناسبة تشجع على التفكير النقدي والتحليل وحل المشكلات، وتساعد التلاميذ على فهم تعقيدات القضايا العالمية.

• توفير فرص للتعلم التجريبي للتلاميذ لأجل المشاركة في أنشطة عملية تساعدهم على فهم القضايا العالمية بشكل أفضل، مثل المشاركة في مشاريع تطوعية أو محاكاة منظمات دولية.

• تعزيز التفاهم بين الثقافات، ذلك أن التنوع الثقافي يعتبر ثروة إنسانية يجب الاحتفاء بها، ويتطلب فهما واحتراما متبادلين بين مختلف الثقافات.

ويساهم التعليم في تعزيز التفاهم بين الثقافات من خلال:

• تعليم اللغات الأجنبية من أجل فهم ثقافات أخرى والتواصل مع أشخاص من خلفيات مختلفة.

• تضمين دراسة الثقافات الأخرى في المناهج الدراسية، من خلال الأدب والتاريخ والفن والموسيقى.

• تشجيع المتعلمين على المشاركة في برامج التبادل الثقافي مع تلاميذ من دول أخرى.

• تنمية مهارات التواصل بين الثقافات، لتشمل القدرة على التواصل بفعالية مع أشخاص من خلفيات ثقافية مختلفة، وفهم الاختلافات في أساليب التواصل والقيم والمعتقدات.

ويساهم التعليم في تنمية هذه المهارات من خلال:

• توفير فرص للتفاعل مع تلاميذ من خلفيات مختلفة.

• توفير تدريب على مهارات التواصل بين الثقافات وحل النزاعات بين الثقافات.

- إعداد الطلاب لمواجهة تحديات العولمة:

تشير العولمة إلى ازدياد الترابط بين دول العالم في مختلف المجالات، مثل الاقتصاد والتجارة والثقافة والتكنولوجيا.

وتشمل تحديات العولمة المنافسة الاقتصادية، والتغيرات التكنولوجية المتسارعة، والقضايا البيئية، والتحديات الاجتماعية والثقافية.

يساهم التعليم في إعداد التلاميذ لمواجهة هذه التحديات من خلال:

- توفير معرفة حول القضايا العالمية وتأثيرها على مختلف الدول والمجتمعات.
- تنمية الوعي بمسؤولية الأفراد في المساهمة في حل المشكلات العالمية.

### (3) إدارة المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة

إدارة المؤسسات التعليمية من المواضيع الهامة التي تساهم في فهم كيفية تنظيم وتشغيل المدارس والمؤسسات التعليمية الأخرى في الدول المتقدمة. وهذه أبرز جوانبه الرئيسية:

أ- نماذج إدارة المدارس والمؤسسات التعليمية

تتنوع نماذج إدارة المدارس والمؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة، ولكن يمكن تصنيفها بشكل عام إلى نموذجين رئيسيين:

- النموذج المركزي: في هذا النموذج، تتولى الحكومة المركزية أو السلطات التعليمية الإقليمية مسؤولية كبيرة في إدارة المدارس، من خلال وضع المناهج الدراسية، وتعيين المدرسين، وتخصيص الموارد. يركز هذا النموذج على توحيد المعايير وضمان الجودة على مستوى النظام التعليمي ككل.

- النموذج اللامركزي: في هذا النموذج، تمنح المدارس والمؤسسات التعليمية استقلالية أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارتها، مثل تطوير المناهج المحلية، وتوظيف المدرسين، وإدارة الميزانية. يركز هذا النموذج على تلبية احتياجات المجتمعات المحلية وتشجيع الابتكار والتجديد في المدارس.

غالباً ما تجمع الدول المتقدمة بين هذين النموذجين بدرجات مختلفة، مما يؤدي إلى ظهور نماذج مهجنة تراعي التوازن بين المركزية واللامركزية.

ب- دور مديري المدارس:

تشمل مسؤوليات مديري المدارس في الدول المتقدمة:

- وضع رؤية واضحة للمدرسة، وتحفيز المدرسين والمتدربين على تحقيق التميز.
- إدارة الميزانية والموارد البشرية والمادية للمدرسة بكفاءة وفعالية.
- بناء علاقات قوية مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وإشراكهم في العملية التعليمية.
- خلق بيئة تعليمية آمنة ومحفزة وداعمة تشجع التلاميذ على التعلم والنمو.

- اللامركزية في الإدارة:

تعتبر اللامركزية في إدارة المدرسة من الاتجاهات الهامة في الدول المتقدمة، حيث تمنح المدارس صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات. وتشمل فوائد اللامركزية:

- الاستجابة لاحتياجات المجتمعات المحلية بتكييف برامجها ومناهجها وتلبية احتياجاتها بشكل أفضل.
- تشجيع الابتكار والتجديد وتجربة أساليب جديدة في التدريس والإدارة.
- زيادة مشاركة المدرسين وأولياء الأمور في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة.
- زيادة المساءلة عن أدائها.

#### (4) القيم والمبادئ الموجهة للإدارة التربوية في الدول المتقدمة في مواجهة التحديات المعاصرة

تواجه أنظمة التعليم في الدول المتقدمة تحديات معاصرة معقدة تتطلب حلولاً مبتكرة وذات مردودية. في هذا السياق، تلعب القيم والمبادئ التي توجه الإدارة التربوية دوراً حاسماً في تحديد كيفية التعامل مع هذه التحديات والتغلب عليها. يمكن تلخيص هذه العلاقة التفاعلية على النحو التالي:

##### أ- التركيز على المتعلم وتحديات التعلم المتغيرة

- القيمة: وضع المتعلم في صميم العملية التعليمية، وتلبية احتياجاته الفردية، وتوفير بيئة تعليمية مناسبة له.

- التحدي: تزايد التنوع في خلفيات المتعلمين واحتياجاتهم، وظهور أنماط جديدة من التعلم، وتأثير التكنولوجيا على طريقة تعلمهم.

- كيفية المواجهة: من خلال التركيز على المتعلم، تحاول الإدارة التربوية التغلب على هذه التحديات من خلال:

• تفريد التعلم: استخدام التكنولوجيا والأساليب التربوية الحديثة لتوفير تجارب تعليمية مخصصة تناسب احتياجات كل تلميذ.

• توفير الدعم الشامل: تقديم الدعم الأكاديمي والنفسي والاجتماعي للمتعلمين، خاصة ذوي الاحتياجات الخاصة والفئات المهمشة.

##### ب- القيادة التشاركية وتحديات التغيير والتطوير

- القيمة: إشراك جميع الأطراف المعنية في العملية التعليمية في اتخاذ القرارات، مثل المدرسين، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي.

- التحدي: مقاومة التغيير من بعض الأطراف، وصعوبة تحقيق التوافق بين وجهات النظر المختلفة، والحاجة إلى بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير.

- كيفية المواجهة: من خلال القيادة التشاركية، تحاول الإدارة التربوية التغلب على هذه التحديات من خلال:

• بناء ثقافة الثقة والتواصل بين جميع الأطراف، والاحترام المتبادل.

- تمكين الأساتذة ومنحهم صلاحيات أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتدريس والمناهج.
- إشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في وضع الخطط والبرامج التعليمية، والاستفادة من خبراتهم ومواردهم.

#### ج- الشفافية والمساءلة وتحديات الجودة والتقييم

- القيمة: نشر المعلومات حول أداء المدارس والمؤسسات التعليمية بشكل علني، ومحاسبة المسؤولين عن أدائهم.

- التحدي: صعوبة قياس جودة التعليم بشكل شامل، وتنوع أساليب التقييم، والحاجة إلى استخدام البيانات والمعلومات بشكل فعال لتحسين الأداء.

- كيفية المواجهة: من خلال الشفافية والمساءلة، تحاول الإدارة التربوية التغلب على هذه التحديات من خلال:

- تطوير أنظمة تقييم شاملة ومتنوعة تراعي مختلف جوانب العملية التعليمية، مثل أداء التلاميذ، وأداء الأساتذة، وجودة المناهج، ورضا أولياء الأمور.

- استخدام البيانات لتحسين الأداء وتحليل المعلومات المتوفرة عن أداء كل مدرس، واستخدامها لتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتحسين.

- ضمان الشفافية في نشر البيانات بشكل علني، مما يتيح للجمهور مراقبة الأداء والمساهمة في التحسين.

#### د- العدالة والمساواة وتحديات الفجوة الرقمية والتنوع الثقافي:

- القيمة: توفير فرص تعليمية متكافئة لجميع التلاميذ، بكل فئاتهم.

- التحدي: الفجوة الرقمية التي تعيق وصول بعض التلاميذ للتكنولوجيا، والتحديات المتعلقة بدمجهم.

- كيفية المواجهة: من خلال العدالة والمساواة، تحاول الإدارة التربوية التغلب على هذه التحديات من خلال:

- توفير الوصول العادل للتكنولوجيا بتوفير الأجهزة والاتصال بالإنترنت للتلاميذ الذين لا يستطيعون الوصول إليها، وتقديم التدريب اللازم لهم لاستخدامها.

- تطوير برامج تعليمية متنوعة ثقافياً تراعي التنوع الثقافي للتلاميذ، وتساعدهم على فهم واحترام الثقافات المختلفة.

- توفير الدعم اللغوي والثقافي للتلاميذ الجدد لمساعدتهم على الاندماج في النظام التعليمي.

#### هـ - الابتكار والتجديد وتحديات التمويل والأزمات

- القيمة: تشجيع الابتكار والتجديد في الممارسات التعليمية والإدارية.

- التحدي: محدودية الموارد المالية في بعض الأحيان، وتأثير الأزمات الاقتصادية على تمويل التعليم، والحاجة إلى إيجاد حلول فعالة بأقل التكاليف.

- كيفية المواجهة: من خلال الابتكار والتجديد، تحاول الإدارة التربوية التغلب على هذه التحديات من خلال:

- البحث عن مصادر تمويل بديلة للتعليم، مثل الشراكات مع القطاع الخاص والمنظمات غير الربحية.
- استخدام التكنولوجيا لخفض التكاليف وتقديم التعليم بطرق أكثر فعالية، مثل التعلم عبر الإنترنت والموارد التعليمية المفتوحة.
- تشجيع المبادرات المحلية التي تساهم في تحسين جودة التعليم.

تظهر العلاقة التفاعلية بين القيم والمبادئ والتحديات في الإدارة التربوية في الدول المتقدمة أن هذه القيم ليست مجرد شعارات، بل هي أدوات عملية تستخدم لمواجهة التحديات وتحقيق أهداف النظام التعليمي. من خلال التركيز على المتعلم، والقيادة التشاركية، والشفافية والمساءلة، والتحسين المستمر، والعدالة والمساواة، والابتكار والتجديد، تحاول هذه الدول بناء أنظمة تعليمية مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في العالم.

## II- ممارسات ناجحة في الإدارة المدرسية : التجربة الفنلندية نموذجا

تعتبر الإدارة المدرسية الناجحة أساس بناء نظام تعليمي فعال ومثمر. فهي ليست مجرد مجموعة من الإجراءات والقرارات الإدارية، بل هي عملية متكاملة تؤثر بشكل مباشر على جودة التعليم وتساهم في تحقيق التميز. من هذا المنطلق، تكتسب دراسة الممارسات الإدارية الناجحة في مختلف السياقات أهمية قصوى، حيث تتيح لنا فهم العوامل التي تساهم في نجاح المؤسسات التعليمية وإمكانية تطبيقها أو تكيفها في بيئات مختلفة. تؤثر الإدارة المدرسية بشكل كبير على جودة التعليم المقدم للتلاميذ. فهي تحدد المناخ المدرسي، وتشجع على التعلم المثمر، وتوفر الموارد اللازمة للأساتذة والتلاميذ. عندما تكون الإدارة المدرسية نشيطة، ينعكس ذلك إيجابا على تحصيل التلاميذ ودافعيتهم للتعلم.

لا يقتصر دور الإدارة المدرسية على الحفاظ على سير العمل اليومي للمدرسة، بل يتعداه إلى السعي نحو التميز والتطوير المستمر. تشجع الإدارة الناجحة على الابتكار والتجديد في أساليب التدريس والتقييم، وتوفر فرص التطوير المهني للمدرسين، وتساهم في بناء ثقافة مدرسية إيجابية تشجع على التعلم والإبداع.

فمن خلال دراسة الممارسات الإدارية الناجحة في مختلف الدول والثقافات، يمكننا استخلاص دروس قيمة وتكييفها لتناسب سياقاتنا المحلية. لا يعني ذلك بالضرورة تقليد هذه الممارسات بشكل حرفي، بل يعني فهم المبادئ الأساسية التي تقوم عليها وتطبيقها بطريقة مناسبة للظروف المحلية.

تعتبر فنلندا نموذجا عالميا ملهما في مجال التعليم، حيث حققت نتائج مبهرة في الاختبارات الدولية مثل PISA برنامج التقييم الدولي للمتعلمين. يركز هذا البرنامج على تقييم مهارات التلاميذ في القراءة والرياضيات والعلوم، وقد أظهرت النتائج تفوق التلاميذ الفنلنديين بشكل مستمر على نظرائهم في معظم

دول العالم. يعود هذا النجاح جزئياً إلى النظام التعليمي الفنلندي الفريد، الذي يتميز بعدة جوانب، من بينها جودة الإدارة المدرسية.

يؤكد المستوى الذي وصلته فنلندا في اختبارات PISA على جودة نظامها التعليمي وفعالية ممارساتها الإدارية. وقد ساهمت هذه النتائج في شهرة فنلندا كنموذج رائد في مجال التعليم.

لقد أصبحت التجربة الفنلندية مصدر إلهام للعديد من الدول التي تسعى إلى تطوير أنظمتها التعليمية. بحيث أصبح العديد من الباحثين والمسؤولين يحاولون فهم العوامل التي ساهمت في نجاح فنلندا ومحاولة تطبيقها في سياقاتهم المحلية.

يهدف هذا المحور إلى استعراض أبرز الممارسات الإدارية الناجحة المطبقة في المدارس الفنلندية. من خلال ذلك، نسعى إلى فهم كيف يمكن للدول الأخرى الاستفادة من هذه التجربة وتكييفها لتناسب ظروفها الخاصة.

سيتم التركيز على الجوانب الإدارية التي ساهمت في تميز النظام التعليمي الفنلندي، مثل اللامركزية، واستقلالية المدارس، ودور المديرين، وعلاقة المدرسة بالمجتمع.

كما سيتم تحليل العوامل السياقية التي ساهمت في نجاح التجربة الفنلندية، مثل الثقافة الفنلندية، والدعم الحكومي للتعليم، وإعداد المدرسين، والتركيز على المساواة والعدالة في التعليم.

## 1) الأسس الفلسفية والمبادئ التي توجه الإدارة المدرسية في فنلندا

يستند النظام التعليمي الفنلندي، وبالتالي الإدارة المدرسية، إلى مجموعة من الأسس الفلسفية والمبادئ التي تشكل جوهر نجاحه وتميزه. هذه المبادئ ليست مجرد أفكار نظرية، بل هي مترجمة إلى ممارسات عملية تطبق في المدارس بشكل يومي، وتؤثر بشكل مباشر على تجربة التعلم للتلاميذ وعلى عمل المدرسين. نذكر من هذه الأسس:

- التركيز على الطفولة المبكرة: تولي فنلندا أهمية قصوى للسنوات الأولى من عمر الطفل، حيث تعتبر هذه الفترة حاسمة في بناء المعرفة والمهارات الأساسية، وتشكيل شخصية المتعلم.

- أهمية السنوات الست الأولى في بناء المعرفة والمهارات: يركز النظام التعليمي الفنلندي على توفير بيئة محفزة وداعمة للتلاميذ في مرحلة الطفولة المبكرة، حيث يتم التركيز على اللعب والتفاعل الاجتماعي والتجارب العملية كأدوات أساسية للتعلم. يؤمن الفنلنديون بأن هذه المرحلة تشكل الأساس الذي يبنى عليه التعلم اللاحق، ولذلك يتم توجيه استثمارات كبيرة نحو هذه المرحلة.

- توفير بيئة تعليمية مناسبة لهذه المرحلة: توفر رياض الأطفال ومراكز الرعاية النهارية في فنلندا بيئة آمنة وداعمة تشجع على الاستكشاف والتجريب والتفاعل الاجتماعي. يتم تدريب العاملين في هذه المراكز على أعلى المستويات لضمان توفير رعاية عالية الجودة للتلاميذ.

- رفاهية المتعلم وراحته النفسية: تعتبر رفاهية المتعلم وراحته النفسية من الأولويات الأساسية في النظام التعليمي الفنلندي. يؤمن الفنلنديون بأن المتعلم لا يستطيع التعلم بشكل فعال إلا إذا كان يشعر بالأمان والراحة والاستقرار النفسي.

- توفير بيئة مدرسية آمنة وداعمة تشجع على التعلم والتفاعل الإيجابي. يتم التركيز على بناء علاقات قوية بين المدرسين والتلاميذ، وتوفير الدعم النفسي والاجتماعي للتلاميذ الذين يحتاجون إليه.
- الاهتمام بالصحة النفسية والاجتماعية للتلاميذ وتوفير لهم خدمات الإرشاد والدعم النفسي والاجتماعي عند الحاجة. يتم تدريب المدرسين على كيفية التعرف على المشاكل النفسية والاجتماعية التي قد يواجهها التلاميذ وكيفية التعامل معها.
- التعليم الشامل والمجاني: يعتبر التعليم في فنلندا حقا أساسيا لجميع المواطنين، ولذلك يتم توفير التعليم بشكل شامل ومجاني في المراحل الأساسية.
- ضمان تكافؤ الفرص التعليمية لجميع التلاميذ: يهدف النظام التعليمي الفنلندي إلى توفير فرص تعليمية متكافئة لجميع التلاميذ، بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية أو الاقتصادية أو العرقية أو الدينية. يتم توفير الدعم اللازم للتلاميذ من الفئات المهمشة لضمان حصولهم على تعليم جيد.
- مجانية التعليم في المراحل الأساسية: يعتبر التعليم في المراحل الأساسية في فنلندا مجانيا تماما، حيث تغطي الدولة تكاليف التعليم، بما في ذلك الكتب والأدوات المدرسية والوجبات المدرسية.
- الثقة بالمدرسين والاستقلالية المهنية: يحظى المدرسون في فنلندا بمكانة اجتماعية مرموقة وثقة كبيرة من المجتمع والدولة. يتمتع المدرسون باستقلالية مهنية كبيرة في اختيار أساليب التدريس والمناهج.
- اعتبار المدرسين خبراء في مجالهم: يتطلب الحصول على وظيفة تدريس في فنلندا الحصول على درجة الماجستير على الأقل في مجال التخصص، بالإضافة إلى تدريب تربوي مكثف.
- تشجيع الأساتذة على الابتكار والتجديد في الممارسات التعليمية.
- التقويم من أجل التعلم: يركز النظام التعليمي الفنلندي على التقويم التكويني الذي يهدف إلى تحسين التعلم وتطوير أداء التلاميذ، بدلا من التركيز على الاختبارات الموحدة التي تستخدم لقياس الأداء فقط.
- التركيز على التقويم التكويني والتحسين المستمر: يستخدم التقويم التكويني بشكل مستمر في الفصول الدراسية لتقديم تغذية راجعة للتلاميذ ومساعدتهم على تحسين أدائهم. كما يشجع المدرسون التلاميذ على التفكير النقدي والتعلم الذاتي.
- الغاء الاختبارات الموحدة في المراحل الأولى: لا تجرى اختبارات موحدة في المراحل الأولى من التعليم في فنلندا، حيث يعتبر التركيز على التعلم والتطوير الشخصي أهم من قياس الأداء من خلال الاختبارات.
- تشكل هذه الأسس الفلسفية والمبادئ جوهر النظام التعليمي الفنلندي، وتساهم بشكل كبير في نجاحه وتميزه. إنها تركز على رفاة المتعلم، وثقة المجتمع بالمدرسين، وتوفير فرص تعليمية متكافئة لجميع التلاميذ.

