# جامعـــــة الجزائـــــر

**كليــة العلوم الإنسانيــة والاجتماعية**

**قسم علم النفس وعلوم التربيــة والاورطوفونيا**


# الـ ـوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرس

**درا ـة تحليلية ميدانية لطبيعة عمل الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الا**

**بأمانة التعليم بالزاوية، الجماهيرية العربية الليبية**

**رسالــة مقدمة لنيل شهادة الماجستيـــر فـــي علـــوم التربيـــة**


**إعداد الطالب**

عمار عبد الجليل احتيوش

**تحت إشراف**

أ.د. محمود أبو سنه


**السنة الجامعية 2004- 2005ف**

# الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة

إلى والدتي الحبيبة الغالية

إلى زوجتي وأبنائي الأعزاء

إقراراً بعظيم فضلهم وعرفاناً لهم بالجميل

فلهم جميعاً خالص حبي ووفائي

الباحـــث

لجنة المناقشة

**تتكون لجنة المناقشة من:**

| | |
|---|---|
| 1/ د . أبوحفص | رئيساً |
| 2/ ا. د. محمود أبوسنة | مقرراً |
| 3/أ. د. علـون يحـي | عضواً |

# شكر وتقدير

يسرني أن أتقدم بجزيل شكري وتقديري إلى الأستاذين الفاضلين الدكتور: محمود أبو سنة والدكتور:علوان يحيى، اللذان كانا لهما فضل متابعتي، وتوجيهي في إعداد هذه الرسالة فكانا لي مشرفين وموجهين ومشجعين في كل خطوة من خطوات هذا البحث، وفي هذه المناسبة لا يفوتني إلا أن أنوه بالجهد الذي بذلاه والذي كان له الفضل الكبير في إخراج هذه الرسالة بالصورة التي عليها الآن ومهما أطلت في الثناء عليهما فلن أوفيهما حقهما من الشكر والتقدير.

ويسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من تفضل فأبدى نصيحةً أو رأياً أو قدم مشورةً علمية أفادت البحث وأخص بالذكر أساتذة جامعة السابع من أبريل على ما قدموه من مساعدة أثناء مناقشة خطة هذا البحث وصياغة استبيانه بشكله النهائي.

ويسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى أساتذة قسم اللغة العربية وآدابها لجهودهم المثمرة في مراجعة هذا البحث لغوياً.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أساتذة قسم علم النفس وعلوم التربية، بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الجزائر على ما لمسته فيهم من تعاون وتعامل حسن خلال اتصالاتي المتكررة بهم.

ويسرني أن أتقدم بخالص شكري وتقديري للشعب الجزائري الشقيق على كرم ضيافته وطيب معاملته وحسن خلقه وعلى ما قدمه لنا مساعدة في فتح المجال أمامنا لمواصلة تعليمنا العالي في رحاب جامعاته الموقرة له منا كل تقدير.

وأخيراً كل الشكر والتقدير والوفاء لزوجتي وأبنائي الذين كان لهم فضل تشجيعي لمواصلة مسيرتي العلمية هذه.

الباحـــث

# فهرس المحتويـــــات


| الموضـــوع | الصفحة |
|---|---|
| ▫ الإهـ ـ ـ ـ ـ ـ داء ..... | أ |
| ▫ لجنـة المناقشـ ـة ..... | ب |
| ▫ الشكـر والتقديـر..... | جـ |
| ▫ فهـرس الجـداول..... | 4 |
| ▫ فهـرس الأشكـال..... | 5 |
| **الفصل التمهيدي** | |
| **مدخل إلى البحث** | |
| ▫ المقدمـ ـ ـة..... | 6 |
| ▫ مشكلة البحث..... | 9 |
| ▫ أهمية البحث..... | 11 |
| ▫ أهداف البحث..... | 12 |
| ▫ حدود البحث..... | 13 |
| **القسم النظري** | |
| **الإطار النظري للبحث** | |
| ▫ مقدمـ ـ ـ ـة..... | 15 |
| **الفصل الأول** | |
| **التعليم في ليبيا نشأته وتطوره** | |
| ▫ التطور التاريخي للتعليم في ليبيا..... | 18 |
| ▫ المفهوم العام للتعليم في ليبيا ومستوياته..... | 45 |
| ▫ الأسس العامة التي يقوم عليها التعليم في ليبيا وأهدافه..... | 51 |
| ▫ الطرق الخاصة بتقويم التعليم فـي ليبيـا وأهميتهـ ـا..... | 55 |

## الفصل الثاني

### الإدارة المدرسية مفهومها ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية


- المفهوم العام للإدارة المدرسية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.. 65
- علم النفس والتوافق المهني للعاملين بالإدارة المدرسية ..... 133
- أهمية البناء الاجتماعي للعاملين بالإدارة المدرسية..... 152
- وسائل عملية لتنشيط التعاون بين العاملين بالإدارة المدرسية..... 159


## الفصل الثالث

### البحوث والدراسات السابقة


- الدراسات التي تناولت الإدارة المدرسية ودورها في إنجاح العملية التعليمية ..... 169
- مناقشة عامة للبحوث والدراسات السابقة ..... 188


## القسم العملي


- مقدمة..... 194


## الفصل الأول

### منهجية البحث


- تعريف المفاهيم وتحديدها إجرائياً ..... 196
- تساؤلات البحث ..... 197
- العينة ومواصفتها ..... 197
- الأدوات التي استخدمت في البحث ..... 204
- إجراءات البحث..... 209
- الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل النتائج ..... 211


## الفصل الثاني

### عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج ومناقشتها


- النتائج عرضها وتحليلها ..... 216

- الإجابة عن تساؤلات البحث ..... 243
- مناقشـــــة عامـــــة ..... 251


## الفصل الثالث

## التوصيات والاقتراحات


- التوصيـــات ..... 255
- الاقتراحـــات ..... 260
- ملخص البحث ..... 261
- المراجع أ- المراجع العربيـة ..... 271

  ب- المراجع الأجنبية ..... 276
- الملاحـــق ..... 278

# فهرس الجداول


| الموضـــوع | الصفحة |
|---|---|
| ▫ يوضح حجم العينة المختارة من المعلمين بمدارس مرحلة التعليم الأساسي للعام الدراسي 2002- 2003 ..... | 200 |
| ▫ يوضح توزيع أفراد العينة من المعلمين الذين يدرسون بمـدارس مرحلة التعليم الأساسي حسب الجنس للعام الدراسي 2002-2003 | 202 |
| ▫ يتضمن استجابات معلمي مدارس مرحلة التعليم الأساسـي عـن عمل الإدارة المدرسية في الجوانب الإدارية والتنظيميـة ودلالـة الفروق بين النسب..... | 218 |
| ▫ يتضمن النتائج الخاصة باستجابات معلمي مرحلة التعليم الأساسي عن الإدارة المدرسية في الجوانب التربوية والنفسية ودلالة الفروق بين النسب ..... | 222 |
| ▫ يتضمن النتائج الخاصة باستجابات معلمي مرحلة التعليم الأساسي في الجوانب التربوية والنفسية ودلالة الفروق بين النسب ..... | 225 |
| ▫ يتضمن النتائج الخاصة باستجابات معلمي مرحلة التعليم الأساسي عن الإدارة المدرسية في الجوانب الثقافية ودلالـة الفـروق بـين النسب ..... | 228 |
| ▫ يتضمن النتائج الخاصة باستجابات معلمي مرحلة التعليم الأساسي عن عمل الإدارة المدرسية في الجوانب الاجتماعية والثقافية ودلالة الفروق بين النسب ..... | 231 |