## (2) الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية في فنلندا

يتميز الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية في فنلندا باللامركزية والمرونة، حيث تتوزع المسؤوليات بين مستويات إدارية مختلفة، مع منح المدارس استقلالية كبيرة في إدارة شؤونها. يهدف هذا الهيكل إلى تمكين المدارس من الاستجابة لاحتياجات تلاميذها بشكل معقول. يتكون الهيكل التنظيمي من العناصر الرئيسية التالية:

- وزارة التربية والتعليم والثقافة: تعتبر وزارة التربية والتعليم والثقافة الجهة المسؤولة عن وضع السياسات العامة للتعليم في فنلندا، وتحديد الأهداف الوطنية، وتوفير التمويل اللازم للنظام التعليمي.

بحيث تحدد الوزارة الإطار العام للتعليم في فنلندا، وتضع الاستراتيجيات والخطط الوطنية لتطوير التعليم. تشمل هذه السياسات قضايا مثل المناهج، والتقويم، وإعداد المدرسين، والتعليم الخاص بفئة معينة ممن لديهم احتياجات خاصة أو صعوبات واضطرابات التعلم. كما أنها توفر التمويل اللازم للمدارس والمؤسسات التعليمية، وتشرف بشكل عام على أداء النظام التعليمي. ومع ذلك، لا تتدخل الوزارة بشكل مباشر في إدارة المدارس، بل تمنحها استقلالية كبيرة في اتخاذ القرارات.

- المجلس الوطني الفنلندي للتعليم (FNBE): ويتكون من هيئة خبراء مستقلة مسؤولة عن تنفيذ سياسات وزارة التربية والتعليم والثقافة، ووضع المناهج الوطنية، وتحديد متطلبات المؤهلات. كما يضع هذا المجلس إطارا عاما للمناهج الوطنية، يحدد الأهداف والمحتوى التعليمي لكل مرحلة دراسية. ومع ذلك، يمنح هذا الإطار المدارس والمدرسين مرونة كبيرة في تكييف المناهج لتناسب احتياجات تلاميذهم. ومن جهة أخرى، يحدد المجلس متطلبات المؤهلات اللازمة للعاملين في قطاع التعليم، بما في ذلك المدرسون والمديرون والإداريون. يساهم ذلك في ضمان جودة الإطار التعليمي.

ويقوم المجلس برصد نتائج التعلم على المستوى الوطني من خلال وسائل تقييم مختلفة، بهدف تقييم فعالية النظام التعليمي وتحديد مجالات التحسين.

- الإدارة المحلية (البلديات): تلعب البلديات دورا كبيرا في إدارة التعليم على المستوى المحلي، حيث تتحمل مسؤولية توفير الخدمات التعليمية لسكانها. وذلك بتخصيص التمويل للمدارس الموجودة في نطاقها، وتراقب إنفاقها.

كما أنها تقوم بتكييف المناهج الوطنية لتناسب الظروف المحلية واحتياجات التلاميذ. يتم ذلك بالتعاون مع المدارس والمدرسين.

وتتحمل البلديات مسؤولية توظيف العاملين في المدارس، بما في ذلك المديرون والمدرسون والإداريون.

يعتبر مبدأ اللامركزية والاستقلالية من أهم مبادئ الإدارة المدرسية في فنلندا. بحيث تتمتع المدارس باستقلالية كبيرة في إدارة شؤونها اليومية، واتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج، والتقويم، والموارد، والأنشطة المدرسية. وتتيح هذه الاستقلالية للمدارس اتخاذ القرارات التي تناسب سياقها المحلي واحتياجات تلاميذها، مما يساهم في تحسين جودة التعليم.

### (3) مكونات الإدارة المدرسية وأدوارها في فنلندا

تتميز الإدارة المدرسية في فنلندا بتكامل الأدوار وتوزيع المسؤوليات، حيث يشارك جميع أفراد المجتمع المدرسي في تحقيق الأهداف التعليمية. يعتبر مدير المدرسة قائدا تربويا، ويشارك المدرسون في صنع القرار، ويساهم أولياء الأمور والتلاميذ في بناء بيئة تعليمية مثمرة. تتلخص مكونات الإدارة المدرسية وأدوارها في النقاط التالية:

- يقتصر دور مدير المدرسة في فنلندا على الجوانب الإدارية فحسب، بل يعتبر أيضا قائدا تربويا يشارك في العملية التعليمية بشكل مباشر.

- يمارس مدير المدرسة التدريس لساعات محددة أسبوعياً، مما يساعده على فهم التحديات التي يواجهها المدرسون والتلاميذ بشكل أفضل، ويعزز التواصل الفعال بينهما.
- من خلال مشاركة مدير المدرسة في التدريس، يكتسب مصداقية أكبر لدى المدرسين، ويصبح قادراً على فهم وجهات نظرهم بشكل أعمق، مما يساهم في بناء علاقات ثقة وتعاون مثمرة.
- تركز الإدارة المدرسية في فنلندا على مفهوم القيادة المستدامة، الذي يهدف إلى تحقيق التنمية الشاملة للمدرسة على المدى الطويل.
- تشمل التنمية الشاملة جميع جوانب العمل المدرسي، بما في ذلك المناهج، والتدريس، والتقييم، والموارد، والبيئة المدرسية، والعلاقات مع المجتمع.
- لا يقتصر التخطيط والتطوير في المدارس الفنلندية على المدى القصير، بل يتم التركيز على تحقيق أهداف طويلة الأمد تخدم مصلحة التلاميذ والمجتمع.
- بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير، ومشجعة على الابتكار والتجديد في الممارسات التعليمية.
- صنع القرار الجماعي (الفريق) من المبادئ الأساسية في الإدارة المدرسية الفنلندية.
- يشارك جميع أفراد المجتمع المدرسي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة، مما يركي الشعور بالملكية والمسؤولية المشتركة.
- تنوع المهام الإدارية والفنية التي تضطلع بها الإدارة المدرسية في فنلندا.
- تشرف الإدارة المدرسية على أداء العاملين في المدرسة، وتتابع تقدم التلاميذ وتوفر لهم الدعم اللازم.
- توفر الإدارة المدرسية الموارد والمعدات اللازمة للعملية التعليمية، بما في ذلك المعدات التكنولوجية الحديثة.
- تحرص الإدارة المدرسية على التأكد من أن جميع العاملين في المدرسة مؤهلون بشكل كاف لأداء مهامهم.
- تولي الإدارة المدرسية اهتماماً خاصاً بتطوير مهارات القراءة والكتابة لدى التلاميذ.
- توفر الإدارة المدرسية الدعم اللازم للتلاميذ ذوي الخلفيات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية المتنوعة.
- تشجع الإدارة المدرسية على إشراك التلاميذ في صناعة القرارات المتعلقة بالمدرسة، مما يساهم في تنمية مهاراتهم القيادية ومسؤوليتهم الاجتماعية.

#### (4) صلاحيات الإدارة المدرسية في فنلندا

يعتبر منح الإدارة المدرسية صلاحيات واسعة من أهم سمات النظام التعليمي في فنلندا، حيث يؤمن الفنلنديون بأن المدارس هي الأقدر على فهم احتياجات تلاميذها ومجتمعاتها، وبالتالي يجب تمكينها من اتخاذ القرارات المناسبة. تقوم هذه الصلاحيات على مبادئ أساسيين:

- الاستقلالية في اتخاذ القرارات: تتمتع الإدارة المدرسية في فنلندا باستقلالية كبيرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة، وذلك ضمن الإطار العام الذي تضعه وزارة التربية والتعليم والثقافة والمجلس الوطني الفنلندي للتعليم.

- الاعتماد على الحكم الذاتي: تعتمد المدارس على الحكم الذاتي في تسيير شؤونها، حيث يشارك مدير المدرسة والمدرسون والإداريون وأولياء الأمور في اتخاذ القرارات المناسبة.

تشمل صلاحيات الإدارة المدرسية في فنلندا مجموعة من الجوانب الرئيسية:

- يحق للإدارة المدرسية تنظيم دورات تدريبية للمدرسين والإداريين بهدف تطوير مهاراتهم ومعارفهم، وذلك بالاستناد إلى احتياجات المدرسة والمدرسين.

- تتمتع الإدارة المدرسية بصلاحيات تنظيم العمليات الداخلية للمدرسة، مثل تحديد جداول الحصص، وتنظيم الأنشطة المدرسية، وتوزيع المسؤوليات بين العاملين.

- تشجع الإدارة المدرسية على تفويض السلطة لأعضاء الفريق العامل في المدرسة، مما يساهم في بناء ثقافة قيادية مشتركة وتمكين العاملين.

- تساهم الإدارة المدرسية في إعداد قادة مستقبليين من خلال إشراك المدرسين والإداريين والتلاميذ في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.

## 5) الإشراف والتقييم في الإدارة المدرسية في فنلندا

يتميز نظام الإشراف والتقييم في فنلندا بالتركيز على التطوير المستمر وتحسين جودة التعليم، بدلا من التركيز على الرقابة والتفتيش التقليدي. يعتمد النظام على الثقة بالمدارس والمدرسين، وتشجيعهم على التقييم الذاتي والمراجعة الداخلية، مع وجود آليات للتقييم الخارجي عند الحاجة.

تتولى وزارة التربية والتعليم والثقافة مسؤولية الإشراف العام على النظام التعليمي في فنلندا، حيث تحدد السياسات العامة وتراقب أداء النظام بشكل عام.

تشرف الوزارة على تطبيق القوانين واللوائح التعليمية، وتتابع تنفيذ الخطط والاستراتيجيات الوطنية لتطوير التعليم. ومع ذلك، لا تتدخل الوزارة بشكل مباشر في إدارة المدارس، بل تمنحها استقلالية كبيرة في إدارة شؤونها.

توجد في فنلندا هيئات استشارية تساهم في عملية الإشراف على التعليم، من بينها لجان التدريب والتعليم الوطنية.

- تقدم لجان التدريب والتعليم الوطنية المشورة لوزارة التربية والتعليم والثقافة في قضايا مختلفة متعلقة بالتعليم، بما في ذلك تطوير المناهج وإعداد المدرسين وتقييم جودة التعليم.

يعتبر المجلس الوطني الفنلندي للتعليم (FNBE) مسؤولا عن وضع معايير اختيار العاملين في قطاع التعليم، بما في ذلك المدرسون والمديرون والإداريون. فهو الذي يحدد المؤهلات والكفاءات المطلوبة للعاملين في المدارس، ويشرف على عمليات التوظيف والتعيين.

يعتمد نظام التقييم في فنلندا على مزيج من التقييم الذاتي والمراجعة الداخلية والتقييم الخارجي. حيث تشجع المدارس على إجراء تقييم ذاتي منتظم لأدائها، وتستخدم آليات للمراجعة الداخلية لتقييم جودة التدريس والعمليات الإدارية. يساهم ذلك في تعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل المدارس.

يجري مجلس تقييم التعليم الفنلندي تقييمات خارجية منتظمة لأداء المدارس والنظام التعليمي بشكل عام. تستخدم نتائج هذه التقييمات لتحديد مجالات التحسين ووضع الخطط التطويرية.

لا يوجد في فنلندا نظام تفتيش تقليدي بالمعنى المتعارف عليه في العديد من الدول الأخرى. يفسر ذلك بالثقة الكبيرة التي يوليها المجتمع والدولة للمدرسين والمدارس، والتركيز على التطوير الذاتي والتحسين المستمر.

## (6) مشاريع تطوير الإدارة المدرسية في فنلندا

تسعى فنلندا باستمرار إلى تطوير نظامها التعليمي، بما في ذلك الإدارة المدرسية، من خلال تنفيذ مشاريع وبرامج مبتكرة تهدف إلى تحسين جودة التعليم ورفع مستوى أداء المدارس. تتضمن هذه المشاريع:

- مشروع القيادة الموزعة الممتدة.
- إشراك جميع العاملين في القيادة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.
- بناء ثقافة قيادية مستدامة في المدارس، وتشجيع التطوير المستمر والابتكار والتجديد.
- دعم معلومات القراءة والكتابة لدى التلاميذ من خلال تفعيل دور المكتبة المدرسية.
- تفعيل دور المكتبة كمصدر أساسي للمعرفة والتعلم، وتوفير الموارد والمعدات اللازمة لذلك.
- تعزيز التعاون بين المدرسين وأمناء المكتبات لتطوير برامج القراءة والكتابة وتنظيم الأنشطة المكتبية.
- خطة التنمية للبحوث التربوية التي تعالج المشكلات الإدارية وتساهم في تعزيز المساواة والجودة في التعليم.
- معالجة المشكلات الإدارية واقتراح حلول عملية لها.
- تعزيز المساواة والجودة في التعليم لجميع التلاميذ بشكل عام.
- مشروع إدارة الأداء وتحسين النتائج على المدى القصير.
- قياس أداء مديري المدارس بمؤشرات أداء محددة وتقييم مدى تحقيقهم للأهداف المرجوة.
- تحسين النتائج على المدى القصير من خلال توفير الدعم والتوجيه لمديري المدارس.
- مشروع تأهيل الإطار التعليمي بتوفير دورات تدريبية متخصصة للمدرسين والإداريين بهدف تطوير مهاراتهم ومعارفهم. حيث تقدم هذه الدورات تدريباً عملياً ونظرياً.
- تطوير مهارات العاملين في مجال الإدارة المدرسية.

### III- الدروس المستفادة من التجارب الدولية في الإدارة المدرسية

يهدف هذا المحور إلى استخلاص الدروس والعبر من التجارب الدولية الناجحة في مجال الإدارة المدرسية، بهدف الاستفادة منها في تطوير وتحسين الأنظمة التعليمية.

#### 1) القيادة التربوية الفعالة

تبرز التجارب الدولية أهمية وجود قادة تربويين يمتلكون رؤية ملهمة وقدرة على تحفيز العاملين وتوحيد جهودهم نحو تحقيق التميز. لا تقتصر القيادة التربوية على الإدارة العليا، بل تمتد لتشمل جميع المساهمين في العملية التعليمية، من مديري المدارس إلى المدرسين وأولياء الأمور.

تتجاوز الرؤية الاستراتيجية مجرد وضع أهداف قابلة للقياس، لتشمل فهما عميقا للسياق التعليمي والاجتماعي، وتحديدًا دقيقًا لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات. وذلك مع ضرورة أن تكون الأهداف مرتبطة بمؤشرات أداء واضحة تمكن من تتبع التقدم وتقييم النتائج بشكل موضوعي.

يتطلب تحديد مسارات العمل لتحقيق الأهداف وضع خطط عمل مفصلة تحدد المهام والمسؤوليات والجدول الزمني والموارد المطلوبة.

كما يتطلب توصيل الرؤية لجميع أفراد المجتمع المدرسي استخدام قنوات تواصل مناسبة لمختلف الفئات، مع التأكيد على أهمية الحوار والنقاش والتفاعل.

لا يقتصر بناء ثقافة التعاون على تشجيع العمل الجماعي، بل يتعداه إلى خلق بيئة تشجع على تبادل الخبرات والمعرفة والتعلم المتبادل.

لتشجيع العمل الجماعي، من الضروري تحديد أدوار ومسؤوليات كل فرد في الفريق، وتوفير آليات للتنسيق والتواصل الفعال. ولبناء علاقات ثقة بين العاملين، يجب تعزيز الشفافية والصدق والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة آمنة للتعبير عن الآراء والمخاوف. من خلال التشجيع على الإبداع والابتكار والتحفيز، وتقدير الإنجازات ومعالجة التحديات بشكل بناء.

لا يقتصر التطوير المهني على توفير فرص التدريب والتطوير، بل يتعداه إلى بناء ثقافة التعلم المستمر وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية للتطوير الذاتي. كما يجب أن تكون هذه الفرص مناسبة لاحتياجات المدرسين ومتوافقة مع التطورات الحديثة في مجال التعليم.

تتم مواكبة التطورات في مجال التعليم من خلال متابعة أحدث البحوث والدراسات والممارسات التعليمية الناجحة على المستوى العالمي.

هذا ولا يقتصر تمكين العاملين على منح صلاحيات لاتخاذ القرارات، بل يتعداه إلى توفير الدعم والتوجيه اللازمين لمساعدتهم على اتخاذ قرارات مستنيرة وتحمل مسؤولية نتائجها، مع ضرورة وضع إطار واضح لهذه الصلاحيات وتحديد آليات المساءلة.

#### 2) التركيز على جودة التدريس

تجمع التجارب الدولية على أن جودة التدريس تشكل اللبنة الأولى في تحسين مخرجات التعليم، حيث يعتبر الأستاذ المؤهل والفعال هو العامل الحاسم في نجاح العملية التعليمية. لا يقتصر مفهوم جودة التدريس على مجرد نقل المعرفة، بل يتعداه إلى تنمية مهارات التفكير النقدي والإبداعي وحل المشكلات لدى التلاميذ، وإعدادهم لمواجهة تحديات المستقبل.

كما لا تقتصر ملائمة المناهج على احتياجات التلاميذ على مراعاة الفروق الفردية بينهم، بل تتعداها إلى مراعاة السياق الاجتماعي والثقافي والاقتصادي الذي يعيشون فيه، مع ضرورة تضمين المناهج محتوى يناسب مختلف أنماط التعلم والقدرات والاستعدادات، وتوفير خيارات متنوعة للتعلم.

كما يجب تحديث المناهج بشكل دوري، لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية والاجتماعية، وضمان بقاء المناهج حديثة ومناسبة لتحديات العصر. ولا يتأتى هذا إلا من خلال استخدام أمثلة وتطبيقات واقعية تساعد التلاميذ على فهم أهمية ما يتعلمونه وكيفية تطبيقه في حياتهم اليومية واستراتيجيات جديدة، وخلق بيئة تعليمية تفاعلية تشجع على المشاركة الفعالة والتعلم النشط والتعلم القائم على المشاريع الذي يتيح للتلاميذ تطبيق ما تعلموه في مشاريع عملية تحاكي الواقع وتنمي مهاراتهم العملية.

ومن الضروري استخدام التكنولوجيا في التعليم بشكل فعال ومناسب لدعم العملية التعليمية وتحسين جودة التعلم، مع التأكيد على أهمية التدريب على استخدام التكنولوجيا بشكل تربوي صحيح.

هذا ولا يقتصر التقويم على مجرد قياس أداء التلاميذ، بل يستخدم كأداة لتحسين التعلم وتقديم الدعم والتوجيه اللازمين.

أما التقويم التكويني الذي يجرى بشكل مستمر طوال العملية التعليمية، يساعد المدرس على تحديد نقاط القوة والضعف لدى التلاميذ وتقديم التغذية الراجعة المناسبة بشكل مفصل وبناء مع استخدام أساليب تقويم متنوعة، تناسب مختلف أنماط التعلم والقدرات، مثل الاختبارات والمشاريع والعروض التقديمية والملاحظة.

لا يقتصر دعم المدرسين على توفير التدريب والموارد، بل يتطلب ذلك خلق بيئة عمل داعمة تشجع على التعلم المستمر والابتكار والإبداع وتوفير التدريب والتطوير المهني بشكل مستمر ومناسب لاحتياجات الأساتذة، مع التركيز على تطوير مهاراتهم في استخدام أساليب التدريس المبتكرة والتكنولوجيا في التعليم وتوفير الموارد اللازمة لأداء مهامهم على أكمل وجه.

### (3) الشراكة المجتمعية ودور الإدارة المدرسية

تؤكد التجارب الدولية على الدور الحيوي للشراكة المجتمعية في تعزيز جودة التعليم وتحقيق أهداف المدرسة. لا تعتبر المدرسة مؤسسة منعزلة عن محيطها، بل هي جزء لا يتجزأ من المجتمع المحلي، وتتأثر به وتؤثر فيه. تلعب الإدارة المدرسية دوراً محورياً في بناء وتفعيل هذه الشراكة، من خلال خلق قنوات تواصل فعالة مع مختلف الأطراف المعنية. بحيث لا يقتصر إشراك أولياء الأمور على مجرد التواصل المستمر معهم، بل يتعداه إلى بناء علاقة شراكة حقيقية تبنى على الثقة والاحترام المتبادلين، وتتيح لهم المساهمة الفعالة في العملية التعليمية.

ذلك، أن التواصل المستمر مع أولياء الأمور عبر وسائل تواصل متنوعة ومناسبة، مثل الاجتماعات الدورية والرسائل الإلكترونية والمنصات الرقمية، يزكي تبادل المعلومات والآراء والمقترحات لاتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحة التلاميذ.

كما يساهم تنظيم فعاليات وأنشطة مشتركة في تعزيز التواصل والتفاعل بين المدرسة وأولياء الأمور، مثل الأيام المفتوحة والاحتفالات والورش التدريبية.

من جهة أخرى لا يقتصر التعاون مع المؤسسات المحلية على مجرد بناء شراكات، بل تستدعي الضرورة كذلك الاستفادة المثلى من خبرات هذه المؤسسات ومواردها في خدمة العملية التعليمية. فتوقيع اتفاقيات تعاون يحدد أطر التعاون وأهدافه ومجالاته، مع التركيز على المؤسسات ذات الصلة بالتعليم والثقافة والاقتصاد والبيئة.

فمن خلال التعاون مع الشركات والمؤسسات يضمن توفير فرص تدريب عملي للتلاميذ تساعد على اكتساب الخبرات والمهارات اللازمة لسوق العمل.

كما يوصى بالاستفادة من خبرات المؤسسات المحلية من خلال استضافة خبراء ومتخصصين من هذه المؤسسات لتقديم ورش عمل ومحاضرات للتلاميذ والمدرسين، والاستفادة من خبراتهم في تطوير المناهج والبرامج التعليمية.

وتجدر الإشارة على أنه لا تقتصر خدمة المجتمع على مجرد تنظيم أنشطة، بل تتعداها إلى المساهمة الفعالة في حل المشكلات المجتمعية وتعزيز الوعي بأهمية التعليم وتنظيم أنشطة تخدم المجتمع، مثل حملات النظافة والتوعية الصحية والمبادرات التطوعية، التي تساهم في تنمية روح المسؤولية الاجتماعية لدى التلاميذ.

ولتنوعية المجتمع بأهمية التعليم، تستدعي الحكمة تنظيم فعاليات ومؤتمرات وأورش عمل تسلط الضوء على أهمية التعليم في التنمية المجتمعية، وتشجع أولياء الأمور على الاهتمام بتعليم أبنائهم.

#### 4) الإدارة المدرسية في فنلندا: مدير المدرسة الابتدائية كنموذج ملهم

يعتبر مدير المدرسة الابتدائية في فنلندا نموذجا يحتذى به في القيادة المدرسية والإدارة التربوية. يتسم هذا الدور بمزيج فريد من المسؤوليات الإدارية والقيادية. يعكس النموذج الفنلندي للإدارة المدرسية دور المدير كعنصر محوري في نجاح المدرسة، دون تجاوز حدود الإطار الوطني الذي يضمن وحدة النظام التعليمي.

أ- دور مدير المدرسة الفنلندية

يتجلى في القيادة التربوية بدلا من الإدارة البيروقراطية وذلك من خلال:

- تنفيذ الإطار الوطني للمناهج: على الرغم من أن المناهج الدراسية في فنلندا تحدد على المستوى الوطني، فإن مدير المدرسة الابتدائية يتحمل مسؤولية تنفيذها بما يتناسب مع احتياجات متعلمي مدرسته. يترجم المدير الأهداف الوطنية إلى خطط تعليمية عملية بالتعاون مع فريق المدرسين.

- بناء فريق عمل قوي: يركز مدير المدرسة في فنلندا على بناء ثقافة عمل إيجابية بين المدرسين. يشمل ذلك دعمهم، تقديم التوجيه المهني والعمل على تطوير قدراتهم بشكل مستمر.

- تعزيز بيئة تعليمية شاملة: يعتبر مدير المدرسة مسؤولاً عن ضمان وجود بيئة تعليمية تشجع على الابتكار والتعلم النشط. يسعى المدير إلى تحقيق التكامل بين القيم الوطنية والاحتياجات المحلية، مما يوفر تجربة تعليمية ملهمة للتلاميذ.

ب- الصلاحيات والمسؤوليات: التوازن بين الحرية والالتزام

في النظام التعليمي الفنلندي، يتمتع مديرو المدارس بصلاحيات واسعة، ولكن ضمن إطار يضمن تحقيق الأهداف الوطنية. نذكر على سبيل المثال:

- الاستقلالية في اتخاذ القرارات المحلية: يتمتع المدير بحرية اتخاذ قرارات تتعلق بإدارة الموارد وتنظيم الأنشطة المدرسية بما يخدم مصلحة المتعلمين.

- التواصل مع المجتمع المحلي: يشجع النظام الفنلندي المديرين على إقامة شراكات فعالة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لدعم تطور المدرسة.

ج- الدروس المستفادة من النموذج الفنلندي

يمكن للدول الأخرى أن تستلهم من التجربة الفنلندية في مجال الإدارة المدرسية:

- تمكين المديرين: يظهر النظام الفنلندي أهمية منح المديرين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل إيجابي على المدارس.

- التركيز على القيادة التربوية: بدلاً من الانشغال بالإجراءات الإدارية البيروقراطية، يركز المدير الفنلندي على الجوانب التربوية والإنسانية.

- تعزيز التعاون: يبرز النموذج أهمية العمل الجماعي والتواصل الفعال بين المدير والأساتذة والمجتمع.

يمثل مدير المدرسة الابتدائية في فنلندا نموذجاً فريداً في الإدارة المدرسية، حيث يجمع بين القيادة الحكيمة والالتزام بالقيم الوطنية. يظهر هذا النموذج أن التوازن بين الاستقلالية والالتزام يمكن أن يؤدي إلى نتائج تعليمية متميزة، مما يجعل الإدارة المدرسية الفنلندية مصدر إلهام للعالم بأسره.

## الفصل الثامن: الإدارة التربوية في المغرب بين الواقع والتحديات

### I- واقع الإدارات التربوية المدرسية بالمغرب بين الأمس واليوم

شهدت الإدارات التربوية المدرسية في المغرب رحلة طويلة من التطور والتغير، حيث مرت بمراحل تاريخية مختلفة تركت أثرها على بنيتها وهيكلتها. إن فهم واقع الإدارات التربوية اليوم يتطلب الغوص في الماضي واستكشاف جذورها وتطورها عبر الزمن. من خلال هذه الرحلة الزمنية، سنلقي الضوء على التحولات التي شهدتها الإدارة التربوية المغربية، وسنحاول استشراف مستقبلها في ظل التحديات الراهنة.

تلعب الإدارات التربوية المدرسية في المغرب دورا محوريا في إدارة العملية التعليمية وتطويرها. وقد مرت هذه الإدارات بمراحل تاريخية مختلفة، بدءا من المرحلة الاستعمارية مرورا بفترة الاستقلال وحتى الوقت الحاضر. إن فهم واقع الإدارات التربوية اليوم يتطلب إلقاء نظرة شاملة على الماضي، واستكشاف جذورها وتطورها عبر الزمن.

في الماضي، كانت الإدارات التربوية في المغرب تخضع لنظام استعماري، حيث كانت تحت سيطرة القوى الاستعمارية التي حكمت البلاد. وقد أثرت هذه المرحلة بشكل كبير على بنية الإدارة التربوية وهيكلتها، حيث تم إدخال أنظمة تعليمية جديدة وتغيير المناهج الدراسية. ومع مرور الوقت، بدأت المملكة المغربية في استعادة سيادتها، وبدأت مرحلة جديدة من التطور والإصلاح في مجال التعليم.

#### 1) المرحلة الاستعمارية: جذور الإدارة التربوية

##### أ- مرحلة ما قبل الاستعمار

قبل وصول الاستعمار الفرنسي والإسباني إلى المغرب، كان التعليم في البلاد يتخذ شكلا تقليديا، حيث كانت الكتاتيب القرآنية والزوايا تلعب دورا محوريا في تعليم الأجيال. فهذه المؤسسات التعليمية التقليدية كانت تعنى بتدريس العلوم الدينية واللغات العربية والبربرية، وتخرج أجيالا متمسكة بهويتها الثقافية والدينية. وقد شكلت هذه المؤسسات أساسا قويا للتعليم في المغرب، حيث كانت تنتشر في مختلف المناطق وتوفر التعليم للجميع.

ومع ذلك، لم تكن هناك إدارة تربوية مركزية أو هياكل تنظيمية حديثة في ذلك الوقت. كان التعليم يعتمد بشكل كبير على المدرسين التقليديين الذين يمتلكون المعرفة والخبرة، وكانوا يمررون هذه المعرفة إلى المتعلمين. وقد كانت هذه المؤسسات التعليمية التقليدية بمثابة مراكز للتعليم والثقافة، حيث كان المتعلمون يتلقون التعليم الديني واللغوي، بالإضافة إلى المهارات العملية والحرفية.

##### ب- مرحلة الاستعمار الفرنسي والإسباني (1912-1956)

مع وصول الاستعمار إلى المغرب، تغيرت ملامح التعليم بشكل جذري. حيث أصبحت الإدارة التربوية تحت سيطرة السلطات الاستعمارية، والتي ركزت على خدمة مصالحها الخاصة. ففي البداية، تم تهيمش التعليم

التقليدي الذي كان سائدا، حيث لم يلق الدعم الكافي من المستعمرين. وقد أدى هذا إلى تراجع دور الكتابيب القرآنية والزوايا، مما أثر على استمرارية التعليم التقليدي.

وسعت السلطات الاستعمارية إلى إنشاء نظام تعليمي يلبي احتياجاتها، فتم إدخال هياكل جديدة مثل مدارس البعثات الأجنبية، والتي كانت تهدف إلى تعليم أبناء النخبة المغربية والموظفين الاستعماريين. كما تم إنشاء بعض المؤسسات التعليمية العمومية، مثل المدارس الابتدائية والثانوية، والتي وضعت الأسس الأولى للنظام التعليمي الحديث في المغرب.

وقد تميزت هذه المرحلة بوجود فوارق كبيرة بين التعليم الاستعماري والتعليم التقليدي. فالتعليم الاستعماري كان يهدف إلى تكوين نخبة متعلمة تخدم مصالح المستعمر، بينما كان التعليم التقليدي يهدف إلى الحفاظ على الهوية الثقافية والدينية للمجتمع المغربي. وقد أدى هذا التباين إلى نشوء فجوة معرفية وثقافية بين فئات المجتمع، مما أثر على التماسك الاجتماعي.

وخلال هذه الفترة، لم يكن هناك دور واضح أو صلاحيات محددة لمديري المدارس أو الإدارة التربوية المدرسية. لأن السلطات الاستعمارية كانت هي المسيطرة على القرارات التعليمية، ولم يكن هناك مجال كبير للمشاركة المحلية أو الاستقلالية في إدارة المدارس، بحيث اقتصرت جهودها في التعليم على تكوين نخبة تخدم المستعمر، بينما همشت التعليم التقليدي الذي كان يدار من خلال الكتابيب القرآنية والزوايا.

وعلى الرغم من هذا، شكلت هذه المرحلة بداية ظهور تنظيم إداري حديث في مجال التعليم، إذ تم إدخال هياكل جديدة مثل مدارس البعثات الأجنبية وبعض المؤسسات العمومية التي وضعت الأسس الأولى للنظام التعليمي الحديث.

## (2) الإدارة التربوية المدرسية ما بعد الاستقلال: رحلة بناء الهوية الوطنية

### أ- مرحلة ما بعد الاستقلال: بناء الهوية الوطنية

بعد حصول المغرب على استقلاله عام 1956، بدأت مرحلة جديدة من إعادة بناء الهوية الوطنية وتعزيز السيادة على النظام التعليمي. حيث ركزت الإدارة التربوية على مغربة التعليم وإرساء أسس هوية وطنية قوية. وقد عملت الحكومات المتعاقبة على إدماج التعليم كعنصر أساسي في استراتيجيات التنمية الشاملة للبلاد معتمدة النهج التالي:

#### - توحيد التعليم:

سعت الإدارة التربوية إلى توحيد التعليم في المغرب، حيث تم دمج التعليم التقليدي والتعليم العصري ضمن نظام وطني موحد. فبعد الاستقلال، كان هناك تنوع في أنظمة التعليم، حيث كانت هناك مدارس تقليدية، ومدارس فرنسية، ومدارس إسبانية. وقد عملت الدولة على توحيد المناهج الدراسية، وتوحيد الهوية التعليمية للمغرب.

#### - تعريب المناهج:

من الإصلاحات البارزة في هذه المرحلة، قرار تعريب المناهج الدراسية، خاصة في المواد الأدبية. حيث تم استبدال اللغة الفرنسية واللغة الإسبانية باللغة العربية، وذلك بهدف تعزيز الهوية الثقافية والدينية للمجتمع المغربي. وقد كان لهذا القرار تأثير كبير على النظام التعليمي، حيث أصبح التعليم أكثر ارتباطا بالهوية الوطنية.

## - توسيع الولوج إلى التعليم:

سعت الإدارة التربوية المركزية إلى توسيع نطاق التعليم، خاصة في المناطق القروية والنائية. حيث تم بناء المدارس وتوفير التعليم الأساسي لجميع فئات المجتمع. وقد كان هذا الإصلاح مهماً في تعميم التعليم، وضمان حق التعليم للجميع، خاصة في المناطق الريفية التي كانت تعاني من نقص في الخدمات التعليمية.

## - التحديات:

على الرغم من الجهود المبذولة، واجهت الإدارات التربوية تحديات كبيرة في هذه المرحلة. حيث عانت من نقص الموارد المالية والبشرية، وضعف البنية التحتية للمدارس. كما استمر الاعتماد الجزئي على اللغة الفرنسية في بعض المجالات، مما خلق فجوة بين التعليم التقليدي والتعليم العصري.

## ب- مرحلة الاستقلال وإعادة بناء الإدارة التربوية

لقد سعت المملكة، منذ تولي الحسن الثاني الحكم، إلى استعادة سيادتها على نظامها التعليمي، وإعادة هيكلة الإدارة التربوية بما يلبي احتياجات المجتمع المغربي المتغير.

فقد ركز النظام على تطوير المناهج الدراسية وتحديثها، حيث تمت مواكبة التوجهات العالمية في التعليم بإدخال مواد جديدة، وتحديث المواد القديمة، لضمان جودة التعليم وتلبية احتياجات التلاميذ.

هذا مع توسيع نطاق التعليم وتوفيره لجميع فئات المجتمع. حيث تم التركيز على بناء المدارس في المناطق الريفية والنائية، وتوفير التعليم الأساسي والثانوي لجميع الأعمار. وقد كان هذا الإصلاح مهماً في تعزيز المساواة في فرص التعليم.

## ج- دور الإدارة التربوية المدرسية في هذه المرحلة:

أصبحت الإدارة التربوية المدرسية، المتمثلة في مديري المدارس، تلعب دوراً محورياً في هذه المرحلة. حيث تم تكليفهم بمهام جديدة ومسؤوليات أكبر. فبالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية والمادية، أصبحوا مسؤولين عن تنفيذ السياسات التعليمية، وضمان جودة التعليم، وخلق بيئة تعليمية محفزة.

ولقد عمدت الدولة إلى دعم الإدارة التربوية المدرسية، حيث تم توفير التدريب والتطوير المهني المستمر للمدرسين والإداريين. كما تم تعزيز قدراتهم الإدارية والقيادية، وتشجيعهم على الابتكار في إدارة المدارس. هذا، وقد ساهمت هذه الجهود في تحسين أداء المدارس، ورفع مستوى التعليم.

وقد شجعت الإدارة التربوية على التعاون بين المدارس ومؤسسات خارجية، حيث تم تعزيز الشراكات مع المنظمات الدولية والمحلية، وتبادل الخبرات والممارسات. كما تم تشجيع التعاون بين المدارس والمجتمع المحلي، مما ساهم في بناء علاقات قوية بين المدرسة والمجتمع.