# فهرس الأشكال


| الموضـــوع | الصفحة |
|---|---|
| ▫ يوضح مراحل التعليم المعتمدة في الجماهيرية العربية الليبيـة | 49 |
| ▫ يوضح مخرجات البنية التعليمية في الجماهيرية العربية الليبية | 50 |

# الفصل التمهيدي

## مدخل إلــى البحــث

# الفصل التمهيدي
# مدخل إلى البحث

أولا : مقدمة البحث:

لقد اتخذ التعليم في الجماهيرية العربية الليبية اتجاهاً جديداً ومتطوراً يسعى إلى تقوية الصلة بين البيت والمدرسة من جهة وتأكيد مبدأ التماسك الاجتماعي بين أفراد المجتمع من جهة أخرى قصد النهوض بالمستوي التعليمي بصفة خاصة، والإسهام في إنجاح العملية التعليمية بصفة عامة، كما يقوم هذا الاتجاه أيضا على تعريف البيئة المحيطة بالمدرسة بما يدور فيها من أنشطة وفعاليات تعليمية في مختلف فروع العلم والمعرفة والاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة في المجتمع المحلي لمساعدة المدرسة على تحقيق أهدافها المرسومة لها، كما يرمي هذا الاتجاه أيضا إلى استثارة المدرسة للقيام بدورها في خدمة المجتمع المحلي الذي توجد فيه عن طريق المشاركة في مختلف الأنشطة التربوية والثقافية والاجتماعية والخدمية وتيسير سبل النجاح أمام التلاميذ مستخدمة في ذلك الوسائل الممكنة وذلك عن طريق حل ما يواجههم من مشكلات والعمل على سد احتياجاتهم النفسية والجسمية والاجتماعية والصحية ليكونوا أعضاء نافعين في مجتمعهم كما تعتبر إدارات المدارس بما تحتوي عليه من هياكل تنظيمية من أهم الوسائل التي تتبعها أغلب نظم التعليم في العالم اليوم لتحقيق التعاون الكامل بينها من جهة وبين كل من البيت والمدرسة من جهة أخرى، لأن تربية الأطفال وتنشئتهم عملية متصلة ومترابطة تستلزم التعاون الوثيق بين الجانبين، وبما أن المدرسة هي المؤسسة التربوية الرسمية التي أوجدها المجتمع لتقوم بالعملية التربوية والتعليمية وفق قواعد وأسس تربوية ونفسية واجتماعية حددتها ثقافة المجتمع، لذا نجد أن للمدرسة أهمية كبرى داخل المجتمع وخارجه ومن ثَم نجد أن الكثير من القطاعات والمؤسسات والهيئات اليوم تحتاج إلى تنظيم مناشطها وتنسيق جهودها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها وهي إذ تقوم بذلك تحتاج إلى تنظيم بنائها الهيكلي على أفضل صوره كما نجد أن من بين الجوانب التي شملها التنظيم، والتطوير الجانب الإداري

والتربويّ والاجتماعيّ في المدرسة الذي أصبح عملية مهمة في المجتمعات الحديثة، وتزداد أهمية هذا الجانب حديثاً بسبب تعدد المناشط، والاتجاهات نحو التعاون بـين أطراف المؤسسة كماً وكيفاً.

وإذا كان من مسئولية الإدارة اليوم عموماً وفي المدرسة خصوصاً هو التحقق من أن المؤسسة تسير بخطى وطيدة نحو تحقيق أهدافها المرجوة منها، كما أن هـذا الهدف لا يمكن أن يتحقق بدون الفهم الواعي لطبيعة هذه المؤسسة ولماهية العلاقات الإنسانية السائدة بين أفرادها وكذلك ديناميكيات التعامل والتعاون المستمر بينهم وبين غيرهم من أفراد المؤسسات التعليمية الأخرى من مدارس ومعاهـد وغيرهـا بمـا تحتوي عليه من هياكل تنظيمية ومستويات للقائمين عليها، تستوجب تعـاونهم معـاً لأداء واجباتهم في مختلف جوانبها الإدارية، والنفسية والتنظيمية فهـي بـذلك تُعَـد موضوعاً متخصصاً وميداناً خصبا من ميادين الدراسات والأبحاث العلمية والتربوية الحديثة.

وهكذا نجد أن الإدارة المدرسية قد تطورت نظرية وتطبيقـاً تبعـاً لتطـوير حركة البحوث والدراسات العلمية في مجال العلـوم الإنـسانية بنوعيهـا النظـري والتطبيقي وما تناولته من اهتمام واسع بالإدارة المدرسية، وبما تحدثه من تـأثيرات في سلوك العاملين بها في المجالات النفسية والتربوية والتنظيميـة وفـي تطـوير وتحسين العملية التعليمية وفقاً لعدة عوامل كانت قد أدت إلى تطـوير هـذه الإدارة نظرية وتطبيقاً وما يرتبط بها من تقاليد وممارسات ترجع في مجملها إلى جملة من الأسس المهمة منها على سبيل المثال:

* ذيوع نظرية العلاقات الإنسانية على يد (التون مايو) وغيره في الثلاثينيات من القرن السابق حيث يقول (إنّ القيادات في ظل العلاقات الإنسانية لم تعد قاصرة على أولئك الذين يشغلون المناصب في الإدارة العليا في المنظمات، بل أصـبح في مقدور الأفراد المشاركة في تحديد الأهداف وفـي رسـم البرامج ووضـع السياسات)[1].

(1) محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية, عالم الكتب، القاهرة، 1975، ص 14.

و بمقتضى هذا العرض نجد أن المسؤولية بعد أن كانت تتركـز فـي قمـة التنظيم الإداري وحده أصبح لكل الأفراد في ظل هذه النظرية الحق في المـشاركة في المسؤولية الإدارية وتحمل تبعاتها بروح جماعية واعية, كما يعد الأخذ بأسلوب التخطيط العلمي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية مرتبطـاً ارتباطـاً وثيقـاً بالإدارة ويتوقف نجاحه على وجود الإدارة السليمة التي تعمل جاهدة بكل أطرها من أجل تحديد الأهداف وتعديلها واتخاذ الوسائل الكفيلة بتحقيقها.