## د- التحديات الراهنة

واجهت الإدارة التربوية المدرسية في المغرب تحديات عديدة إلى الوقت الحاضر، حيث سعت ولا زالت تسعى إلى مواكبة التغيرات العالمية، وتحسين جودة التعليم. ومن أبرز هذه التحديات:

## - جودة التعليم.

- دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية لمواكبة التطورات العالمية.

- التنمية المستدامة من خلال التركيز على التعليم البيئي، وتعزيز الوعي البيئي لدى المتعلمين وبناء مجتمعات مستدامة من خلال الممارسات الصديقة للبيئة.

- الفوارق الاجتماعية والاقتصادية، حيث تعاني بعض المناطق من الفقر وانخفاض مستوى المعيشة.

(3) دور الإدارات التربوية المدرسية في المغرب: رحلة نحو التنمية المستدامة والإصلاحات

أ- التعليم من أجل التنمية المستدامة والممارسات الصديقة للبيئة

تعد الإدارات التربوية في المغرب رائدة في مجال التنمية المستدامة، حيث تعمل على دمج مفاهيم الاستدامة في المناهج الدراسية مركزيا وتطبيقها محليا على أصعدة المؤسسات التعليمية بكل أسلاكها وذلك من أجل بناء جيل واع ومدرك لأهمية الحفاظ على البيئة وتبني ممارسات صديقة للبيئة. على سبيل المثال، يتم تعليم التلاميذ منذ المراحل الأولى قضايا مثل التغير المناخي، الطاقة المتجددة، والمواطنة العالمية. وقد أثبتت الدراسات، مثل تلك الصادرة عن وزارة التربية الوطنية المغربية، أن هذا التعليم له تأثير إيجابي على سلوك المتدربين، حيث أصبحوا أكثر وعيا بقضايا البيئة وأكثر حرصا على تبني ممارسات صديقة للبيئة.

علاوة على ذلك، تركز الإدارات على تعزيز مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات لدى التلاميذ. وتشمل الأنشطة اللاصفية برامج مثل النوادي البيئية، حيث يتم تنظيم أورش عمل ومشاريع تعزز الإبداع وتدفع المتعلمين نحو ابتكار حلول لمشاكل بيئية.

بعض المدارس المغربية، تم تكريمها بجائزة اللواء الأخضر، لجهودها في خلق بيئة نظيفة وفضاء جميل بها، كتطوير حديقة تستخدم كوسيلة تعليمية لتعليم التلاميذ كيفية زراعة النباتات.

هذا وتسعى الإدارات التربوية المدرسية في المغرب إلى تبني الممارسات الصديقة للبيئة في المدارس من خلال مبادرات ومشاريع متنوعة. من بين هذه الممارسات:

- استخدام الطاقة المتجددة: يتم التركيز على تركيب ألواح شمسية في بعض المدارس لتوفير الطاقة النظيفة.

- إعادة التدوير: تشجيع التلاميذ والمدرسين على إعادة تدوير الورق والبلاستيك من خلال إنشاء مراكز جمع النفايات داخل المدارس.

- تقليل النفايات: تطبيق برامج لتقليل استهلاك المواد غير القابلة للتحلل مثل البلاستيك.

وقد حققت هذه الممارسات في عدد كبير من المؤسسات نتائج ملموسة، حيث ساهمت في تقليل البصمة البيئية للمدارس وتعزيز الوعي البيئي لدى منتسبيها. فمنها مثلا من استطاعت تقليل استهلاك الكهرباء بنسبة مهمة من خلال استخدام أنظمة الإضاءة الموفرة للطاقة، ولإدارة المدرسية الفضل الكبير.

كما تلعب الإدارات التربوية المدرسية دورا حيويا في بناء الشراكات المجتمعية من خلال التعاون مع المنظمات المحلية والجمعيات البيئية والقطاع الخاص. تهدف هذه الشراكات إلى تعزيز التنمية المستدامة وتوفير الفرص التعليمية ودعم المجتمعات المحلية.

تساهم الشراكات في تنظيم فعاليات بيئية ومشاريع مشتركة تهدف إلى رفع مستوى الوعي بأهمية الاستدامة. من خلال هذه الشراكات:

- يتم تنظيم ورش عمل حول موضوعات مثل استخدام الطاقة الشمسية.
- تنفذ مبادرات مثل زراعة الأشجار في محيط المدارس، بالتعاون مع منظمات أو جمعيات بيئية محلية.
- يتم تنظيم مسابقات للمتعلمين مثل "أفضل مشروع بيئي" لتحفيز الابتكار.
- على الرغم من الجهود المبذولة، تواجه الإدارات التربوية المدرسية في المغرب بعض التحديات، إلا أن الفرص المتاحة تفتح آفاقاً جديدة لتعزيز التنمية المستدامة.
- من هذه الفرص: الدعم الحكومي، فقد أعلنت الحكومة المغربية عن زيادة ميزانية التعليم البيئي في إطار خطتها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة لعام 2030.
- إن الجهود المبذولة من قبل الإدارات التربوية المدرسية في المغرب ساهمت في تحقيق نتائج إيجابية على المستوى الوطني. فقد أصبحت العديد من المدارس نماذج يحتذى بها في تطبيق ممارسات الاستدامة، وساهمت في نشر الوعي البيئي بين التلاميذ والمجتمع.
- ب- الرهانات الإصلاحية وعولمة الإدارة المدرسية
- شهدت الإدارات التربوية المركزية في المغرب العديد من الرهانات الإصلاحية على مر عقود عديدة، حيث سعت الحكومات المتعاقبة إلى تحسين جودة التعليم، وتعزيز التنمية المستدامة. وقد أثرت هذه الإصلاحات على مختلف جوانب النظام التعليمي، بما في ذلك المناهج الدراسية، والإدارة التربوية.
- الرهانات الإصلاحية المتعاقبة:
- إصلاح التعليم الأساسي: في تسعينيات القرن الماضي، تم إطلاق إصلاح شامل للتعليم الأساسي، حيث تم التركيز على تحسين المناهج الدراسية، وتعزيز المساواة في فرص التعليم. وقد ساهم هذا الإصلاح في رفع مستوى التعليم الأساسي، وتوسيع نطاقه.
- إصلاح التعليم الثانوي: في بداية الألفية الجديدة، تم التركيز على إصلاح التعليم الثانوي، حيث تم تحديث المناهج، وتطوير المهارات المهنية، وتعزيز التعليم التقني. وقد ساهم هذا الإصلاح في تحسين جودة التعليم الثانوي، وتلبية احتياجات سوق العمل.
- إصلاح الإدارة التربوية: تم إيلاء اهتمام خاص لإصلاح الإدارة التربوية المدرسية، حيث تم التركيز على تعزيز قدرات المديرين، وتطوير مهاراتهم القيادية، وتحسين كفاءتهم الإدارية. وقد ساهم هذا الإصلاح في تحسين أداء الإدارات التربوية، وتعزيز دورها في إدارة المؤسسات التعليمية.
- لقد تأثرت الإدارات التربوية المدرسية في المغرب بعولمتها، حيث أصبحت هناك اتجاهات عالمية تؤثر على ممارسات الإدارة التربوية. ومن أبرز هذه الاتجاهات:
- التعليم الشامل.
- التعليم الرقمي.
- التعليم الدولي.
- القيادة التربوية وتحسين أداء الإدارات المدرسية.

### ج- مهام الإدارة المدرسية المعلوماتية الرقمية

لقد أسندت للمدير مهام حساسة مثل الارتباط بموقع "مسار" وخدمة "تيسير" ومنصة "كريزة GRESA". وتلعب هذه الأنظمة والخدمات الرقمية دوراً مهماً في دعم الإدارات التربوية المدرسية في المغرب، حيث تساهم في تحسين إدارة المدارس، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز جودة التعليم. ومن أبرز هذه الأنظمة والخدمات:

- موقع مسار: نظام معلوماتي متكامل تم إطلاقه من قبل وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني في المغرب. ويعد أداة أساسية في يد الإدارات التربوية، حيث يوفر مجموعة من الخدمات والوظائف التي تساعد في إدارة المدرسة بشكل فعال.

ومن خدماته:

- إدارة شؤون التلاميذ: إمكانية تسجيل التلاميذ، وتتبع مسارهم الدراسي، وإدارة ملفاتهم الشخصية.
- إدارة الموارد البشرية.
- إدارة الامتحانات وتنظيمها، وتتبع نتائج التلاميذ.
- التواصل مع أولياء الأمور مما يعزز التعاون.
- خدمة تيسير: وهي برنامج دعم مالي تم إطلاقها من قبل وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني، بهدف مساعدة الأسر من أوساط قروية وذات الدخل المحدود على تغطية تكاليف التعليم لأبنائهم. وتعد هذه الخدمة مبادرة مهمة تدعمها الإدارات التربوية، حيث تساهم في تسهيل عملية التسجيل، وتوفير الدعم المالي للتلاميذ المحتاجين. من خدمات الموقع:
- تحديد الأسر المستحقة بناء على معايير محددة.
- تسهيل عملية التسجيل.
- متابعة وتنفيذ وتقييم البرنامج.
- منصة كريزة GRESA: هي منصة رقمية للتعليم تم إطلاقها من قبل وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني، بهدف توفير موارد تعليمية رقمية، وتعزيز التعلم عن بعد. وتعد هذه المنصة أداة مهمة في يد الإدارات التربوية، حيث تساهم في تحسين جودة التعليم، وتوفير فرص التعلم المتنوعة.
- من خدماتها:
- توفير موارد تعليمية رقمية للأساتذة والتلاميذ.
- دعم التعلم عن بعد خاصة في الحالات الطارئة.
- تعزيز التعلم التفاعلي.
- إدارة المحتوى التعليمي وتوفيره بشكل منظم.

## II- الإدارة المدرسية في المغرب : واقعها وتحدياتها

الإدارة المدرسية هي المحرك الأساسي الذي يشرف على توجيه الموارد البشرية والمادية، ووضع الخطط الاستراتيجية، وتهيئة المناخ التربوي المناسب لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة. وفي سياق النظام التعليمي المغربي، تكتسي الإدارة المدرسية أهمية بالغة نظرا للدور المحوري الذي تلعبه في مواجهة التحديات المتزايدة التي يشهدها القطاع، والسعي نحو تحقيق الجودة والإنصاف في التعليم.

تواجه الإدارة المدرسية في المغرب واقعا معقدا يتسم بتداخل عوامل متعددة، منها ما هو مرتبط بالإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، ومنها ما يتصل بالتطورات المجتمعية والثقافية المتسارعة. فمن جهة، تعاني بعض المؤسسات التعليمية من نقص في الموارد المالية، واكتظاظ الفصول الدراسية، وقدم البنية التحتية، وهو ما يلقي بظلاله على قدرة الإدارة على توفير بيئة تعليمية محفزة وجذابة. ومن جهة أخرى، يشهد المجتمع المغربي تحولات عميقة على المستوى الاجتماعي والثقافي، تتطلب من الإدارة المدرسية التكيف مع هذه التحولات، والاستجابة للاحتياجات المتنوعة للتلاميذ، ومراعاة الفروق الفردية بينهم.

وتتجسد أهمية الإدارة المدرسية في المغرب في قدرتها على مواجهة هذه التحديات، وتحويلها إلى فرص للتطوير والتحسين. فالإدارة المدرسية الفعالة، كما قلنا سابقا، هي التي تستطيع أن تحسن استغلال الموارد المتاحة، وتعبئ الطاقات البشرية، وتشجع على الابتكار والإبداع، وترسخ ثقافة الجودة والمساءلة. كما أنها تلعب دورا حاسما في بناء علاقات شراكة فاعلة مع الأسر والمجتمع المحلي، بما يساهم في تعزيز دور المدرسة كمؤسسة مجتمعية منفتحة على محيطها.

إن موضوع الإدارة المدرسية في المغرب يستدعي دراسة معمقة وشاملة، تحلل واقعها الحالي، وتشخص التحديات التي تواجهها، وتقدم الحلول المناسبة لتطويرها وتحسين أدائها. وهذا ما سيتناوله هذا المحور بالتفصيل، حيث سنسعى إلى تسليط الضوء على الجوانب المختلفة للإدارة المدرسية في المغرب، من خلال استعراض واقعها الحالي، وتحديد أهم التحديات التي تعترض سبيلها، واقتراح بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في تطويرها وتحسين أدائها، بما يحقق الأهداف المنشودة للنهوض بالمنظومة التعليمية في المغرب.

### 1) واقع الإدارة المدرسية في المغرب: بين جسامه المسؤولية وضعف آليات التنفيذ

تشكل الإدارة المدرسية في المغرب حلقة وصل حيوية بين مختلف مكونات المنظومة التربوية، من الوزارة إلى الأستاذ، مروراً بالتلاميذ والأسر والمجتمع المحلي. إلا أن الواقع يكشف عن مفارقة كبيرة بين جسامه المسؤوليات الملقاة على عاتق مديري المؤسسات التعليمية وضعف آليات تنفيذها، وهو ما يعيق تحقيق الأهداف المنشودة.

أ- أعباء متزايدة ومهام متعددة:

إن حجم المسؤوليات والمهام الموكلة إلى مديري المؤسسات التعليمية في المغرب ثقيلة وجسيمة. فهي تتجاوز الدور التقليدي للإدارة لتشمل جوانب تربوية ومالية ومادية ووثائقية وإعلامية، ما يتطلب من المدير كفايات عالية في مجالات التدبير الحديثة والتشريعات ذات الصلة.

- التدبير التربوي: يشمل هذا الجانب الإشراف على تنفيذ المناهج والبرامج الدراسية، وتوجيه العملية التعليمية، وتقييم أداء الأساتذة والتلاميذ، وتنظيم الدعم التربوي، ومعالجة حالات عدم الانضباط، وغيرها.

- التدبير المالي والمادي: يتضمن هذا الجانب إدارة الميزانية والموارد المالية للمؤسسة، وتدبير الممتلكات والتجهيزات، والإشراف على الصيانة والنظافة، وتوفير الوسائل اليداكتيكية.

- التدبير الوثائقي والإعلامي: يشمل هذا الجانب حفظ السجلات والوثائق، وإعداد التقارير، والتواصل مع مختلف الأطراف المعنية، ونشر المعلومات.

بالإضافة إلى هذه المهام التدبيرية، تثقل كاهل مديري المؤسسات التعليمية مهام أخرى روتينية، مثل تحضير الدخول المدرسي، وإعداد التنظيم التربوي، وتنظيم المجالس والامتحانات، واستقبال التلاميذ وأولياءهم، وتنظيم الأنشطة المدرسية، وغيرها. هذا التعدد في المهام يشتت جهود المدير ويقلل من قدرته على التركيز على الجوانب الأكثر أهمية، مثل القيادة التربوية وتحسين جودة التعليم.

ب- التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية في المغرب:

بالإضافة إلى ما ذكرناه، يمكن استخلاص تحديات أخرى تواجه الإدارة المدرسية في المغرب نذكر منها:

- يعاني العديد من مديري المؤسسات التعليمية - بخاصة الأقدمون منهم- من نقص في التكوين والتأهيل في مجالات التدبير الحديثة والقيادة التربوية، ما يعيق قدرتهم على مواجهة التحديات المتزايدة.

- تعاني الإدارة المدرسية في المغرب من ضعف الاستقلالية في اتخاذ القرارات، حيث تخضع للعديد من القيود والإجراءات البيروقراطية.

- تشكو العديد من المؤسسات التعليمية من نقص في الموارد المالية والبشرية والمادية، ما يعيق قدرة الإدارة على توفير بيئة تعليمية مناسبة.

- يواجه مديري المؤسسات التعليمية تحديا في التعامل مع التنوع الثقافي والاجتماعي للتلاميذ، ما يتطلب منهم كفايات خاصة في مجال التواصل والتربية على القيم.

- يواجه مديري المؤسسات التعليمية تحديا في بناء علاقات شراكة فاعلة مع الأطراف المعنية، مثل الأسر والمجتمع المحلي والسلطات المحلية.

ج- تأثير هذه التحديات على جودة التعليم

تؤثر هذه التحديات بشكل سلبي على جودة التعليم في المغرب، حيث تحول دون قدرة الإدارة المدرسية على توفير بيئة تعليمية محفزة وجذابة، وتحسين أداء الأساتذة والتلاميذ، وتحقيق الأهداف المنشودة.

وهذه خلاصات وتوصيات:

يمكن القول إن واقع الإدارة المدرسية في المغرب يتسم بتداخل عوامل متعددة، ما يتطلب اتخاذ إجراءات عاجلة لتحسين أدائها وتجاوز التحديات التي تواجهها. من بين هذه الإجراءات:

- تعزيز التكوين والتأهيل متخصصة لمديري المؤسسات التعليمية في مجالات التدبير الحديثة والقيادة التربوية.

- منح مزيد من الاستقلالية للمؤسسات التعليمية في اتخاذ القرارات وتدبير مواردها.

- توفير الموارد اللازمة المالية والبشرية والمادية اللازمة للمؤسسات التعليمية.

- دعم القيادة التربوية وتطوير كفايات مديري المؤسسات التعليمية في مجال القيادة التربوية.

- تعزيز الشراكة مع الأطراف المعنية كالمجتمع المحلي والسلطات.

من خلال اتخاذ هذه الإجراءات، يمكن تحسين واقع الإدارة المدرسية في المغرب، وبالتالي تحسين جودة التعليم وتحقيق الأهداف المنشودة.

## 2) تحديات الإدارة المدرسية في المغرب

إن الإدارة المدرسية في المغرب تواجه مجموعة من التحديات المتشابكة التي تعرقل تحقيق أهدافها. نذكر منها:

### أ- تحديات القيادة والإدارة

إلى جانب جسامه المهام وتعددتها والتي تثقل عاتق مديري المؤسسات التعليمية المالية منها والمادية والوثائقية والإعلامية، ما يشنت جهودهم ويقلل من قدرتهم على التركيز على القيادة التربوية، هناك تحديات متعددة الأوجه تمنع تطورها وفعاليتها. سنركز على الجوانب التالية:

- النمط الإداري التقليدي: ما زالت بعض المؤسسات تعتمد على أنماط إدارية تقليدية لا تشجع على المشاركة والابتكار والتجديد. هذا ما يصرف قدرة المديرين عن بناء فرق عمل فعالة وتحفيز المبادرات.

- نقص الكفايات القيادية: لا يقتصر التحدي على نقص التكوين في الإدارة الحديثة، بل يمتد إلى نقص الكفايات القيادية الضرورية، مثل القدرة على وضع رؤية استراتيجية، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وإدارة التغيير، والتواصل الفعال، وبناء الثقة.

- صعوبة التوفيق بين الأدوار المتعددة: يواجه المدير صعوبة في التوفيق بين دوره كقائد تربوي وموجه للعملية التعليمية، ودوره كمسؤول إداري يشرف على الجوانب المالية والمادية والبشرية. هذا يتطلب منه مهارات عالية في إدارة الوقت وتحديد الأولويات.

- غياب آليات المساءلة الفعالة: يوجد في بعض الأحيان غياب لآليات المساءلة الفعالة التي تحاسب المديرين على أدائهم وتشجعهم على التحسين المستمر.

- المركزية المفرطة: تعطل المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات قدرة المديرين على المبادرة والابتكار والاستجابة للاحتياجات المحلية. هذا يتفق مع ما ورد في بعض المصادر التي تشير إلى ضرورة منح المؤسسات التعليمية مزيدا من الاستقلالية.

- التعتيدات الإدارية والبيروقراطية: تحول دون أداء عمل المديرين على أكمل وجه وتضيع وقتهم وجهودهم في إنجاز معاملات روتينية.

- ضعف التنسيق بين الأطراف المعنية: يوجد ضعف في التنسيق بين مختلف الأطراف المعنية بالشأن التعليمي، مثل الوزارة والمديريات الإقليمية والمؤسسات التعليمية والأسر والمجتمع المحلي.

- تحمل المدير المدرسة الابتدائية عبء التسيير الإداري بمفرده: فهو يتحمل كل ما يخص الإدارة بدون مساعد.

ب- التحديات المتعلقة بالموارد والإمكانات:

- نقص الموارد المالية والبشرية والمادية: تعاني العديد من المؤسسات التعليمية الابتدائية على وجه الخصوص من نقص في الموارد المالية المخصصة لتسييرها، ونقص في عدد الأطر الإدارية والتربوية المؤهلة، وضعف البنية التحتية. هذا يتفق مع ما ورد في المصادر التي تشير إلى ضرورة توفير الموارد اللازمة للمؤسسات التعليمية.

- التوزيع غير العادل للموارد: تشير بعض المصادر إلى أن هناك توزيعا غير عادل للموارد بين المؤسسات التعليمية، ما يعمق الفوارق بينها.

- نقص التجهيزات والمرافق: تعاني العديد من المؤسسات من نقص في التجهيزات والمرافق الضرورية، مثل المختبرات والمكتبات وقاعات الأنشطة الرياضية والثقافية، ما يؤثر على جودة العملية التعليمية.

- صعوبة استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها: يواجه القطاع صعوبة في استقطاب الكفاءات الإدارية والتربوية المؤهلة والحفاظ عليها، بسبب ضعف الحوافز وظروف العمل الصعبة في بعض الأحيان.

ج- التحديات المتعلقة بجودة التعليم والتحصيل الدراسي:

- تدني مستوى التحصيل الدراسي: يعتبر تدني مستوى التحصيل الدراسي من أبرز التحديات التي تواجه النظام التعليمي في المغرب، ما يتطلب من الإدارة المدرسية اتخاذ إجراءات لتحسين جودة التعليم.

- الهدر المدرسي: يعتبر الهدر المدرسي من التحديات الكبيرة، ما يتطلب من الإدارة المدرسية اتخاذ إجراءات للحد من هذه الظاهرة.

- الاكتظاظ في الفصول الدراسية: يؤثر الاكتظاظ في الفصول الدراسية سلبا على جودة التعليم والقدرة على التركيز والمتابعة الفردية للتلاميذ، كما ورد في بعض المصادر.

- عدم ملائمة المناهج والبرامج: تشير بعض المصادر إلى عدم ملائمة المناهج والبرامج الدراسية لاحتياجات التلاميذ وللتطورات العلمية والتكنولوجية.

د- تحديات البيئة المدرسية والمجتمع:

- العنف المدرسي: يعتبر العنف المدرسي من التحديات الخطيرة التي تؤثر على المناخ التربوي وعلى سلامة التلاميذ والأطر التربوية.

- ضعف مشاركة الأسر والمجتمع المحلي: يوجد في بعض الأحيان ضعف في مشاركة الأسر والمجتمع المحلي في دعم المدرسة وتطويرها.

- تأثير التكنولوجيا وتحدياتها: يواجه النظام التعليمي تحديات في مواكبة التطورات التكنولوجية واستخدامها بشكل فعال في العملية التعليمية، بالإضافة إلى تحديات مرتبطة بالأمن السيبراني واستخدام التكنولوجيا بشكل آمن ومسؤول.

هـ - التحديات الاجتماعية والثقافية:

- التنوع الثقافي والاجتماعي: يلاقي المديرون تحديا في التعامل مع التنوع الثقافي والاجتماعي للتلاميذ.

- الظروف الاجتماعية والاقتصادية للأسر: تؤثر على تحصيل التلاميذ وانضباطهم.

- العلاقة مع الأسر والمجتمع المحلي: يقابل المديرون تحديا في بناء علاقات شراكة فاعلة مع الأسر والمجتمع المحلي.

يتضح أن التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية في المغرب متعددة ومتشعبة، وتتطلب مقاربة شاملة لمعالجتها. يجب التركيز على تطوير كفايات المديرين، وتوفير الموارد اللازمة، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الشراكة مع مختلف الأطراف المعنية، لتحسين أداء الإدارة المدرسية وبالتالي تحسين جودة التعليم.

**(3) تعزيز الحکامة المدرسية وإشراك جميع الأطراف المعنية: ضرورة حتمية لتطوير الإدارة المدرسية في المغرب**

الحکامة الرشيدة تساهم في وضع أسس واضحة للمساءلة والشفافية والمشاركة، بينما يساهم إشراك جميع الأطراف المعنية في بناء بيئة مدرسية داعمة ومحفزة.

أ- ما هي الحکامة المدرسية؟

ببساطة، إنها تشير إلى الطريقة التي تدار بها المدرسة وتتخذ بها القرارات. فهي تشمل مجموعة من المبادئ والقواعد والإجراءات التي تنظم العلاقة بين مختلف الأطراف المعنية بالمدرسة، مثل الإدارة والمدرسين والتلاميذ والأسر والمجتمع المحلي. وتتجلى أهميتها في:

- تحسين جودة التعليم، من خلال وضع أهداف واضحة وقياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

- تعزيز الشفافية والمساءلة، من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات ومحاسبة المسؤولين عن أداؤهم.

- تشجيع المشاركة، من خلال إشراك جميع الأطراف المعنية في اتخاذ القرارات وتطوير المدرسة.

- بناء الثقة، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة.

- تحسين المناخ المدرسي، من خلال بناء بيئة مدرسية داعمة، متضامنة ومحفزة.

ب- وجوب إشراك جميع الأطراف المعنية

يقصد بإشراك جميع الأطراف المعنية إعطاء الفرصة لجميع الأطراف ذات الصلة بالمدرسة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير المدرسة. تشمل هذه الأطراف:

- الإدارة، حيث تلعب دورا قياديا في تطبيق مبادئ الحکامة الرشيدة وإشراك جميع الأطراف المعنية.

- الأساتذة، حيث يعتبرون من أهم الأطراف المعنية، لأنهم يساهمون في وضع الخطط التعليمية وتنفيذها وتقييمها.
- التلاميذ، حيث يجب إشراك التلاميذ في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم، مثل تنظيم الأنشطة المدرسية وتحسين المناخ المدرسي.
- الأسر، من باب أنها تعتبر الأسر شريكا أساسيا في العملية التعليمية، لمساهمتها في دعم المدرسة ومتابعة تحصيل أبنائها.
- المجتمع المحلي من حيث أنه يساهم في دعم المدرسة من خلال توفير الموارد والخبرات.
- ج- تحديات تعزيز الحکامة المدرسية في المغرب
- رغم أهمية الحکامة المدرسية وإشراك جميع الأطراف المعنية، إلا أن هناك بعض التحديات التي تعيق تطبيقها من قبل الإدارة المدرسية في المغرب:
- المركزية الشديدة التي تحول دون إشراك الأطراف المعنية في اتخاذ القرارات على المستوى المحلي.
- ضعف الوعي بأهمية الحکامة وإشراك جميع الأطراف المعنية.
- غياب آليات فعالة لإشراك جميع الأطراف المعنية في اتخاذ القرارات.
- د- مقترحات لتعزيز الحکامة المدرسية في المغرب:
- منح مزيد من الاستقلالية للمؤسسات التعليمية في اتخاذ القرارات وتبدير مواردها.
- نشر الوعي بأهمية الحکامة عبر تنظيم حملات توعية وأوراش عمل لتعريف جميع الأطراف المعنية بأهمية الحکامة المدرسية.
- وضع آليات ناجعة لإشراك جميع الأطراف مثل إنشاء مجالس مدرسية تضم ممثلين عن جميع الأطراف.
- تطوير قدرات المديرين في مجال الحکامة المدرسية والقيادة التشاركية.
- وضع معايير واضحة للحکامة المدرسية وتقييم أداء المؤسسات التعليمية بناء عليها.

### III- إصلاحات الإدارة التربوية المدرسية بالمغرب

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت جودة التعليم هدفا استراتيجيا تسعى إليه الدول لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة. ولأن الإدارة المدرسية تعد المحرك الرئيسي لتحقيق هذا الهدف، فإن الإصلاحات الإدارية في المؤسسات التعليمية باتت تحتل مكانة جوهرية في استراتيجيات التغيير التربوي. في المغرب، يبرز هذا الدور بشكل جلي مع التحديات المتزايدة التي يواجهها نظام التعليم، سواء من حيث جودة المخرجات التعليمية أو من حيث القدرة على تلبية احتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل في القرن الحادي والعشرين.

لقد أدركت الحكومة المغربية أهمية تحديث البنى الإدارية وتطوير الكفاءات البشرية المسؤولة عن إدارة المؤسسات التعليمية لمواكبة التحديات المعاصرة. تتجلى هذه الأهمية في مجموعة من التدابير التي اتخذتها وزارة التربية الوطنية، مثل تعزيز استقلالية المؤسسات التعليمية، وإدخال النظم الحديثة في التخطيط والتقييم، وتطوير نظام الرقمنة لتحسين الأداء الإداري والتربوي. تسعى هذه الإصلاحات إلى تجاوز الاختلالات الهيكلية والإدارية التي طالما أثرت على جودة التعليم.

تعتبر الإدارة المدرسية في المغرب الحلقة المحورية في تنفيذ السياسات التربوية. فهي الجسر الذي يربط بين التوجيهات المركزية الصادرة عن الوزارة والواقع اليومي للعملية التعليمية. ويتجلى هذا الدور في قدرتها على تهيئة بيئة تعليمية مناسبة وتحفيز الأطر التربوية لتحقيق الأهداف المسطرة. من هذا المنطلق، يشير الخبراء التربويون إلى أن نجاح أي إصلاح تعليمي يتوقف على مدى كفاءة الإدارة المدرسية في تطبيق وتنزيل هذه الإصلاحات على أرض الواقع.

في المغرب، كما هو الحال في باقي دول العالم، تبرز الحاجة الملحة إلى تبني نماذج إدارية حديثة تواكب متطلبات العصر الرقمي وعصر المعرفة. هذه النماذج تعتمد على تقنيات الإدارة الحديثة مثل القيادة التشاركية، وتوظيف التكنولوجيا الرقمية في التخطيط والتقييم، واعتماد مؤشرات قياس الأداء لضمان تحقيق الأهداف. ومن شأن هذه المقاربات أن تعزز من قدرة المؤسسات التعليمية على التكيف مع التغيرات السريعة والاستجابة لحاجات المجتمع وسوق العمل.

انطلاقاً من هذا السياق، لا يمكن إغفال الدور الحيوي الذي يلعبه التكوين المستمر للمديرين والقيادات التربوية في المغرب، إذ يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءتهم وإكسابهم المهارات اللازمة لإدارة المؤسسات التعليمية بكفاءة وفعالية. كما أن تعزيز الشراكات مع الفاعلين المحليين والدوليين يوفر فرصاً جديدة للابتكار وتبادل الخبرات.

يشكل إصلاح الإدارة المدرسية في المغرب خطوة حاسمة نحو تحقيق الجودة الشاملة في التعليم. فالإدارة ليست فقط أداة لتنفيذ السياسات، بل هي عنصر استراتيجي يحدد نجاح أو فشل الجهود الرامية إلى تطوير القطاع التربوي. ومع استمرار التحديات التي تواجه التعليم في المغرب، يصبح الاستثمار في إدارة مدرسية حديثة وكفوءة ضرورة لا غنى عنها لضمان مستقبل تعليمي واعد للأجيال القادمة.

## 1) تطور مفهوم الإدارة المدرسية من التقليدية إلى الحديثة

شهد مفهوم الإدارة المدرسية تحولاتاً جذرياً على مدار العقود الأخيرة، متأثراً بالتحولات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي شهدتها العالم. تاريخياً، كانت الإدارة المدرسية تفهم بوصفها عملية بيروقراطية تهدف إلى تنفيذ السياسات والإجراءات التعليمية دون اعتبار يذكر للابتكار أو تكيف الممارسات مع احتياجات المجتمع المتغيرة. ومع تطور المجتمعات، بات من الواضح أن هذا النهج التقليدي لم يعد كافياً لمواجهة التحديات المعاصرة.

أ- الإدارة التقليدية: مبادئ ونقد

كانت الإدارة المدرسية التقليدية تتمحور حول الالتزام الصارم بالقواعد والإجراءات، مما جعلها تفتقر إلى المرونة والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. هذا النموذج كان يعتمد بشكل كبير على هياكل هرمية جامدة حيث يحتل المدير موقع القيادة العليا، ويتوقع من المدرسين والموظفين الآخرين تنفيذ الأوامر دون مناقشة. ومن أبرز سمات هذا النمط التقليدي:

- السيطرة المركزية، حيث كانت جميع القرارات تتخذ في قمة الهرم الإداري.
  - التركيز على العمليات بدلا من النتائج التعليمية أو التجارب التعليمية.
  - غياب التشاور بين المديرين والأساتذة، مما أدى إلى إحباط العاملين وفقدان الإبداع.
- ورغم أن هذا النموذج حقق بعض النجاحات في مراحل معينة، إلا أنه تعرض لانتقادات واسعة بسبب افتقاره إلى المرونة والتركيز على المتعلم كجوهر العملية التعليمية.
- ب- التحول إلى الإدارة الحديثة
- مع ظهور مفاهيم جديدة في القيادة والإدارة، مثل القيادة التربوية والقيادة التحويلية، بدأت الإدارة المدرسية تتحول إلى نموذج أكثر حداثة يركز على:
- التوجيه نحو تحقيق الرؤية، حيث أصبح المدير قائدا يضع رؤية مشتركة ويعمل مع فريقه لتحقيقها.
  - إشراك الأساتذة والتلاميذ في عمليات صنع القرار، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء.
  - الاعتماد على التكنولوجيا لتحسين العمليات الإدارية والتعليمية.
- في السياق المغربي، تظهر الإصلاحات التربوية الأخيرة، مثل "الرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2015-2030"، تركيزا كبيرا على تعزيز الإدارة المدرسية الحديثة. تسعى هذه الإصلاحات إلى تحقيق نموذج إداري يتسم بالمرونة والفعالية من خلال إدخال أدوات تكنولوجية وتطوير المهارات القيادية للمديرين.
- ج- الفرق بين الإدارة التربوية، التعليمية والمدرسية
- رغم أن هذه المصطلحات تستخدم أحيانا بالتبادل، إلا أن لكل منها دلالات ومجالات عمل محددة، وهو ما يتطلب فهما دقيقا للتفريق بينها.
- الإدارة التربوية: تشمل جميع العمليات والأنشطة المرتبطة بالتخطيط والإشراف على النظام التعليمي ككل. تركز على:
- تحديد الأهداف الاستراتيجية مثل زيادة نسب التحاق التلاميذ وتحسين جودة التعليم.
  - صياغة السياسات التعليمية التي تنظم عمل المدارس والمؤسسات التعليمية.
  - التنسيق بين الجهات المعنية بما في ذلك وزارات التعليم والهيئات الممولة.
- الإدارة التعليمية: تركز على العمليات اليومية المتعلقة بالمناهج الدراسية وأساليب التدريس والتقييم. وتهتم بـ:
- تطوير المناهج لضمان توافقها مع احتياجات التلاميذ والمجتمع.
  - تقييم الأداء الأكاديمي لتحسين مخرجات التعليم.
- الإدارة المدرسية: هي المستوى التنفيذي الذي يربط بين السياسات التربوية والتعليمية وتنفيذها على أرض الواقع. تشمل:
- إدارة الموارد البشرية والمادية لضمان سير العملية التعليمية بسلاسة.

• التفاعل مع المجتمع المحلي لتعزيز الشراكة بين المدرسة والمجتمع.

• متابعة تقدم المتعلمين والتدخل لحل المشكلات التي تواجههم.

تتداخل الأدوار في المغرب، حيث تعتبر هذه الأدوار مترابطة، حيث يطلب من المدير المدرسي أن يكون قائدا تربويا ومشرفا تعليمي في الوقت نفسه. ومع ذلك، تظل الحاجة ملحة لتعزيز التخصص وتوفير التكوين المستمر للمديرين.

د- أهمية الإدارة المدرسية كحلقة وصل بين السياسات الوطنية والتنفيذ الميداني

تعد الإدارة المدرسية في المغرب، كما في أي نظام تعليمي، حلقة وصل حيوية وهامة بين السياسات الوطنية والتنفيذ الميداني. فهي تجسد تلك السياسات على أرض الواقع داخل المؤسسات التعليمية، وتحولها من مجرد نصوص وقرارات إلى ممارسات وإجراءات ملموسة تؤثر بشكل مباشر على العملية التعليمية التعليمية. سنوضح هنا أهمية الإدارة المدرسية في هذا السياق:

- ترجمة السياسات الوطنية والتي توضع على مستوى الوزارة، إلى خطط وبرامج عمل تفصيلية قابلة للتنفيذ على مستوى المؤسسة. هذا يشمل:

• تحديد الأهداف الإجرائية، بحيث تحول الإدارة الأهداف العامة للسياسات الوطنية إلى أهداف إجرائية محددة وقابلة للقياس على مستوى المؤسسة.

• وضع الخطط التنفيذية التفصيلية لتحديد الإجراءات والموارد والجدول الزمني اللازمة لتحقيق الأهداف الإجرائية.

• توزيع المهام والمسؤوليات على مختلف الأطراف المعنية داخل المؤسسة، مثل المدرسين والإداريين والمشرفين.

- توفير الموارد اللازمة لتنفيذ السياسات الوطنية على مستوى المؤسسة. هذا يشمل:

• توفير الموارد المالية: تدبر الإدارة الميزانية المخصصة للمؤسسة وتوجهها لتنفيذ الخطط والبرامج.