فالتغير الكبير الذي حدث في حجم المؤسسة التعليمية والتي تطـورت مـن مدرسة صغيرة ذات معلم واحد إلى مدرسة كبيرة تظم مجموعة من المعلمين فهـي بالتالي تحتاج إلى مستوى أعلى من الكفاءة الإدارية اللازمة لتسيير العمـل فيهـا، وتحديد مجالات عملها بجوانبها الإدارية والتربوية والنفسية والاجتماعية من أجـل تحقيق الأهداف المرجوة منها والتي هي الأخرى قد تطورت تبعاً لتطـور العلـوم والأبحاث والدراسات المعرفية, ومن خـلال عرضـنا لمجموعـة مـن البحـوث والدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج تتعلق بـالإدارة المدرسـة وصـلتها لمجموعة من المتغيرات وفقا لما انتهى إليه الباحثون التربويون من أمثال:

* أميل فهمي شنودة عام (1978م) * فرنسيس عبـد النـور (1979م).
* حسان محمد إبراهيم عام (1979م) * وحافظ أحمد فرج عام (1780م).
* وأمينة أحمد حسن عام (1981م) *يوسف عبد المعطي مصطفى عام(1982م).
* مريم الشرقاوي عام (1986م) * أحمد القماطي عام 1989م.
* عيسى صالح العجيلي عام (1991م).
* مؤتمر الإدارة المدرسية في الآداب عام (1998م)
* المؤتمر التربوي المنعقد بكلية المجتمع السلط بالأردن عام (2001م).

نجدها لم تتناول موضوع دراستنا الحالية بشكل مباشر خصوصاً مـا لـه علاقة بتوضيح الجوانب النفسية والتنظيمية لبيان طبيعة عمل الإدارة المدرسية وفق الأهداف المرسومة لها.

وهكذا تتأكد الحاجة باستمرار إلى ضرورة إجراء الدراسات العلمية خصوصاً المرتبطة منها بتحديد الجوانب الرئيسة التي تبنى عليها الإدارة المدرسية للتعـرف إلى واقعها وتحديد أبعادها وأثرها في إنجاح سير العملية التعليمية من أجل تحقيـق أكبر قدر ممكن من التكيف النفسي والاجتماعي للعاملين بهذه المؤسسة كافة لأن ذلك ينعكس بدوره على أبنائنا الدارسين بها وعلى مستوى تحصيلهم الدراسي لذا نجد أن الدراسات العلمية في هذا الجانب تكاد تكون معدومة في الجماهيرية العظمى مما دعا الباحث إلى اختياره موضوعاً لرسالته العلمية هذه، والموسومة بعنوان: (الجوانـب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسـي)، وهـي دراسـة تحليلية ميدانية علّه بذلك يسهم في خدمة العملية التعليمية بصفة عامـة والدراسـات النفسية والتربوية بصفة خاصة.

ثانياً : مشكلة البحث:

مما لاشك فيه أن لكل بحث مشكلته الخاصة به التي تدعو الباحث إلى دراسة واستقصاء واقعه وفقاً لمتطلبات عصره المليء بالمتغيرات والمفاجآت التي تجعـل منه إنساناً مرناً، يكيف حاجاته وظروفه تبعاً لمتطلبات المرحلة التي يحياها مـسخراً كل إمكانياته لخدمة مجتمعه الذي يعيش فيه، لذا فإن هذا البحث يحاول دراسة الواقع الحالي الذي عليه الإدارة المدرسية في جوانبهـا التنظيميـة المختلفـة (الإداريـة والتربوية والاجتماعية) ورسم واقع جديد يحدده القائمون عليها من معلمين ومـدراء مدارس وفقاً لخبراتهم التعليمية والتربوية والإدارية إلى جانـب مراعـاة الأهـداف والغايات المرسومة لها وأثرها في إنجاح سير العملية التعليمية بها وإن تحديد هـذه الجوانب وبيان أبعادها النفسية والتربوية والتنظيمية لاشك أن لها أهمية كبرى فـي الرفع من مستوى العملية التعليمية لتلاميذها وتحسين مستوى تحـصيلهم الدراسـي وبما يجعل للمدرسة شخصيتها الاعتبارية من خلال قيامها بدورها الفعـال كمركـز إشعاع في المجتمع الموجودة فيه ونظراً لإحساس الباحث بأهمية هذه الدراسة فـإن بيان الجوانب النفسية من خلال ما تقوم به الإدارة المدرسية من أنشطة، وأعمـال تربوية تكمن في متابعة خللها من الناحية السيكلوجية والتربوية إرشـاداً وتوجيهـاً،

وتحديد دورها الفعال في إرشاد وتوجيه المعلمين لاتباع الأساليب التربوية الحديثـة في تعليم وتربية تلاميذهم، والجوانب التنظيمية التي تتناول كافة الأعمال التي يجب أن تقوم بها الإدارة المدرسية في المجالات الإدارية والتنظيمية والاجتماعية والثقافية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها، ونظراً لما للجوانب النفسية وفقـا لقـانون إنشائها في مرحلة التعليم الأساسي المخصصة لها والتنظيمية لـلإدارة المدرسـية بمرحلة التعليم الأساسي دور مهم في إنجاح العمليـة التعليميـة داخـل المدرسـة وخارجها فضلاً عن المشكلات التي تتزايد كل يوم نتيجة للقصور الواقع في تحديدها وبيان آلية تطبيقها إلى جانب ما يقدمه الإداريون من تقارير وشكاوى، تـشير إلـى وجود قصور في تطبيقها مؤكدين على وضوح ذلك التقصير في مختلـف جوانـب العملية التعليمية الأمر الذي لـه انعكاساته السلبية على مستوى التحصيل الدراسـي للطلاب، ومن ثَم صاغ الباحث مشكلة بحثه في التساؤلات التالية:

1- ماذا يقصد بالإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي؟
2- ما هي الجوانب النفسية والتنظيمية التي تقوم عليها الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي؟
3- ما الدور الذي يجب أن تقوم به الإدارة المدرسية في مرحلة التعلـيم الأساسي من أجل إنجاح العملية التعليمية؟

**وعليه تكون صياغة مشكلة البحث الحالي كما يلي:**

(الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية)

دراسة تحليلية ميدانية لطبيعة عمل الإدارة المدرسية فـي مـدارس مرحلـة التعليم الأساسي بمدينة الزاوية، بالجماهيرية العربية الليبية.

ثالثا: أهمية البحث:

لاشك أن قيام مثل هذا البحث فـي الجماهيريـة العربيـة الليبيـة الـشعبية الاشتراكية العظمي يحقق للمجتمع العربي المزيد من التقدم والرقي خـصوصاً فـي

مجال الدراسات والأبحاث العلمية والمعرفية من أجل الإسهام الفعال في بناء الشخصية الإنسانية بناءً سليماً من النواحي النفسية والاجتماعية والجسمية والعقلية.

ومما يعطي لهذا البحث أهميته هو العلاقة القائمة بين الجوانب الرئيسة المنظمة للإدارة المدرسية، تلك العلاقة التي تستوجب وجود صلة وثيقية بين كل منها والتي بدورها سوف تحدد الأبعاد الرئيسة التي تهدف المؤسسة التعليمية إلى تحقيقها والتي منها تحسين مستوى العملية التعليمية وتحقيق الأهداف السامية لها، وممّا لا شك فيه أن ثمة دراسات كثيرة كانت قد تناولت جوانب كبيرة من هذا الموضوع بعضها تناول مفهوم الإدارة المدرسية وبعضها الآخر تناول دورها في إنجاح العملية التعليمية إلا أن دراسة تحديد الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي تكاد تكون معدومة في الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى.

وعليه فإن القيام بمثل هذا البحث في المجتمع العربي الليبي يحقق للمجتمع ولاشك الاستفادة الكاملة لمعرفة أهمية، وخصائص الجوانب النفسية و التنظيمية للإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي ويمكن توضيح أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

**أ- على المستوى النظري:**

1- إن هذه الدراسة تُعد الأولى من نوعها على مستوى البحث الأكاديمي في الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، لأن تحديد الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية لم يلق أي اهتمام يذكر حتى الآن من قبل الدراسات النفسية والتربوية والاجتماعية في الجماهيرية.