• توفر الإدارة التجهيزات والمعدات والمواد التعليمية اللازمة لتنفيذ العملية التعليمية.

- الإشراف والمتابعة والتقييم من طرف الإدارة المدرسية على تنفيذ الخطط والبرامج وتتابع سير العمل وتقيم النتائج. هذا يشمل:

• متابعة أداء المدرسين والتلاميذ وتقديم لهم الدعم والتوجيه اللازم.

• تقييم مدى تحقيق الأهداف الإجرائية المحددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

• رفع التقارير الدورية إلى الجهات المعنية حول سير العمل ونتائج التقييم.

- تساعد الإدارة المدرسية في تكييف السياسات الوطنية مع الخصوصيات المحلية للمؤسسة والمجتمع المحيط بها. هذا يشمل:

• مراعاة الظروف المحلية.

• الاستجابة لاحتياجات الجميع.

- التواصل والتنسيق بين مختلف الأطراف المعنية، مثل الوزارة والمديريات الإقليمية والمؤسسات التعليمية والأسر والمجتمع المحلي. هذا يشمل:

- نقل المعلومات والتوجيهات من الوزارة إلى المؤسسة والعكس.
  - التنسيق بين مختلف الأطراف المعنية لضمان سلاسة سير العمل.
  - حل المشكلات والتحديات التي تواجه تنفيذ السياسات الوطنية على مستوى المؤسسة.
- أمثلة على دور الإدارة في تجسيد السياسات:

- عندما تطلق الوزارة برنامجا وطنيا لمعالجة الهدر المدرسي، تتولى الإدارة المدرسية وضع خطة عمل لتنفيذ هذا البرنامج على مستوى مؤسساتها، من خلال تحديد التلاميذ المعرضين للهدر، ووضع برامج للدعم النفسي والتربوي، والتواصل مع الأسر، وتفعيل دور الجمعيات.
- عندما تقرر الوزارة اعتماد مناهج جديدة، تتولى الإدارة المدرسية توفير الوسائل التعليمية اللازمة، ومتابعة أداء المدرسين في تطبيق المناهج الجديدة.

بشكل عام، تعتبر الإدارة المدرسية بمثابة "الترجمة العملية" للسياسات التعليمية الوطنية، وهي تساهم بشكل كبير في نجاح هذه السياسات على أرض الواقع. لذلك، فإن تطوير أداء الإدارة المدرسية وتأهيل مديري المؤسسات التعليمية يعتبر من الأولويات الأساسية لتحسين جودة التعليم في المغرب.

## (2) الإطار النظري للإصلاحات الإدارية المدرسية في المغرب

### أ- المرتكزات الأساسية للإصلاح

#### - رؤية 2015-2030 للتربية والتكوين

رؤية 2015-2030 هي استراتيجية إصلاحية شاملة تمثل خريطة طريق طويلة الأمد لتحسين النظام التعليمي في المغرب. تركز هذه الرؤية على تطوير التعليم كحق أساسي، حيث تهدف إلى إرساء مدرسة الإنصاف والجودة والارتقاء. تعد الإدارة المدرسية محورا رئيسيا في تحقيق أهداف هذه الرؤية، حيث تتطلب تحسين آليات التخطيط، التسيير والتقييم داخل المؤسسات التعليمية. وتعمل الرؤية على تعزيز استقلالية المدارس، مما يتيح لها تطوير برامجها الداخلية بما يتلاءم مع حاجيات المتعلمين ومجتمعهم المحلي.

#### - السياسات الوطنية لتعزيز الجودة والشمولية

تمثل السياسات الوطنية المرتبطة بالجودة والشمولية جزءا من السياق الأوسع للإصلاحات الإدارية. تبنت الدولة عدة إجراءات لتعزيز المساواة في الفرص التعليمية، ومنها تعزيز الدعم الاجتماعي لتقليل الفوارق الجهوية والاجتماعية، وتحسين بيئة التعلم عبر توفير البنى التحتية والوسائل التكنولوجية. هذه السياسات تضع الإدارة المدرسية أمام مسؤوليات جديدة تتمثل في ضرورة مراقبة الأداء التعليمي وضمان جودة الخدمات المقدمة.

#### ب- خصائص الإدارة المدرسية الحديثة

#### - العمل بروح الفريق

في سياق الإصلاحات، أصبحت الإدارة المدرسية الحديثة تركز على بناء فرق عمل متجانسة تضم الأساتذة، الموظفين الإداريين وأحياناً أولياء الأمور. هذا النهج يعزز التعاون ويتيح تبادل الأفكار والآراء لتحسين أداء المؤسسة التعليمية. الإدارة بروح الفريق تقلل من العبء الملقى على شخص المدير وتجعل القرارات أكثر شمولية وفعالية.

#### - الاعتماد على معايير الجودة الشاملة

تعتمد الإدارة المدرسية الحديثة على معايير الجودة الشاملة كإطار عمل لتحقيق التميز. تشمل هذه المعايير إدارة الوقت بفعالية، وضمان رضا المستفيدين (التلاميذ وأولياء الأمور)، وتعزيز التحفيز المهني للموظفين. تضع الجودة الشاملة المؤسسة في موقع يسمح لها بالاستجابة للتحديات المستمرة وتلبية متطلبات مختلف الأطراف.

#### - التكامل بين المدرسة والمجتمع

التكامل بين المدرسة والمجتمع هو أحد المبادئ الجوهرية للإدارة المدرسية الحديثة. بحيث تسعى المدارس إلى إشراك أولياء الأمور، الجمعيات المحلية والشركاء الاقتصاديين في العملية التعليمية. هذا النهج يعزز من صلة المدرسة بمحيطها الاجتماعي، مما يجعلها قادرة على الاستجابة لحاجيات المجتمع والمساهمة في تنميته.

#### ج- الإصلاحات المقترحة لتطوير الإدارة المدرسية

##### - تأهيل الكفاءات الإدارية

في السياق المغربي، يواجه قطاع التعليم تحديات تتعلق بضعف التأهيل المهني لبعض المديرين والمديرات، مما يؤثر على جودة الإدارة المدرسية. من أبرز الإصلاحات المقترحة لتطوير هذا الجانب إطلاق برامج تدريبية مهنية مستمرة تهدف إلى تعزيز القدرات الإدارية والتربوية. يمكن أن تشمل هذه البرامج ورشات عمل، دورات متخصصة في التخطيط والتسيير، والتدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة. تعتمد هذه البرامج على تحليل احتياجات الكفاءات الإدارية لتطوير مهاراتها بما يتناسب مع متطلبات العصر. وقد أشرنا سابقاً لأهمية تحسين التكوين المستمر باعتباره أداة أساسية لدعم التغيير داخل المؤسسات التعليمية، خاصة في ظل رؤية المغرب 2030-2015.

##### ب- معايير واضحة لتعيين المديرين والمديرات

يعد تحديد معايير دقيقة وشفافة لتعيين المديرين والمديرات خطوة جوهرية لضمان جودة القيادة المدرسية. يقترح اعتماد مقاييس مبنية على الكفاءة والخبرة التربوية والإدارية، من أجل تحديد صفات قيادية واضحة مثل القدرة على اتخاذ القرار، إدارة الأزمات وتحفيز الفرق، بدلاً من الاعتماد فقط على الأقدمية أو القرارات الإدارية غير المدروسة. تطبيق هذه المعايير في تعيين القيادات يضمن اختيار أفراد قادرين على قيادة التغيير وضمان استدامة الإصلاحات.

##### ج- تعزيز البنية التحتية والتكنولوجيا

لا يمكن تحقيق إصلاح إداري شامل دون تحديث البنية الرقمية للإدارة المدرسية. في المغرب، تعتبر أنظمة الإدارة الرقمية مثل "منظومة مسار" خطوة أولى مهمة، ولكنها تحتاج إلى تعزيز وتطوير. تتضمن الإصلاحات المقترحة توفير برامج أكثر تكاملاً تسهل متابعة أداء التلاميذ والأساتذة، وتحليل البيانات

لاتخاذ قرارات أكثر دقة. كما يجب تعزيز الربط بين المؤسسات التعليمية والمديريات الإقليمية باستخدام أنظمة إدارة متكاملة تساهم في تحسين التواصل وتنظيم الموارد.

إلى جانب البنية الرقمية، تحتاج المدارس المغربية إلى تحسين البنية المادية التي تساهم في توفير بيئة عمل مناسبة. يتضمن ذلك تجهيز مكاتب الإدارة بالأدوات الأساسية والحديثة، بالإضافة إلى خلق بيئة مريحة وآمنة تساهم في رفع كفاءة الأداء. تحسين البنية التحتية يساهم أيضا في تعزيز احترام المدرسة كفضاء للتعليم والإدارة.

#### د- تفعيل الشراكات المجتمعية

تفعيل دور أولياء الأمور والمجتمع المدني هو أحد المفاتيح الأساسية لتعزيز فعالية الإصلاحات الإدارية. يمكن أن يشمل ذلك إنشاء مجالس مدرسية تضم ممثلين عن أولياء الأمور، وتطوير منصات تواصل تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية. في المغرب، تظهر التجارب أن إشراك المجتمع يعزز من إحساس الجميع بالمسؤولية المشتركة تجاه التعليم، ويساهم في حل مشاكل مثل الانقطاع الدراسي وضعف التحصيل. إن الإدارة المدرسية لا يمكن أن تحقق النجاح دون مشاركة فعالة من المجتمع المحلي.

للقطاع الخاص دور مهم في دعم المؤسسات التعليمية، سواء عبر تمويل المشاريع أو توفير الموارد التقنية والبشرية. في السياق المغربي، يمكن للإصلاحات أن تتضمن تشجيع المدارس على بناء شراكات مستدامة مع الشركات المحلية لدعم برامج التعليم والتدريب. على سبيل المثال، يمكن للقطاع الخاص أن يساهم في تجهيز مختبرات رقمية أو تقديم منح لدعم التميز الأكاديمي. فهذا يعزز من استقلالية المدارس وقدرتها على تحقيق أهدافها بفعالية أكبر.

يعتبر تطوير الإدارة المدرسية بالمغرب ركيزة أساسية لنجاح أي إصلاح تربوي. فإدارة المدرسة ليست مجرد جهاز إداري، بل هي قلب المؤسسة التعليمية وروحها، وهي المسؤولة عن ترجمة السياسات الوطنية إلى ممارسات ميدانية فعالة.

هذا، ويواجه النظام التعليمي تحديات جمة، من اكتظاظ الأقسام إلى التفاوتات المجالية وضعف جودة بعض المناهج. لذا، يصبح دور الإدارة المدرسية حاسما في التغلب على هذه التحديات.

إن تطوير الإدارة المدرسية يعني تمكين المديرين من الكفايات القيادية والإدارية والتربوية اللازمة. يشمل ذلك:

- تكويننا مُستمرًا يواكب المستجدات التربوية والإدارية.
- لامركزية تعطي للمديرين هامشا من الاستقلالية لاتخاذ القرارات المناسبة لسياق مؤسساتهم.
- توفير الموارد اللازمة لدعم تنفيذ المشاريع التربوية.
- تشجيع القيادة التشاركية وإشراك جميع الفاعلين في الحياة المدرسية.

## IV- الرؤى المستقبلية للإدارة المدرسية في المغرب : نحو هيكلة متطورة في المدرسة الابتدائي

إن استشراف مستقبل الإدارة التربوية المدرسية في المغرب يتطلب رؤية استراتيجية واضحة، والعمل على تطويرها لمواجهة التحديات الراهنة. وبما أن التعليم الابتدائي هو أساس وعماد بناء نظام تعليمي قوي وفعال، فالاستثمار في هذه المرحلة يعد استثماراً في مستقبل الوطن. ولتحقيق جودة التعليم في هذه المرحلة الحساسة، لا بد من الاهتمام بالإدارة المدرسية وتطويرها لتواكب التحديات المتجددة وتحقيق الأهداف المنشودة. فالإدارة المدرسية ليست مجرد جهاز إداري، بل هي قوة دافعة للتغيير والتطوير، وقادرة على خلق بيئة تعليمية محفزة وجذابة للتلاميذ.

في هذا السياق، يهدف هذا المحور إلى استشراف الرؤى المستقبلية للإدارة المدرسية في المغرب، مع التركيز بشكل خاص على تطوير هيكلتها في المدارس الابتدائية. سنحلل الوضع الراهن ونقدم مقترحات عملية لتطوير أداء الإدارة المدرسية وتمكينها من القيام بدورها على أكمل وجه.

## 1) تطوير هيكلية الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية

### أ- تعيين مساعدين إداريين متخصصين: الحاجة والآفاق

تواجه المدارس الابتدائية في المغرب تحديات هيكلية كبيرة بسبب غياب الدعم الإداري المخصص، ما يضع أعباء هائلة على كاهل مديري هذه المؤسسات. المدير، الذي يفترض أن يركز على قيادة العملية التربوية وضمان الجودة التعليمية، يجد نفسه غارقاً في تفاصيل المهام الإدارية، مثل إعداد التقارير (وأغلبها ترد عليه من مسؤوليه بشكل مستعجل)، الإشراف على الجوانب اللوجستية، ومتابعة الأمور المالية. هذا الوضع لا يؤدي فقط إلى إرهاق المدير، بل يؤثر أيضاً على الأداء العام للمدرسة وجودة التعليم المقدم للمتعلمين.

- الحاجة إلى المساعدين الإداريين: غياب المساعدين الإداريين يعكس فجوة كبيرة في البنية التنظيمية للمدارس الابتدائية. في العديد من الدول، تعتبر الإدارة المدرسية منظومة متكاملة تتألف من مدير، مساعد إداري، طاقم تقني، وحتى سكرتارية لتسهيل العمليات اليومية. في المغرب، يفقر مديرو المدارس الابتدائية إلى هذا الدعم، مما يؤدي إلى:

- إهدار الوقت: إذ يخصص المديرون ساعات طويلة لمهام يمكن أن تنفذ من قبل مساعدين متخصصين.
- تراجع التركيز على القيادة التربوية: حيث يتحول المدير إلى موظف إداري بدلا من كونه قائداً تعليمياً.
- زيادة معدلات الإجهاد المهني: مما قد يؤدي إلى انخفاض الكفاءة وتحفيز العاملين.

### - الفوائد المتوقعة من تعيين مساعدين إداريين متخصصين

- تقسيم المهام بفعالية: يمكن للمساعدين تحمل مسؤولية المهام الإدارية اليومية، مثل متابعة الوثائق الرسمية، وإدارة الميزانية.
- تمكين المدير من التركيز على الدور التربوي: من خلال تحرير المدير من الأعباء الروتينية، يمكنه تكريس جهوده لتحسين جودة التعليم، متابعة سير العملية التعليمية وتحفيز المدرسين.
- تحسين الأداء العام للمدرسة: توزيع الأدوار بفعالية يساهم في تحقيق الكفاءة والشفافية.

- النموذج المقترح لتوظيف المساعدين الإداريين:

• المعايير المطلوبة: يجب أن يتمتع المساعدون الإداريون بخلفية أكاديمية مناسبة (مثل الإدارة أو المحاسبة)، مع مهارات في استخدام التكنولوجيا وإدارة الوقت.

ويمكن تصور الإجراءات التنفيذية كالتالي:

• إعداد إطار تنظيمي يحدد مهام وصلاحيات المساعدين الإداريين بوضوح.

• تدريب المساعدين قبل التحاقهم بالعمل لضمان توافقهم مع أهداف المدرسة.

• تعيين عدد من المساعدين يتناسب مع حجم المدرسة وعدد التلاميذ.

- التحديات المحتملة وآليات التغلب عليها:

• التمويل: قد يشكل توفير الموارد المالية اللازمة لتعيين المساعدين تحدياً، خاصة في المناطق النائية.

الحل: تخصيص ميزانيات خاصة من وزارة التربية الوطنية لدعم هذا المشروع.

• التكيف الثقافي: قد يواجه المديرون صعوبة في العمل مع فريق جديد بسبب الاعتياد على نظام العمل الفردي.

الحل: توفير دورات تدريبية للمديرين حول القيادة التعاونية.

- آفاق المستقبل

تعيين مساعدين إداريين متخصصين لا يقتصر على حل المشكلات الحالية، بل يشكل خطوة استراتيجية نحو بناء منظومة تعليمية فعالة. من خلال تعزيز الدعم الإداري، يمكن للمدارس الابتدائية أن تصبح أكثر قدرة على التكيف مع تحديات القرن الحادي والعشرين، مثل الرقمنة، التعليم الشامل، وضمان الجودة... إلخ

ب- تحليل غياب الدعم الإداري وتأثيره على أداء مدير المدرسة

- إرهاق المدير: عبء المهام الإدارية والمالية

غياب الدعم الإداري في المدارس الابتدائية يحمل مدير المدرسة أعباء تفوق طاقته. هذا الضغط المستمر يؤدي إلى:

• الإجهاد المهني.

• تراجع جودة القيادة.

• تأثير صحي ونفسي سلبي.

- ضعف التخطيط والتنفيذ التربوي

تعد إدارة الوقت أحد أهم مهارات القائد التربوي، إلا أن الأعباء الإدارية تمنع المديرين من تخصيص الوقت الكافي لتخطيط وتنفيذ الأنشطة التربوية بفعالية. ما ينتج عنه:

• ضعف الابتكار.

• انخفاض كفاءة البرامج التربوية.

• تأثير سلبي على الأساتذة.

- تراجع جودة التواصل داخل المدرسة

يتطلب النجاح في الإدارة المدرسية تواصلاً فاعلاً بين المدير وأطراف المجتمع المدرسي (الأساتذة، التلاميذ، الأسر). إلا أن انشغال المدير بمهام إدارية مرهقة يؤدي إلى:

• تآكل الثقة: قد يشعر المدرسون والتلاميذ بعدم الاهتمام الكافي، مما يضعف علاقتهم بالمدير.

• ضعف الشراكات: تؤثر قلة التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي على قدرتهم على دعم المدرسة.

• فقدان الروح الجماعية: يؤدي انعدام التواصل الفعال إلى ضعف الانتماء المهني والجماعي بين أعضاء الطاقم التربوي.

- صعوبة متابعة أداء المدرسين ودعمهم

من مهام المدير الأساسية الإشراف على أداء المدرسين وتقديم الدعم اللازم لتحسين أدائهم وتصفية مشاكلهم. ومع ذلك، فإن غياب الدعم الإداري يجعل من هذه المهمة تحدياً كبيراً وقد ينتج عنه:

• غياب المراقبة التربوية المنتظمة.

• ضعف الدعم الفردي.

• تأثير سلبي على التطوير المهني.