2- إنها توضح لنا الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية كما هي مطبقة في مرحلة التعليم الأساسي.

3- إنها توضح لنا الدور الذي يجب أن تقوم به الإدارة المدرسية من أجل نجاح سير العملية التعليمية.

**ب- على المستوى التطبيقي:**

1- إن نتائج هذه الدراسة تعمل على إتاحة الفرصة لوضع برامج علميـة متطـورة لمساعدة الجهاز التربوي التعليمي بما يحتوى عليه مـن مخططـين تربـويين ومعلمين وموجهين لاستخدام أفضل الأساليب العلمية لنجاح الإدارة المدرسـية في مرحلة التعليم الأساسي.

2- إن نتائج هذه الدراسة تعمل على توجيه وإرشاد مدراء المدارس علـى اتبـاع أفضل الأساليب في التعامل مع زملائهم لنجاح العملية التعليمية.

3- إنها تعمل على تهيئة المناخ المناسب للمعلمين ومدارء المدارس لتحقيـق أكبـر قدر ممكن من التقدم في مجال عمل الإدارة المدرسية.

4- إنها تساعد على إيجاد أفضل الطرق التربوية لتحسين العملية التعليمية والرفـع من مستواها تربوياً وتعليمياً.

رابعاً: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن الجوانـب النفـسية والتنظيميـة لـلإدارة المدرسية على نحو يمكن أن يؤدي إلى فهم واضح لواقع عملها ودورها في نجـاح العملية التعليمية والرفع من مستوى التحصيل الدراسي للطلاب وذلك من خلال:

1- تحديد المفهوم العام للإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي مـن وجهـه النظر العلمية الحديثة.

2- التعرف إلى الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية بأبعادها المختلفة مـع بيان أهميتها في رسم السياسة العامة للتعليم.

3- توضح الدور الذي يجب أن تقوم به الإدارة المدرسية من أجل نجـاح العمليـة التعليمية.

خامساً: حدود البحث:

الباحث حدد مجال دراسته بعينة استخدمها في بحثه وقد ركزها علـى مدينـة واحدة من مدن الجماهيرية العظمى لتكون ميداناً خصباً للبحث والدراسة وهي مدينة الزاوية.

ويقتصر توضيح الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية مـن خـلال تحليل البيانات الواردة في الاستبيان الذي يُوَزع على المعلمـين وإدارات المـدارس وبيان مدى تطابق فقرات الاستبيان على الواقع الفعلي لعمل الإدارة المدرسية بهـا، كذلك من خلال النتائج التي تَم التوصل إليها عن طريق المقابلة الشخصية.

وبما أن مواصفات البحث العلمي الجيد تكمن في التقصي والتحليل والاستنتاج الأمر الذي يجعل من الصعب تتناول الموضوع على مستوى الجماهيرية العظمـى ككل من أجل ذلك حدد الباحث موضوعه في مدينة واحدة من مدن الجماهيرية كعينة مقصودة لتكون ميداناً خصباً لبحثه الحالي الذي يتناول (الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية) دراسة تحليلية ميدانية لطبيعة عمل الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي بأمانة التعليم لمدينة الزاوية.

وبالتالي سوف تكون النتائج التي تنتهي إليها هذه الدراسة منسحبة على أفراد تلك العينة دون أن تنسحب بالضرورة على غيرهم, وتتحدد تلك النتائج بحدود العينة وطبيعتها ونوعية الأدوات المطبقة والأساليب الإحصائية المستخدمة في اسـتخلاص النتائج.

# القسم النظري

## الإطار النظري للبحث

# القسم النظري
## الإطار النظري للبحث

مقدمة:

بما أن بحثنا الحالي تتحدد إشكاليته في دراسة الجوانب النفـسية والتنظيميـة للإدارة المدرسية من خلال الواقع المعيش للعملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسـي بالجماهيرية العربية الليبية والتي تشكل المتغير الرئيس لبحثنا الحـالي فـإن القيـام بدراسة علمية تتناول مختلف جوانب هذا المتغير من الناحيـة النفـسية والتربويـة والتنظيمية، ودراسة واقعه المعيش بالمناقشة والتحليل أصبحت اليـوم مـن أولـى اهتمامات الدراسات التربوية والنفسية، وذلك من خلال ما أقيمت حوله من دراسات من أجل الوصول إلى نتائج، يستفاد منها في تعليم الطلاب وتربيتهم وتهذيب سلوكهم في ظل التعاون الكامل بين كافة العاملين بالإدارة المدرسية لـضمان إنجـاح سـير العملية التعليمية وتحقيقها للأهداف المرسومة لها.

وفيما يلي سوف تتعرض لدراسة الواقع الحالي للإدارة المدرسية في مرحلـة التعليم الأساسي بجوانبها النفسية والتنظيمية وفقاً لمبررات وجودها وتحديد دورهـا في إنجاح العملية التعليمية، وهذا الجانب يشكل المتغير الرئيس لموضوعنا الحـالي والذي سوف تتناوله بالغرض والتحليل والمناقشة وفقاً للعناصر التالية:

**الفصل الأول :التعليم في ليبيا نشأته وتطوره:**

أ- التطور التاريخـي للتعليـم فـي ليبيـا.

ب- المفهوم العام للتعليم في ليبيا ومستوياته.

جـ- الأسس العامة التي يقوم عليها التعليم في ليبيا وأهدافه.

د – الطرائق الخاصـة بتقويم التعليم في ليبيـا وأهميتهـا.

**الفصل الثاني: الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي:**

أ - المفهوم العام للإدارة المدرسية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ب- علم النفـس والتوافـق المهنـي للعامليـن بالإدارة المدرسيـة.

جـ- أهميـة البنـاء الاجتماعـي للعامليـن بالإدارة المدرسيـة.

د - وسائل عملية لتنشيط التعاون بين العاملين في الإدارة المدرسية.

**الفصل الثالث: البحوث والدراسات السابقة:**

أ- الدراسات التي تناولت الإدارة التعليمية ودورها في إنجاح العملية التعليمية.

ب- مناقشة عامة للبحوث والدراسات السابقة .

وهذا ما سوف نعرضه بالشرح والتحليل والمناقشة وذلك في فصولنا التالية:

# الفصــل الأول

## التعليم في ليبيا - نشاته - وتطوره

التعليم في ليبيا نشاته وتطوره:

لقد ارتبط التعليم في ليبيا ارتباطاً وثيقاً بالتطورات السياسية، والاقتـصادية، والاجتماعية التي عاشتها البلاد منذ سنوات عدة، وبعبارة أخرى يُعد التعليم في ليبيا مرآة صادقة وحية للواقع الثقافي والمعرفي الذي كانت عليه البلاد، فعليها تـنعكس صورة الأصالة العربية للشعب الليبي، وفيها يتمثل بوضوح ذلـك الـصراع الـذي شهدته البلاد بين القوى الاستعمارية التي كانت جاثمة على أرضها من ناحية وحركة الثقافة العربية من ناحية أخرى, ومنها أيضا يتخذ الشعب العربي الليبي فـي يقظـة صادقة نقطة البداية الكبرى للانطلاق و بقوة لتحقيق أماله وطموحاته وأهدافه مـن أجل حياة أفضل قوامها الاستقلال الشامل والاضطلاع برسالته الحضارية في إطاره العربي الأصيل.