- التأثير العام على بيئة العمل المدرسية

انشغال المدير بكل المهام الإدارية يؤدي إلى غياب التوازن في بيئة العمل المدرسية، ما ينجم عنه:

• انخفاض التحفيز العام: يؤدي ضعف التواصل والدعم إلى تقليل الحماس بين المدرسين.

• زيادة الصراعات المهنية: غياب القيادة التشاركية يخلق فجوات في التعاون بين أعضاء الطاقم.

• ضعف النتائج المدرسية: تنعكس هذه المشكلات بشكل مباشر على جودة التعلم وأداء التلاميذ.

- الحلول المقترحة لمعالجة المشكلة

• تعزيز الموارد البشرية: تعيين مساعد إداري أو فريق مختص لدعم المدير في المهام الإدارية.

• رقمنة الإدارة: استخدام أدوات تكنولوجية متطورة لتسهيل العمليات الإدارية وتوفير الوقت.

• التدريب على إدارة الأولويات: تنظيم دورات تدريبية للمديرين حول كيفية توزيع المهام وإدارة الوقت.

• بناء فرق دعم محلية: تشجيع تشكيل لجان من داخل المجتمع المدرسي لدعم المدير في تنفيذ خطط المدرسة.

ج- اقتراح نموذج إداري يتضمن مساعدين إداريين وتقنيين متخصصين

- أهمية النموذج الإداري الجديد

تعد إعادة هيكلة الإدارة المدرسية ضرورة ملحة لضمان تحقيق أهداف الجودة الشاملة في التعليم. يهدف النموذج المقترح إلى تخفيف الأعباء عن مدير المدرسة وتوزيع المسؤوليات بفعالية، مما يمكنه من التركيز على القيادة التربوية.

- العناصر الأساسية للنموذج الإداري الجديد

+ مساعد إداري متخصص: المهام والدور الأساسي

يتولى المساعد الإداري المهام الإدارية والمالية والتنظيمية التي عادة ما تستنزف وقت وجهد مدير المدرسة. من هذه المهام:

- إدارة الميزانية والشؤون المالية.
  - إدارة شؤون الموظفين مثل تسجيل الحضور والغياب، الإشراف على سير الحصص اليومية، والتواصل مع الأكاديميات الجهوية.
  - الإشراف على العمليات اللوجستية مثل تتبع المشتريات، تجهيز الفصول الدراسية، وضمان توافر الموارد اللازمة للعملية التعليمية.
  - تحسين قنوات التواصل والعمل كحلقة وصل بين المدرسة والسلطات التعليمية، وأولياء الأمور.
- هذه الأدوار تهدف إلى تعزيز الكفاءة الإدارية وتقليل العبء الإداري على المدير.

+ مساعد تقني متخصص لدعم التكنولوجيا والصيانة

- مع تزايد أهمية التكنولوجيا في التعليم، يحتاج النظام الإداري إلى متخصص تقني يدعم استخدام الأدوات الرقمية ويحافظ على البنية التحتية التقنية، يكون من مهامه:
- إدارة وصيانة التجهيزات: الإشراف على المعدات التقنية، مثل الحواسيب، الشبكات، وأجهزة العرض.
  - دعم التحول الرقمي: تعزيز استخدام المنصات الإلكترونية لإدارة الشؤون الإدارية والتربوية.
  - التدريب التقني: تقديم الدعم الفني للمدرسين والإداريين لتعزيز مهاراتهم التقنية.
  - إدارة قواعد البيانات: الإشراف على أنظمة معلومات التلاميذ والأساتذة لتحديثها وضمان دقتها.
  - يساهم المساعد التقني في تعزيز جاهزية المدرسة لاستقبال التحول الرقمي وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

+ مساعد تربوي (محتمل) لدعم الجوانب التربوية والاجتماعية

- قد يكون تعيين مساعد تربوي ضرورة في بعض المدارس، خصوصاً تلك التي تعاني من كثافة تلاميذها أو احتياجات تربوية خاصة. وذلك من أجل القيام ب:
- دعم الأنشطة التربوية والثقافية، والرياضية، والفنية.
  - التواصل مع أولياء الأمور، مثل متابعة شكاوى واستفسارات الأسر وتقديم تقارير دورية حول أداء التلاميذ.

• تعزيز السلوك الإيجابي، كمتابعة قضايا الانضباط والسلوكيات داخل المدرسة، والعمل مع الإدارة لوضع استراتيجيات تربوية.

• التوجيه الاجتماعي، كمساعدة التلاميذ في حل مشكلاتهم الاجتماعية والنفسية، والتنسيق مع المؤسسات المعنية إذا لزم الأمر.

- مقترحات لهيكلية النموذج الإداري

+ حجم المدرسة وتوزيع المهام: يراعى عدد التلاميذ والأساتذة في كل مدرسة لتحديد عدد المساعدين المناسب.

+ التوظيف التدريجي: يمكن تطبيق النموذج بشكل تدريجي بدءاً من المدارس الكبيرة، مع تقييم الأداء لتوسيع التجربة.

+ التأهيل المهني للمساعدين: إنشاء برامج تدريبية متخصصة لضمان تأهيل المساعدين للقيام بمهامهم بفعالية.

+ آليات التنسيق: ضمان التنسيق بين المدير والمساعدين عبر اجتماعات دورية، ومتابعة الإنجازات بشكل منتظم.

- فوائد النموذج الإداري الجديد

+ تعزيز دور مدير المدرسة كقائد تربوي

• التركيز على المهام القيادية: يمكن للمدير توجيه جهوده نحو الإشراف التربوي والتخطيط الاستراتيجي.

• تحسين جودة التعليم: بتخفيف أعباء المدير من الأعباء الإدارية، يمكنه التركيز على تحسين أداء المدرسين والتلاميذ.

+ تحسين الكفاءة الإدارية والتقنية

• تقليل الأخطاء الإدارية: وجود متخصصين يقلل من الأخطاء الناتجة عن تعدد المهام على مدير واحد.

• تعزيز استخدام التكنولوجيا: المساعد التقني يدعم التحول الرقمي، مما يساهم في تسهيل العمليات الإدارية.

+ تحسين البيئة المدرسية

• رفع رضا العاملين والأسر: يعزز النموذج الجديد من رضا الأساتذة وأولياء الأمور عبر تحسين التواصل وجودة الخدمات.

• تعزيز انتماء التلاميذ: توفير بيئة مدرسية داعمة تشجع التلاميذ على التفاعل الإيجابي والاندماج.

+ التحديات المحتملة وسبل مواجهتها

• التكلفة المالية: يحتاج النموذج إلى ميزانية إضافية لتوظيف المساعدين. الحل يكمن في التخطيط المرحلي والتدريجي.

• التنسيق بين الفريق الإداري: قد تظهر تحديات تتعلق بتوزيع المهام والمسؤوليات، ويمكن معالجتها من خلال وضع لوائح تنظيمية واضحة.

• نقص الكفاءات المحلية: تدريب وتأهيل الأفراد المحليين للقيام بدور المساعدين.

د- دراسة الجدوى والتحديات المحتملة لتنفيذ هذا المقترح

- دراسة الجدوى: تحليل الأبعاد المالية، اللوجستية، والبشرية

+ الجدوى المالية

تتطلب عملية تنفيذ النموذج المقترح موارد مالية كبيرة لتغطية تكاليف تعيين المساعدين الإداريين والتقنيين وتدريبهم.

• تقدير التكلفة: يقدر تخصيص ميزانيات إضافية ضمن إطار النفقات الوطنية للتعليم.

• التخطيط المرحلي: يمكن تنفيذ النموذج تدريجياً في المؤسسات ذات الاحتياجات الكبرى، مع تقييم نتائجه قبل التوسع.

• البحث عن مصادر تمويل إضافية: مثل التعاون مع الجهات المانحة الدولية، أو إشراك القطاع الخاص من خلال الشراكات.

+ الجدوى اللوجستية

• توفير البنية التحتية اللازمة: تحتاج المدارس إلى تجهيزات مكاتب وأدوات عمل للمساعدين الإداريين والتقنيين.

• إعادة تصميم الهياكل الإدارية: إدخال المساعدين ضمن الهيكل التنظيمي يتطلب وضع إجراءات وآليات تنظيمية واضحة.

+ الجدوى البشرية

• تأهيل القوى العاملة: وضع برامج تكوين متخصصة لضمان توفير أطر مؤهلة للقيام بالمهام الجديدة.

• تحديد الاحتياجات: إجراء دراسات ميدانية لتحديد الاحتياجات الحقيقية لكل مدرسة، بناءً على حجمها وعدد التلاميذ.

- التحديات المحتملة وسبل مواجهتها

+ توفير الموارد المالية

• التحدي: يشكل تخصيص الموارد المالية الإضافية أحد أبرز العوائق أمام تنفيذ المشروع.

• سبل المواجهة:

- الاستفادة من البرامج الوطنية والدولية لتمويل الإصلاحات التربوية.
- إشراك القطاع الخاص في تحسين البنية التحتية التعليمية من خلال الشراكات.
- تخصيص ميزانية مُجزأة على مراحل لتخفيف الضغط المالي.

#### + تأهيل الكفاءات المناسبة

- التحدي: غياب الأطر المؤهلة لتولي الأدوار الجديدة يمكن أن يبطئ تنفيذ المشروع.
- سبل المواجهة:

- تصميم برامج تدريب مستدامة بالتعاون مع مراكز التكوين المهني والجامعات.
- تقديم حوافز لاستقطاب الكفاءات المؤهلة.
- إجراء شراكات مع منظمات دولية تقدم الدعم الفني والتقني.

#### + تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح

- التحدي: احتمال التداخل بين أدوار المدير والمساعدين الجدد يؤدي إلى غموض في المسؤوليات.
- سبل المواجهة:

- إعداد دليل وظيفي يوضح مهام كل طرف.
- عقد ورش عمل لتكوين الأطر الإدارية على التعاون الفعال.
- ضمان وجود آلية رقابة لتقييم الالتزام بالمهام الموكلة.

#### + مقاومة التغيير من الأطراف المعنية

- التحدي: التمسك بالأنظمة الإدارية التقليدية قد يؤدي إلى مقاومة بعض الأطراف لهذا النموذج الجديد.
- سبل المواجهة:

- إطلاق حملات توعية حول أهمية التغيير وفوائده لجميع الأطراف.
- إشراك الأطراف المعنية (مديرين، مدرسين، أسر) في صياغة وتنفيذ النموذج لضمان تقبلهم له.
- تقديم أمثلة ناجحة من مدارس أخرى اعتمدت نماذج مشابهة

#### - أهمية دراسة الجدوى قبل التنفيذ

#### + ضمان الكفاءة في تخصيص الموارد

يسهم التخطيط الجيد ودراسة الجدوى في تحسين استغلال الموارد المالية والبشرية بطريقة فعالة.

#### + الحد من المخاطر

تحليل التحديات ووضع حلول استباقية يقلل من احتمالية الفشل أو التباطؤ في تنفيذ المشروع.

## + تحقيق التوافق بين الأطراف

تساعد دراسة الجدوى على تقديم رؤية شاملة للأطراف المعنية، مما يعزز من تحقيق التوافق وضمان نجاح المشروع.

هـ - تعزيز الأدوار القيادية للمديرين والمديرات

- تطوير المهارات القيادية عبر التكوين المتخصص

+ التركيز على القيادة التربوية التحويلية

• مفهوم القيادة التحويلية : تعتمد على إلهام الفريق، تشجيع الابتكار، وبناء رؤية مشتركة لتحسين التعليم.

برامج التكوين:

◦ إعداد دورات متخصصة لتعزيز مهارات الإلهام والتحفيز.

◦ تدريب المديرين على استراتيجيات تعزيز الانتماء والثقة بين أعضاء الفريق.

◦ الأثر المتوقع: تحويل المدير من دور إداري تقليدي إلى قائد تربوي يمتلك رؤية استراتيجية واضحة.

• القيادة التشاركية: وهي إشراك جميع الأطراف المعنية (المدرسين، أولياء الأمور، المجتمع المحلي) في اتخاذ القرارات.

التكوين المطلوب:

◦ تصميم أورش عمل تركز على مهارات إدارة الاجتماعات وبناء التوافق.

◦ تطوير مهارات الاستماع النشط وإدارة الاختلافات.

• الفوائد:

◦ تحسين جودة القرارات المتخذة.

◦ تعزيز الانتماء لدى الأساتذة وأولياء الأمور.

+ القيادة الموزعة

وهي توزيع المهام القيادية بين أعضاء الفريق لتحفيز الإبداع وتخفيف العبء عن المدير.

• آليات التطبيق:

◦ توفير دورات تدريبية حول كيفية تفويض المهام بفعالية.

◦ تشجيع فرق العمل التربوية لتولي مهام محددة مثل تحسين المناهج أو إدارة الأنشطة اللاصفية.

• الأثر المتوقع: تحسين الكفاءة التشغيلية والإدارية للمدرسة.

- تطوير الكفايات الإدارية: تحسين الأداء وإدارة التغيير

## + التخطيط الاستراتيجي

من أهميته أنه يساعد المدير في وضع رؤية طويلة الأمد لتحقيق أهداف المدرسة.

### • التكوين المطلوب:

• تصميم برامج تركز على إعداد خطط استراتيجية تعتمد على تحليل الواقع المدرسي والبيئة الخارجية.

• التدريب على أدوات التقييم والمتابعة.

### • التطبيق:

• صياغة أهداف واضحة وقابلة للقياس.

• وضع آليات دورية لمراجعة الأداء وضمان التحسين المستمر.

## + إدارة الموارد

• التحديات: نقص الموارد البشرية والمالية في المدارس الابتدائية المغربية.

### • التكوين المطلوب:

• تدريب المديرين على تقنيات إدارة الموارد المتاحة بفعالية.

• تشجيع الابتكار في استغلال الموارد.

• الأثر المتوقع: تحسين استخدام الموارد الحالية وجذب موارد إضافية من خلال الشراكات.

## + إدارة التغيير

وهي القدرة على قيادة المدرسة في ظل التحولات التربوية والتكنولوجية والاجتماعية.

### • التكوين المطلوب:

• تدريب المديرين على تحليل التغيرات واستباق آثارها.

• تصميم خطط للتأقلم مع التغيرات الجديدة.

### • التطبيق:

• قيادة مشاريع إصلاحية داخل المدرسة.

• تعزيز ثقافة الابتكار والمرونة بين أعضاء الفريق.

- تعزيز التركيز على الجوانب التربوية

## + متابعة أداء الأساتذة

• الدور المطلوب: يصبح المدير مشرفاً تربوياً يقيم أداء الأساتذة ويوجههم نحو تحسين جودة التدريس.

### • آليات التطبيق:

• استخدام أدوات تقييم مهنية حديثة.

• توفير تغذية راجعة بناءة لتحسين الأداء.

+ خلق بيئة تعليمية محفزة

• الأهداف: توفير مناخ مدرسي يدعم الابتكار، التعاون والتعلم النشط.

• آليات التنفيذ:

• تنظيم أنشطة تعليمية ولاصفية تحفز الإبداع لدى التلاميذ.

• تحسين تجهيزات المدرسة لتوفير بيئة مشجعة على التعلم.

- أهمية تعزيز الأدوار القيادية للمديرين

+ تحسين جودة التعليم

من خلال قيادة فعالة، يمكن تحقيق بيئة تعليمية مستدامة تركز على النمو الشامل للتلاميذ، وذلك من خلال:

• دعم السياسات الوطنية للإصلاح

• بناء مدرسة مندمجة مع المجتمع

ي- تمكين المدير من أدوات وموارد لدعم القيادة المستقلة

- توفير الموارد المالية والبشرية والمادية اللازمة

+ الموارد المالية

• الأهمية: تعتبر الموارد المالية الركيزة الأساسية لتطبيق أي خطط تطويرية.

• الخطوات العملية:

• تخصيص ميزانيات مرنة للمدارس الابتدائية تمكن المديرين من تلبية احتياجاتهم الخاصة.

• تمكين المديرين من تقديم مقترحات لمشاريع تحسين التعليم والحصول على دعم مالي إضافي.

+ الموارد البشرية

• التحديات الحالية: نقص الأطر المتخصصة مثل المُساعدين الإداريين والتقنيين.

• التوصيات:

• تعيين مساعدين إداريين وتقنيين لدعم المدير في المهام اليومية.

• تعزيز التكوين المستمر للأساتذة لدورهم في دعم الأهداف الإدارية والتربوية.

+ الموارد المادية

• التجهيزات المطلوبة:

• تحديث البنية التحتية للمدارس، بما يشمل قاعات مجهزة للتكنولوجيا الحديثة.

• توفير الأدوات التعليمية والوسائل التكنولوجية المساندة للعملية الإدارية.

• الأثر المتوقع:

• تحسين جودة العمل الإداري والتربوي.

• تعزيز القدرة على تنفيذ خطط مبتكرة لتطوير المدرسة.

- تطوير أنظمة معلوماتية متكاملة

+ أنظمة إدارة المدرسة (School Management Systems)

• المفهوم: منصات تقنية تساعد المدير في إدارة جميع العمليات الإدارية من تسجيل التلاميذ إلى إعداد التقارير.

• التطبيقات المقترحة:

• تصميم نظام موحد للمدارس الابتدائية في المغرب لتسجيل البيانات الأساسية للمتعلمين والمدرسين.

• توفير أدوات تحليل البيانات لدعم اتخاذ القرار بناء على معلومات دقيقة.

• الفوائد:

• تحسين كفاءة العمليات الإدارية.

• توفير الوقت للتركيز على الجوانب التربوية.

+ دعم اتخاذ القرارات

• التحديات الحالية: غياب البيانات الدقيقة أو تحديثها بانتظام.

• التوصيات:

• تدريب المديرين على استخدام الأنظمة الرقمية لتحليل المؤشرات التربوية.

• تطوير لوحات تحكم رقمية تعرض مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) للمدرسة.

+ الأمان الرقمي

• الأهمية: الحفاظ على خصوصية بيانات التلاميذ والموظفين.

• التوصيات:

• تأمين الأنظمة الرقمية من خلال بروتوكولات الأمان الإلكتروني.

• توفير التدريب اللازم للمديرين حول إدارة المعلومات بسرية وكفاءة.

- بناء شبكات تواصل بين المديرين

+ تعزيز التفاعل المهني

- الأهمية: يساعد التفاعل بين المديرين على تبادل الأفكار والممارسات الناجحة.
- الآليات المقترحة:

- إنشاء منتديات إلكترونية أو منصات رقمية مخصصة للمديرين لتبادل الخبرات.
- تنظيم اجتماعات دورية وورش عمل تركز على التحديات المشتركة والحلول.