فتاريخ التعليم في ليبيا كما تشير كل الدراسات التاريخية إلى أنه كان متـأثراً إلى حد كبير بالواقع الاستعماري الذي كان جاثماً على تراب هـذه الأرض والـذي عمد إلى طمس معالم الحضارة العربية الأصيلة وأشعل نـار الفـتن والحقـد فـي النفوس، وأبعد الليبيين على ممارسة حقهم في الحرية والتحرر في مختلف مجـالات الحياة والتعليم يعتبر بحق أحد هذه المجالات التي تأثرت تأثيراً كبيـراً بـالظروف الاستعمارية، وتيسيراً للحديث حول هذا الجانب سأعرضه تاريخياً وبإيجـاز وفـق العناصر التالية:

أ -التطور التاريخي للتعليم في ليبيا:

**1- التعليم في ليبيا في العهد العثماني: أي منذ سنة(1551م) إلى سنة(1911م):**

ليبيا دولة عربية إسلامية، أكدت عروبتها وإسلامها منـذ الفـتح العربـي الإسلامي، وساعدها على ذلك موقعها الجغرافي المهم على ساحل البحـر الأبـيض المتوسط، فضلاً عن كونها تقع وسط الدول العربية الإسلامية في شمال أفريقيا، ولها صلة وثيقة بوسط وجنوب القارة الأفريقية واكسبها ساحلها الطويل الذي يعد بـأكثر من ألفين كيلومتر أهمية كبرى في الصلة بين الشرق والغرب.

وإذا كان لهذا الموقع الجغرافي أهمية كبرى في تأكيـد دور ليبيـا العربـي الإسلامي فإن نزوح القبائل العربية الإسلامية من المشرق العربي إلى ليبيا قد دعّـم دورها وزادها أهمية كبرى، وهكذا نجد أنه قد هاجر إلى ليبيا منـذ بدايـة الفـتح العربي الإسلامي لها الكثير من القبائل العربية أقاموا فيها، ينشرون الإسلام واللغـة العربية في جميع مدنها ونجوعها وقراها, بالإضافة إلى وجود طائفة مـن العلمـاء المسلمين ليفقّهوا أهلها في شئون دينهم وفق تعاليم الشريعة الإسلامية ويعلموهم اللغة العربية التي صارت فيما بعد لغة رسمية للبلاد.

ومجمل القول (بأن التعليم منذ الفتح العربي الإسلامي لليبيا كان تعليماً دينيـاً صرفاً لتأكيد الدين الإسلامي في نفوس أبنائها إلى جانب تعليم اللغة العربيـة، لغـة القرآن الكريم ولغة الدولة الإسلامية الأصيلة حيث كان هذا النوع من التعلـيم يـتم بجهود فردية داخل المساجد التي اتخذت منذ إنشائها مكاناً فسيحاً للعبـادة وحلقـات دراسية، لنشر العلم والمعرفة، وذلك بمختلف الوسائل الممكنة، وفي معظـم المـدن الليبية آنذاك)[1]، وهكذا كان للمساجد الكبرى في أنحاء البلاد دوراً كبير جداً ورسالة ثقافية وتعليمية جليلة، حيث فيها يتعلم الناس عن طريق الخطب المنبريـة ودروس الوعظ والإرشاد وحلقات الدرس التي كانت تعقد بها في ذلك الوقت وتستهوى كبار القوم ومسنيهم بصفة خاصة, فضلاً عن كونه مقـراً للقـضاء وإصـدار الأحكـام الإسلامية التي تكمن في إدارة شئون المسلمين والحفاظ على حقوقهم , فالتعليم فـي ذلك العصر انحصر في دائرة ضيقة جداً ومغلقة، إذ ركز على تحفيظ الناشئة القرآن الكريم وتأديبهم ببعض تعاليم الدين الإسلامي الحنيف وتدريبهم على بعض مبـادئ القراءة والكتابه.

(والتعليم في العهد العثماني لم ينل شيئاً من العناية داخل الأرض الليبيـة إلا في العقد الأخير من القرن التاسع عشر عندما تزاحمت عليها الأحـداث آتيـة مـن أوروبا الطامعة في ممتلكاتها ، كما أنها كانت بمثابة إجراءات طارئة وسط ظروف

---

(1) أحمد محمد القماطي :تطور الأدارة التعليمية في ليبيا, رسالة ماجستير, الـدار العربيـة للكتـاب, 1978م، ص140.

مضطربة أدت إلى سوء الإدارة وانتشار الرشوة و والمحسوبية آنذاك)[1]، وفيما يلي نجمل مجموعة من الحقائق عن التعليم في العهد العثماني الذي حكم ليبيا وذلك فيما يلي:

1 –تعرّض التعليم في ليبيا للإهمال الكامل وذلك شأنه شأن بقيـة نـواحي الحيـاة الأخرى حيث صدق عليها القول بأن الدولة العثمانية (لم تفعل شيئاً من أجل نشر التعليم في ليبيا حتى عام (1887م)، واستمرت المؤسسات التعليمية الموجودة في كل من إقليمي برقه وطرابلس وهي الكتاتيب والمـدارس الملحقـة بالمـساجد الرئيسية)[2] تقوم بدورها في تحفيظ القرآن وتعليم الناس أمور دينهم وأصـول لغتهم العربية, ومجمل القول هنا أن فرص التعليم الحديث كانت حتى نهاية العهد العثماني محدودة جداً بحيث لا يصل إليها إلا عدد قليل جداً مـن أبنـاء المـدن الكبيرة كطرابلس وبنغازي، حيث جاء في التقرير الذي قدمه مندوب الحكومـة الإيطالية إلى المجلس الخاص بدراسة المشكلة الليبية في هيئة الأمم المتحدة عام (1910- 1911م), بأن عدد التلاميذ الذكور والإناث فـي المـدارس المهنيـة والنظرية والنظامية والعسكرية لم يزد عن 1500 تلميذ وتلميذة في طرابلس.

2- إن الوجود العثماني في كل البلاد العربية ومن بينها ليبيا قد سعى إلـى فـرض لغته الرسمية واستعمالها في مختلف مجالات الحياة بما في ذلك مجـال التعلـيم الذي كان يدرس في المدارس التي أنشأتها الدولة العثمانية باللغة التركية بـصفة عامة، وكانت اللغة العربية من جملة القواعد المستعملة في اللغة التركية وبالتالي لابد من معرفتها لفهم الأدب التركي وإتقان الإنشاء والحـديث باللغـة التركيـة أيضا، وهكذا الحالة كانت بدون أن (يستفيد الشعب في ليبيا من هذه المؤسـسات التعليمية لأن الانتساب إليها كان محصوراً على أولاد الموظفين من جهة وأولاد الوجهاء أعضاء الحكومة من جهة أخرى)[3].

---

(1) أحمد محمد القماطي: تطور الإدارة التعليمة في ليبيا، مرجع سابق، ص190.

(2) Annual - Ropart : of the united nations Commissioner in Libya .p 84.

(3) حولية الثقافة العربية: جامعة الدول العربية، السنة الأولى, 1948م, ص8.

لقد كان فرض اللغة التركية في المعاملات الرسمية مثار شكوى الأهـالي باستمرار وفيما يلي نص الرسالة التي أرسلها موظف ليبي يشغل وظيفة مـدير لناحية تاجوراء بطرابلس عام (1899م) إلى والي طرابلس يقـول فيهـا: (إن بعض الأوامر التي ترد على العاجز بالقلم التركي لم يصر فهمها تفضيلاً، أرجو من عالي مقامكم إن وافق الرأي الصائب الأمر بكتابة ما ذكر بـالقلم العربـي سواءً إن كانت من المكتوبجية أو السكرتارية أو من قلم المحاسبة لكي يتضح لنا ما يعبر به التعريف)[1].

وهكذا كانت الدولة العثمانية حريصة أشد الحرص على تأكيـد عثمنـة البلاد الخاضعة لها، ومن أصدق الدلائل على ذلك المنشور الذي أصدرته نظارة المعارف باستانبول تحرَم فيه على كل من لا يحمل الجنسية العثمانية أن يقـوم بوظيفة المعلم في المدارس وذلك اعتباراً من نهاية عطلة صيف عام 1910م.

3- إن العثمانيين كانوا أهل حرب وإدارة لا أهل ثقافة و حـضارة، حيـث تركـوا الناس دون اهتمام بحياتهم أو إصلاح لمعيشتهم التي غلب عليها طابع التقليد دون التجديد حيث انصب جهد الإدارة والحكم على تحصيل الضرائب وإرهاق الناس بها)[2], فالتعليم في ليبيا بندرته وقلته كان أهلياً حراً شعبياً لا حكومياً غير موجه ولا يعبر إلا عن جهود بعض الولاة وأهل البر والإحسان في البلاد حيث استحث الناس بالتبرع لفتح المدارس لتعليم الأطفال والأحداث و المـشرَدين واليتـامى، ليتعلموا القرآن الكريم ومحاسن الأخلاق و كافة ما يتعلق بأمور دينهم ودنيـاهم ويعيشوا حياتهم كغيرهم من بني جنسهم حيث: حثت الجرائد الرسمية الـصادرة آنذاك كافة المواطنين بالتبرع لإنشاء المدارس وأصبحت تحمل أسمائهم وتـشيد بعملهم هذا ويطلبون من الوالي وجود المعلم الكفء القـادر علـى العطـاء[3]،

---

(1) دار المحفوظات التاريخية بطرابلس (المعارف): رسالة من مدير ناحية تاجوراء رمضان الشريف إلى والي طرابلس الغرب، ص11.

(2) تطور التعليم في ليبيا: تقارير مقدمه من وزارة التعليم, 1963م، ص5.

(3) جريدة طرابلس الغرب: العدد 463 فبراير 1881 السنة الثالثة عشرة، ص6.

وتعتبر مدرسة (ميزران من أشهر المدارس الموجودة بداخل مدينة طرابلس وقد كانت مهجراً لطلاب العلم وحفظة القرآن الكريم وكانت لها أوقافاً ينتفـع منهـا الطلاب والمدرسون)[1].

4 - كانت البلاد العربية الواقعة تحت السيطرة العثمانية لها صنفان من المؤسـسات التعليمية هما (المدارس الطائفية التي تهتم بنشر التعلـيم الطـائفي، والمـدارس الأجنبية التي تهتم بتعليم الأجانب ،و كانتا تختلفان اختلافا كبيراً عن المـدارس الرسمية)[2].

5 - كانت المعاهد التعليمية القائمة في مختلف أنحاء الدولة العثمانية بصفة عامـة، وفي جميع البلاد العربية بصفة خاصة، ومن بينها ليبيا حتى أوائل القرن التاسع عشر كلها من نوع المدارس الدينية التقليدية منها على سبيل المثال:

( أ ): معاهد تعليمية للصغار تهدف إلى تعليم مبادئ الـدين الإسـلامي الحنيـف والقرآن الكريم.

(ب): معاهد تعليم خاصة بالكبار تهدف إلى تعليم العلوم الدينية والشرعية المختلفة كما أن التدريس في هذه المعاهد التعليمية يسير وفق أساليب قديمة لم تتغير أو تتطور منذ زمن بعيد ولم تأخذ بمبدأ التقدم الذي حدث في أوروبا وغيرها من بلاد العالم آنذاك, ومجمل القول نستطيع أن نحدد تشكيلات المدارس التي كانت قد اكتملت، واستقرت خلال العقد الأخير من القرن التاسع عشر وذلـك علـى النحو التالي:

1 – مدارس ابتدائية: مدة الدراسة بها 3 سنوات.

2 – مدارس رشيدية: مدة الدراسة بها 3 سنوات.

3 – مدارس إعدادية: وهي نوعان:

أ – مدارس إعدادية في الألوية ومدة المدرسة بها خمس سنـوات.

ب – مدارس إعدادية في الولايات ومدة الدراسة بها سبع سنوات.

---

(1) جريدة طرابلس الغرب: المرجع السابق, ص307.

(2) Annual - Ropart . of the united nations Commissioner in Libya .p 85.

4- دار للمعلمين في أسطنبول، ومدارس صناعية وزراعية إلى جانب طائفة من المدارس العليا مثل الطب، والحقوق، والإدارة السياسية، والفنون، والصنائع، والهندسة، والبيطرة وغيرها.

كل هذه المؤسسات كانت موجودة على مستوى ولايات الدولة العثمانية الأخرى، ولم تنل ليبيا منها إلى القليل النادر والذي له علاقة بالتعليم الأولى فقط, حيث أقتصر على الكتاتيب لسنوات طويلة من سيطرة الحكم العثماني عليها، إلى جانب ما تقوم به المساجد من دور في مجال الوعظ وتحفيظ القرآن الكريم على يد الفقهاء وخاصة في الفترة المسائية، وفي الرياضيات توجد مدرسة يلقي فيها المرابطون علومهم على الرجال والنساء وتوجد بها مصابغ للحبر والورق الذي يستعمل في الكتابة، فالمرابط هو بمثابة مجاهد بنفسه ومقيم دائم في ثكنته حتى قيل عنهم مرابطون وفي الزوايا كانت توجد ألوان متعددة من الحركات الدينية لأصحاب الطرق الصوفية وتعتبر مراكز ثقافية لنشر الدعوة الإسلامية والتمسك بمبادئها السامية والتي كانت تربط وسط أفريقيا بشرقها وشمالها بجنوبها، وفيها يلتقي المسافرون مع مشائخ الزوايا ويتبادلون معهم الأحاديث المختلفة عن البلاد التي قدموا منها أو مروا بها، وقامت هذه الزوايا في ليبيا بدورها كاملا خصوصاً في عهد الموحدين والحفصيين وانضمت إلى الكتاب والجوامع وأصبحت من أهم المؤسسات الثقافية في ليبيا من أمثلتها[1]:

1- زاوية الشيخ عبد السلام الأسمر، بمدينة زليتن.

2- زاوية الشيخ إبراهيم المحجوب، بمدينة مصراته.