+ برامج التوجيه والإرشاد

- المفهوم: ربط المديرين الجدد بذوي الخبرة من خلال برامج التوجيه المهني.
- الفوائد:

• تسهيل عملية التكيف مع الدور القيادي.

• تعزيز الثقة وبناء قاعدة معرفية قوية.

+ شراكات محلية ودولية

- الأهداف:

• الاستفادة من أفضل الممارسات على المستويين المحلي والدولي.

• تحسين الأداء الإداري من خلال استلهام تجارب ناجحة من بيئات تعليمية مشابهة.

- التوصيات:

• تنظيم زيارات ميدانية وبرامج تبادل للمديرين مع مدارس أخرى داخل المغرب وخارجه.

• دعم التعاون مع منظمات دولية تعنى بالتعليم والإدارة المدرسية.

• الأثر المتوقع لتمكين المديرين

• تعزيز الاستقلالية الإدارية

• منح المديرين الثقة والموارد اللازمة لتنفيذ خططهم بشكل مستقل وفعال.

## (2) تطوير آليات الحكامة والمساءلة

أ- وضع معايير واضحة لتقييم أداء الإدارة المدرسية

- أهمية المعايير الموحدة

+ تعزيز الشفافية: تمكن المعايير الموحدة من قياس أداء المديرين بناء على بيانات موضوعية.

+ تحقيق الإنصاف: ضمان معاملة جميع المدارس وفق معايير موحدة تراعي اختلاف السياقات.

- مؤشرات الأداء القابلة للقياس

+ الجوانب الإدارية:

- مدى الالتزام بالخططة السنوية للمدرسة.
- دقة إدارة الميزانية وتوثيق النفقات.
- + الجوانب التربوية:
- تحسين نتائج التلاميذ الأكاديمية.
- تعزيز الأنشطة التربوية والاجتماعية في المدرسة.
- + الجوانب التنظيمية:
- رضا الأساتذة وأولياء الأمور عن بيئة المدرسة.
- الالتزام بالجدول الزمني والخدمات المقدمة.
- التكيف مع المدارس الابتدائية
- + الخصوصية المحلية:
- الأخذ بعين الاعتبار التحديات الخاصة بالمدارس الريفية والحضرية.
- توفير أدوات تقييم مبسطة ومتاحة لجميع المؤسسات.
- ب- تفعيل دور مجالس المؤسسات
- التركيبة المثالية لمجالس المؤسسات
- + تضمين أعضاء من:
- الطاقم التربوي.
- أولياء الأمور.
- المجتمع المدني.
- تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات
- + إشراك جميع الأطراف:
- إشراك مجالس المؤسسة في إعداد الخططة الاستراتيجية للمدرسة.
- تقديم تقارير دورية عن التقدم المحقق في الأهداف.
- + تحقيق التكامل: ربط قرارات المجلس مع السياسات الوطنية والجهوية للتعليم.
- ج- دور المجالس في متابعة الأداء
- المهام الأساسية:
- + مراجعة تقارير الأداء المدرسي الفصلية والسنوية.

- + تقديم توصيات لتحسين الأداء بناء على تحليل المعطيات.
- الرقابة المجتمعية:
- + تفعيل دور أولياء الأمور والمجتمع المحلي في مراقبة الشفافية والمساءلة.
- د - وضع آليات للمساءلة والمحاسبة
- مفهوم المساءلة الشفافة
- + تعريفها: عملية تضمن الالتزام بالأهداف المخططة، مع وجود إجراءات واضحة لتقييم الأداء ومحاسبة المسؤولين عند التقصير.
- + أهميتها:
- تعزيز ثقة المجتمع في المؤسسة التعليمية.
- ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية.
- مكونات نظام المساءلة
- + أدوات التقييم:
- اعتماد تقارير دورية لمراجعة الأداء.
- استخدام أدوات تكنولوجية لتوثيق العمليات الإدارية والمالية.
- + آليات المحاسبة:
- وضع إجراءات واضحة للتعامل مع الإخفاقات، مع تحديد العقوبات والإجراءات التصحيحية.
- + تعزيز الرقابة:
- دعم الرقابة الداخلية والخارجية من خلال لجان متخصصة.
- دمج المساءلة مع التحفيز
- + تحفيز الأداء الجيد:
- تقديم مكافآت للمدارس أو المديرين الذين يحققون نتائج متميزة.
- تخصيص جوائز للأفكار والمبادرات الابتكارية.
- + تحفيز التطوير المستمر:
- تشجيع المديرين على تقديم خطط تحسين بناء على تقييم الأداء.
- هـ - تحديات وآفاق تطوير آليات الحكامة والمساءلة
- التحديات
- + نقص الموارد:

- غياب التمويل الكافي لتطوير أنظمة المساءلة.
- قلة الكفاءات المتخصصة في إدارة عمليات التقييم والمراجعة.
- + التقبل الثقافي:
- مقاومة التغيير من قبل بعض الأطراف داخل المؤسسة.
- غياب ثقافة المساءلة في بعض البيئات المحلية.
- الآفاق المستقبلية
- + التكامل مع التكنولوجيا:
- تعزيز استخدام أنظمة رقمية لتوثيق الأداء وتقييمه بدقة.
- توفير منصات تفاعلية لربط المؤسسات بالمجتمع المحلي وجهات التقييم.
- + إشراك الأطراف الفاعلة:
- تعزيز التعاون بين المدارس، والسلطات المحلية، والمنظمات غير الحكومية.
- تنظيم حملات توعوية بأهمية المساءلة في تحسين جودة التعليم.

## الخاتمة

في خضم رحلتنا مع "فن الإدارة التربوية المدرسية : نظريات وممارسات"، نجد أنفسنا أمام تحديات وفرص عديدة. لقد ألقينا الضوء على أهمية الإدارة التربوية في المرحلة الابتدائية، وكيف أنها تشكل حجر الزاوية في بناء مستقبل الأجيال. كما استكشفنا تطور مفهوم الإدارة التربوية عبر التاريخ، وتأثيرها على النظم التعليمية المختلفة.

إن الإدارة التربوية المدرسية ليست مجرد عملية تنظيمية، بل هي فن قيادة المؤسسات التعليمية نحو التميز. فهي تتطلب رؤية استراتيجية، ومهارات قيادية، وقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة. ومن خلال تطبيق النظريات والممارسات الحديثة، يمكن لمديري المدارس أن يلعبوا دورا محوريا في تحسين جودة التعليم، وتعزيز القيم الإنسانية، وبناء مجتمعات تعليمية مزدهرة.

لقد سلطنا الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية، وكيف أنه يعد أداة أساسية لتحقيق الأهداف التربوية. كما ناقشنا مبادئ الإدارة التربوية الفعالة، ودور القيادة التربوية في تعزيز الأداء المدرسي. ودرسنا أيضا دور التعاون والتشارك والعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، وكيف أنها تساهم في بناء بيئة تعليمية إيجابية.

وفي رحلتنا عبر التجارب الدولية، تعلمنا من النماذج الناجحة في الإدارة التربوية المدرسية. حيث ألقينا الضوء على التجربة الفنلندية، وكيف أنها حققت نجاحا باهرا في مجال التعليم. كما استكشفنا أنظمة التعليم في الدول المتقدمة، ودروسها المستفادة في الإدارة المدرسية.

إن الإدارة التربوية المدرسية في المغرب، كما في أي نظام تعليمي، تواجه تحديات عديدة. فهي بحاجة إلى تطوير هيكلتها، وتعزيز كفاءاتها، وتحسين جودة التعليم. ومن خلال دراسة واقع الإدارة المدرسية في المغرب، وتحديد التحديات التي تواجهها، تفضلنا باقتراح حلول عملية ممكنة لتطويرها وتحسين أدائها.

إن مستقبل الإدارة التربوية المدرسية في المغرب يبشر بالخير، خاصة مع الإصلاحات الإدارية المستمرة. فهناك حاجة إلى تعزيز الحكامة المدرسية، وإشراك جميع الأطراف المعنية، وتطوير الكفاءات الإدارية. كما أن الاستثمار في الموارد البشرية والمادية، وتوفير الدعم اللازم، سيساهم في تحسين جودة التعليم، وخلق بيئة تعليمية محفزة.

إن الإدارة التربوية المدرسية هي رحلة مستمرة من التطوير والتحسين. فهي تتطلب جهودا متضافرة من جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك مديري المدارس، والمدرسين، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي. ومن خلال العمل الجماعي، والالتزام بالرؤية التربوية، يمكن تحقيق الأهداف التعليمية، وبناء مستقبل مشرق لأجيالنا القادمة.

## قائمة المراجع والمصادر

### المراجع العربية:

- أحمد إبراهيم أحمد: نحو تطوير الإدارة المدرسية، سلسلة دراسات نظرية وميدانية، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، 1991.
- أحمد جميل عايش: "إدارة المدرسة: نظرياتها وتطبيقاتها التربوية"، عمان: دار المسيرة، 2009.
- إبراهيم محمد أبو فروة: الإدارة المدرسية، الجامعة المفتوحة، بنغازي، 1997.
- إبراهيم يوسف العبد لله: رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة المدرسية، شركة المطبوعات للنشر والتوزيع، بيروت، 2002.
- إبراهيم عصمت مطاوع وامينة احمد حسن: الأصول الإدارية للتربية، دار الشروق، جدة، 1982.
- باقارش، صالح، والأنسي، عبد الله: مشكلات وقضايا تربوية معاصرة، حائل: دار الأندلس للنشر والتوزيع، 2007.
- تيسير الدويك وآخرون: أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، بدون تاريخ.
- الحارثي، وصل الله: مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية كما يتصورها المديرون والمعلمون بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2012.
- الحفنى، عبد المنعم: المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة، ط3، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2000.
- الخواجا، عبد الفتاح: تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان، 2004.
- الدوسري، محمد: العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
- الزبيدي، سلمان عاشور: اتجاهات في تربية الطفل، دار أنس للنشر، عمان، 1988.
- الزبيدي، سلمان عاشور: الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، مطابع الثورة العربية الليبية، طرابلس، ليبيا، 2001.
- الزبون، سليم عودة، والزبون، محمد سلمى، وموسى، سليمان ذياب: درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم، مجلة جامعة دمشق، 26(3)، 2010.
- سلامة، ياسر: الإدارة المدرسية الحديثة، دار عالم الثقافة، عمان، 2003.
- صالح، هاني عبد الرحمن: الإدارة التربوية، بحوث ودراسات، عمان، بدون تاريخ.
- عابدين، محمد عبد القادر: الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق، 2005.

- عريفج، سامي سلطي: الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2001.
- عطوي، جودت: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية، عمان، 2001.
- العاجز، فؤاد علي، واللوح، عصام حسن: دور العلاقات الإنسانية في تنظيم العلاقة الإيجابية المتبادلة لدى المجتمع المدرسي من وجهة نظر المديرين، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي بعنوان (المعلم الفلسطيني الواقع والمأمول)، المنعقد بالجامعة الإسلامية بتاريخ 6-15-2009، غزة، فلسطين، 2009.
- العميرة، محمد حسن: مبادئ الإدارة المدرسية، ط 3، دار المسيرة، عمان، 2002.
- الفقهي، عبد المؤمن فرج: الإدارة المدرسية المعاصرة، جامعة قار يونس، ليبيا، 1994.
- الفريجات، غالب: الإدارة والتخطيط التربوي: تجارب عربية متنوعة، عمان، 2000.
- كنعان، نواف سالم: القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007.
- مرسى، محمد منير: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1977.
- النمر، سعود بن محمد: الإدارة العامة الأسس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 2006.

### المراجع الأجنبية:

- Betty, J.: Management of the Business Classroom, (editor), national Business Education Association, 2001.
- Bush, T.: Theory of Educational Management, London: Harber Row Publisher, 1986.
- Kizlik, Robert: Classroom and Behavior Management, U.S.A: university of neworleans, 1999.
- MacCabe, P.: The Role of the School Pricipal. From Int. Site: [www.Paperwriters.com/aftersale.htm](http://www.Paperwriters.com/aftersale.htm), 1999.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Ghoshal, S.: The strategy process: Concepts, contexts, cases, Prentice Hall, 1998.
- Sahlberg, P.: Finnish lessons 2.0: What can the world learn from educational change in Finland? Teachers College Press, 2015.

## المواقع الإلكترونية:

- وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي. (2020). تاريخ التعليم في المغرب:

<https://www.men.gov.ma>

- بنجلون، ع.: تعريب التعليم بالمغرب: الأهداف والنتائج. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 1(1)، 123-138، 2010.

- اليونسكو: التعليم في المغرب: التحديات والفرص:

<https://unesdoc.unesco.org>

- البنك الدولي: التعليم في المغرب: التحديات والحلول:

<https://www.worldbank.org>

- وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني: تطوير المناهج الدراسية في المغرب:

<https://www.men.gov.ma>

- اليونيسف: توسيع نطاق التعليم في المغرب:

<https://www.unicef.org>

- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: دور الإدارة التربوية في تحسين التعليم:

<https://www.oecd.org>

- وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني: دعم الإدارة التربوية المدرسية:

<https://www.men.gov.ma>

- اليونسكو: التعاون الدولي في مجال التعليم:

<https://unesdoc.unesco.org>

- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة: جودة التعليم في المغرب:

<https://en.unesco.org>

- وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني: التكنولوجيا والتعليم في المغرب:

<https://www.men.gov.ma>

- برنامج الأمم المتحدة للبيئة: التعليم من أجل التنمية المستدامة في المغرب:

<https://www.unep.org>

- البنك الدولي: الفوارق الاجتماعية والاقتصادية في التعليم:

<https://www.worldbank.org>

- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: تطوير الكفاءات المهنية للمعلمين:

<https://www.oecd.org>

- وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني: الابتكار والتجديد في التعليم:

<https://www.men.gov.ma>

- اليونسكو: التعاون الدولي في مجال التعليم:

<https://unesdoc.unesco.org>

- وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني: الشراكة المجتمعية في التعليم:

<https://www.men.gov.ma>

## الفهرس

الفصل	العناوين الرئيسية والفرعية	رقم الصفحة
-	المقدمة	11
الأول	مفهوم الإدارة المدرسية التربوية وتطورها	17
	I - تعريف الإدارة المدرسية التربوية	17
	II- أهمية الإدارة التربوية في المرحلة الابتدائية	24
	III- تطور مفهوم الإدارة التربوية المدرسية عبر التاريخ	27
	IV- النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية	30
	V- أنواع الإدارة التربوية المدرسية	37
الثاني	مبادئ الإدارة التربوية المدرسية الفعالة	46
	I- مبادئ الإدارة العلمية والإنسانية وتطبيقها في المؤسسات التعليمية	46
	II- مبادئ القيادة التربوية المدرسية الفاعلة	52
	III- أهمية التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية	58
	IV- دور التعاون والتشارك والعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية	65
الثالث	دور المدير في الإدارة المدرسية	69
	I- صلاحيات ومسؤوليات مدير المدرسة الابتدائية وعلاقته البيداغوجية بالأستاذ	69
	II- مهارات وخصائص القيادة الناجحة لمدير المدرسة الابتدائية	72
	III- دور مدير المدرسة الابتدائية في تحسين الأداء المدرسي	76
	IV- تحديات تواجه المدير في المدرسة الابتدائية	77
الرابع	التخطيط التربوي في إدارة المدرسة الابتدائية	81
	I- أهمية التخطيط التربوي	81
	II- مراحل عملية التخطيط المدرسي	87
	III- أنواع الخطط التربوية لمدير المدرسة الابتدائية	91
	IV- الابتكار في التخطيط المدرسي	94
الخامس	التنظيم الإداري للمدرسة الابتدائية	98
	I- مبادئ التنظيم الإداري الفعال	98
	II- التوثيق في التنظيم الإداري للمدرسة الابتدائية	103

الفصل	العناوين الرئيسية والفرعية	رقم الصفحة
	III- استخدام التكنولوجيا لتحسين التنظيم الإداري	104
	IV- دور اللجان والفرق العاملة في المدرسة	106
السادس	دور مدير المدرسة الابتدائية في تعزيز التعليم الشامل	112
	I- مفهوم التعليم الشامل وأهميته	112
	II- دور مدير المدرسة في تعزيز التعليم الشامل	115
	III- التحديات التي تواجه مدير المدرسة في تعزيز التعليم الشامل	119
	IV- أمثلة ناجحة لتعزيز التعليم الشامل	122
السابع	التجربة الدولية في الإدارة التربوية المدرسية	126
	I- نظرة عامة على أنظمة التعليم في الدول المتقدمة	126
	II- ممارسات ناجحة في الإدارة المدرسية : التجربة الفنلندية نموذجاً	134
	III- الدروس المستفادة من التجارب الدولية في الإدارة المدرسية	140
الثامن	الإدارة التربوية في المغرب بين الواقع والتحديات	145
	I- واقع الإدارات التربوية المدرسية في المغرب بين الأمس واليوم	145
	II- الإدارة المدرسية في المغرب : واقعها وتحدياتها	151
	III- إصلاحات الإدارة التربوية المدرسية بالمغرب	156
	IV- الرؤى المستقبلية للإدارة المدرسية في المغرب : نحو هيكلة مُتطورة في المدرسة الابتدائي	162
-	الخاتمة	178
-	المراجع	181
	الفهرس	183



عبد الغفور مغوار

أستاذ اللغة الفرنسية

قاص، شاعر، كاتب سيناريو، مترجم،  
ناقد وباحث



الإدارة التربوية زيادة على أنها وسيلة لتنظيم العملية التعليمية، فهي أداة فعالة للتغيير الإيجابي في المجتمع. من خلالها تبنى الأجيال، وتتبلور الرؤى، وتخط السبل نحو مستقبل أفضل.

في هذا الكتاب، ننطلق من هذا المفهوم لنقدم رؤية شاملة تجمع بين النظرية والتطبيق، ونستعرض دور الإدارة التربوية في قيادة العملية التعليمية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. كتاب "فن الإدارة التربوية المدرسية: نظريات وممارسات" دعوة لكل مربي وقائد تعليمي ليصبح جزءا من عملية تغيير تسهم في بناء مجتمع متقدم ومتجدد.

"يجب أن يتمتع مدير المدرسة بخصائص معينة، منها : سلامة الجسم والدين، والإخلاص، والأمانة، والعمل الجماعي، والعدل والإنصاف، والمتابعة والمراقبة الدائمة، ونكران الذات، والتعاون، والمشاورة، والتسامح، والاهتمام بالوقت، والقُدوة الملهمة الطيبة، والقدرة على القيادة والتواصل والتفاعل مع المدرسين، والتفكير الإبداعي، والمعرفة بمن يعمل تحت يده، والالتزام بالقيم الإسلامية والعربية." ص 69

المؤلف