3- زاوية الشيخ أحمد الزروق، بمدينة مصراته.

4- زاوية الشيخ الدوكالي، بمدينة مسلاته.

5- زاوية الشيخ أبو راوي، بمدينة تاجوراء.

6- زاوية الشيخ عبد النبي الأصفر، من الجبل الغربي بمدينة غريان.

7- زاوية عموره بمدينة جنزور.

---

(1) الزاوي, معجم البلدان الليبية, ص164.

8- زاوية النعاس، بمدينة تاجوراء.

تلك أهم الزوايا التي قامت في أنحاء مختلفة من الأراضي الليبية إبان العقـد الأخير من القرن التاسع عشر من أيام الحكم العثماني الثاني، كما أُنشأت فـي ليبيـا مدارس يهودية يتلقى فيها أبناء الجالية اليهودية الموجودة فـي طـرابلس تعلـيمهم ويعيشون ثقافاتهم اليهودية كما هي، وكانت تقام بمجهودات اليهود الموجودين فـي ليبيا أو من قبل الاتحاد العالمي الإسرائيلي الموجود في باريس بفرنسا وكانت الجالية الإيطالية في ليبيا من أكثر الجاليات الأوروبية عدداً، وأسرع إلى الاهتمام بـشؤون أبنائهم خصوصاً ما يتعلق بتعليمهم، حيث اعتمدوا في البداية على نشاط الإرساليات التعليمية الدينية وعندما زاد نشاط الإيطاليين فـي ليبيـا زادت بالتـالي تحركـاتهم ومطامعهم وأعدوا العدة للاستقرار فيها واستعمارها وبدءوا نشاطهم التعليمي آنذاك, ويمكن أن نؤرخ لبداية التعليم الإيطالي في ليبيا منذ عـام 1810م (عنـدما اسـتقر المبشرون الفرنسسكان بطرابلس وفتحوا مدرسة ابتدائية صغيرة للأطفال المسيحيين القليلين في البلاد آنذاك قد التحق بها أيضا عدد قليل من أطفال الليبيين)[1].

وهكذا يتأكد لدينا أن التعليم في ليبيا إبان الحكم العثماني لم يأخذ طريقه الصحيح ولم يساير حركة التطور الذي شهدها العالم في مجال التعليم.

## 2- التعليم في ليبيا – عهد الاستعمار الإيطالي من 1911 – 1943 م.

عندما ستقر المبشرون الفرنسسكان بطرابلس عام (1810م) كانوا قد فتحـوا مدرسة ابتدائية للأطفال المسيحيين وكان التعليم فيها باللغة الإيطالية والفرنسية، كما قامت الحكومة الإيطالية بإنشاء مدرسة ابتدائية للبنات وروضة أطفال في طـرابلس إلى جانب مدرسة ثانوية وصناعية وتجاريه، وعمت المدارس الإيطالية العديد مـن المدن الليبية وبدا التحرُك الإيطالي الاستعماري بسط نفوذه على ليبيـا منـذ عـام (1911م)، وتيسيراً للحديث عن التعليم في العهد الإيطالي قسم الباحث الفترة الزمنية إلى فترتين هما:

---

(1) S .Greige:A Short History Of .r= ducation in Tripoli.Tania .p.18.

**2- أ- التعليم في العصر الإيطالي الأول: 1911– 1923م:**

في هذا العصر كان قد ادعى الإيطاليون، بأنهم قدموا إلى ليبيا قصد تمـدين الشعب الليبي وإذا كان كذلك .. فهل التمدين يعني حرمان الشعب الليبي من فـرص التعليم والتربية وفرض اللغة الإيطالية في التعليم بالمدارس والمعاهد آنذاك؟

إن الوجود الإيطالي بنظمه السياسية التي أقامها في ليبيا تؤكد على أن ليبيـا مستعمرة إيطالية، ويجب دمج الشعب العربي الليبي بالشعب الإيطالي وفـي إطـار السياسة الاقتصادية التي وضعها الاحتلال الإيطالي في ليبيا تؤكد بأنها قائمة علـى استغلال خيرات البلاد لفائدة الإيطاليين وحرمان أصحاب الـبلاد الأصـليين مـن خيراتهم وتركهم يهيمون على أرضهم وكأنها ليست لهـم وفـي إطـار الـسياسة الاجتماعية نجدهم قد وضَحوا بأنهم سادة على البلاد الليبية وأن أهل البلاد عبيداً لهم يسخرونهم لمصالحهم، وبالتالي يجب محاربة أهل البلاد لترك لغتهم العربية، ودينهم الإسلامي، والتمسك بمبادئ التعاليم الإيطالية لغة وسلوكاً.

فالتعليم كان قد تأثر بهذه التوجهات القاسية وكان قد ترتب عليها الكثير مـن الأشياء التي لم تكن في صالح البلاد من الناحية التعليمية والتي من بينها:

إلغاء جميع المدارس التي أقامها أو أسهم في إقامتها الحكم العثماني في ليبيـا وفرض نظام التعليم الإيطالي في البلاد بما في ذلك تعليم اللغة الإيطالية، وبالتـالي أصبح التعليم بمقتضى هذا السلوك صورة واضحة لأحداث ذلك العصر، حيث قـال أحد السياسيين الإيطاليين(بنسوني 1918) :

(لقد امتلكنا مستعمرة فقيرة وليس من سياستنا فقـط اسـتبدال المـواطنين الليبيين بالطليان ولكن المطلوب هو جعل المواطنين منـدمجين فـي خططنـا)[1]، وعندما دخل المستعمر الإيطالي عامه الثاني في ليبيا كان قـد اتخـذ جملـة مـن الإجراءات منها:

1- قبول التلاميذ في المدارس خصوصاً في المناطق التي تم احتلالها وذلك بإيهـام الموطنين أنهم حريصون على تعليم أبنائهم لتمدينهم.

---

(1) S .Greige:A Short History Of .r- ducation in Tripoli.Tania .p.18.

2- استخدام المعلم الإيطالي في مجال التعليم كي يـسير التعلـيم وفـق المخطـط المرسوم له.

3- التعليم في ليبيا يكون مباشرة تابعاً لوزارة الحرب الإيطالية، ولاداعي لمراعـاة المبادئ التربوية والإنسانية في هذا المجال.

4- القيام بفتح معسكر لتعليم الأطفال الذين ذهب أهلهم ضحية العـدوان الإيطـالي وتدريبهم على أسلوب القراءة والكتابة باللغة الإيطالية.

وبعد معاهدة (لوزان 1912) عملت دراسة حول التعليم في ليبيا للتعرف على وجهات نظر المواطنين الليبيين في ذلك العصر فكانت النتائج كما يلي:

صدور مرسوم ملكي إيطالي تحت رقم (56) بتاريخ 10 يناير 1914م ينص على إنشاء مدارس عربية إيطالية مدة الدراسة بها ثلاث سـنوات ألحقـت إدارتهـا بوزارة المعارف والمستعمرات الإيطالية في روما وكان المنهج المعتمـد للدراسـة بهذه المدارس مشتملاً على: اللغة العربية، والدين الإسلامي، واللغـة الإيطاليـة، ومبادئ الحساب، ومعلومات أولية في الزراعة، وأنا شيد ومحفوظـات، معلومـات عامة عن إيطاليا وإفريقيا، ومبادئ عامة في الصحة والتربية البدنية.

كما يقتصر عمل المعلم العربي بهذه المدارس على تعليم اللغة العربية والدين الإسلامي فقط، وترك جميع العلوم الأخرى للمعلم الإيطالي بها، ومع ذلك فإن أبناء الشعب العربي الليبي لم يهنأ لهم بال من هذا التصرف حيث وجهوا أبنـائهم إلـى الكتاتيب والمساجد والمدارس القرآنية لمعرفة شئون دينهم و دنياهم والتبحـر فـي علوم القرآن، والفقه، ولكن الاستعمار الإيطالي لم تنم له عين كي يزيد من فـرض سيطرته الكاملة على البلاد، ويزيد من تحقيق أطماعه بها أصـدر مرسـوم ملكـي إيطالي عام (1917م) متضمناً القوانين الأساسية بشأن حقوق المواطنين في التعلـيم والتي من بينها حرية التعليم في ليبيا و جعل التعليم الابتدائي إلزاميا لكل الليبيـين، واستعمال اللغة العربية في التعليم الأولي واللغة الإيطالية بعد السنة الثالثة، واحترام العقيدة الإسلامية و فتح الزوايا و الكتاتيب لتعليمها، والقيام بفصل إدارة التعليم فـي ليبيا عن وزارة الحرب الإيطالية، وإسنادها إلى شخصيات عربية ليبية تثـق فيهـا

الحكومة الإيطالية، إلى جانب حرمان مدارس الفنون والـصنائع الإسـلامية مـن المساعدات الحكومية واعتمادها على الأوقاف فقط، والمتتبع لمسيرة التعليم في العهد الإيطالي الأول يمكنه حوصلة النتائج في قيام المؤسسات التعليمية التالية:

**1- المدارس العربية والتعليم الوطني:**

هذا النوع من المدارس كان موجوداً قبل الاحتلال الإيطالي لليبيـا، ويقـوم بالتعليم فيها أبناء البلاد لوحدهم وتتمثل هذه المدارس فـي الزوايـا، والكتاتيـب، والمساجد، والذين يرغبون بالتزود بالعلم و المعرفة من إنهاء دراستهم بها يرحلـون إلى مصر للالتحاق بالجامع الأزهر هناك لمواصلة تعليمهم، أو إلى جامع الزيتونـة بتونس إلى جانب وجود مجموعة من المدارس العصرية الحديثة منها علـى سـبيل المثال: مدارس عسكرية، ودار للمعلمين، ومدارس للفنون والصناعة، والزراعـة، هذه جميعها كانت موجودة قبل الاحتلال الإيطالي وتوقفت بمجيئه.

**2- المدارس العربية الإيطالية:**

هذه تختلف تماماً عن المدارس السابقة حيث يتم فيها قبول التلاميذ الليبيـين والإيطاليين معاً وهذه فكرة استعمارية قصد بها عملية تأثير وتأثر بين أبناء الليبيين والإيطاليين معاً والمساهمة غير المباشرة في نشر الثقافة الإيطالية هنـاك، ومـدة الدراسة بهذه المدارس خمس سنوات، ولكن هذا النوع من المدارس لم يلق قبولاً من المواطنين الليبيين.

**3- المدارس الإيطالية:**

قبل مجيء الإيطاليين إلى ليبيا عام (1911م) كانت هناك مـدارس تخـص الجاليات الإيطالية، وبعد الاحتلال كانت قد دعمت هذه المدارس وتعـدد انتـشارها ومن بينها:

1 – مدارس رياض الأطفال.

2 – مدارس ابتدائيـــــة.

3 – مدارس ثانويـة فنيـة.

وبالتالي تم التوسع في إنشاء هذا العدد من المدارس وقابلية الزيادة في عـدد المهاجرين الإيطاليين الوافدين إلى ليبيا، وقلة عدد التلاميذ الليبيين بهـذه المـدارس وذلك بسبب انشغالهم بمقاومة الغزو الإيطالي.

**4- مدارس اليهود والبعثات التبشيرية الكاثوليكية:**

استمرت هذه المدارس في أداء رسالتها التعليمية لأبناء الطائفة اليهودية ولـم تضع سلطات الاحتلال الإيطالية أية قيود على ذلك خصوصاً ما يتعلـق بالمـدارس اليهودية، أما مدارس البعثات التبشيرية الكاثوليكية نجدها قد استمرت فـي نـشاطها وأسهمت بدور فعال في مساعدة الغزو الإيطالي على دخـول الـبلاد ونجمـل الآن بعض الملامح البارزة للسياسة الإيطالية التعليمية إبان العصر الإيطالي الأول وذلك كما يلي:

1- محاولة القضاء على اللغة العربية في ليبيا وإبعادها عن عروبتها الأصيلة وذلك بطلينة المؤسسات والاستهتار بالشعائر الدينية.
2- إدارات المدارس التي أنشأها الإيطاليون كانت تدار من قبل الإيطاليين أنفـسهم وبالتالي نجد المعلم العربي كان أقل رتبة وراتباً من المعلم الإيطالي.
3- عدم الاهتمام بالمدارس الزراعية والصناعية، حيث إن ليبيا تعد بلـدا زراعيـاً متطوراً ويمكن الاستفادة منها في هذا المجال.
4- منع أبناء الليبيين من الالتحاق بالمدارس الثانوية الإيطالية مما أدى بالكثير مـن الليبيين إلى الهجرة خارج البلاد طالباً للعلم، حيث قصد بعـضهم إلـى مـصر للالتحاق بالأزهر وبعضهم الآخر قصد تونس للالتحاق بجامع الزيتونة لمواصلة تعليمهم العالي.

وهكذا فإن وجهة نظر الإيطاليين ترى بأن فرص التعلـيم المتاحـة لأبنـاء الشعب العربي الليبي إسرافاً وأن السماح بأي نشاط تعليمي داخل البلاد تساهل غير مقبول على الإطلاق.

**2-ب- التعليم في العهد الإيطالي الثاني-العهد الفاشستي1923 – 1943م:**

لقد اتخذ الحكم الفاشستي سياسة الشدة في المعاملة ضد الشعب العربي الليبي منذ أن تم لـه الاستيلاء على المدن الساحلية الليبية ولكن الشعب العربي الليبي لـم يستكين أبداً، فأخذ يناضل بكل ضراوة المستعمر الإيطالي الدخيل في الكثيـر مـن المعارك وأشهرها تلك التي كانت بزعامة الشيخ البطل عمر المختار سنة (1924م)، وسجل التاريخ لهذا البطل ورفاقه الأحرار أعظم صفحات البطولة والكفاح وما زالت ذكراه خالدة في نفوس الليبيين حتى يومنا هذا.

ولكن المستعمر الإيطالي لم يقف عند حد ضم ليبيا كمستعمرة له فقط وإنمـا اتجه إلى العمل على تأكيد التعليم الإيطالي في ليبيا واستخدام اللغة الإيطاليـة لغـة التخاطب في البلاد و القضاء على اللغة العربية وإنهاء التعامل بها، وهكذا يتأكد من مظاهر القضاء على اللغة العربية آنذاك هو اعتبار اللغة الإيطالية هي اللغة الرسمية في المعاملات بالبلاد وحرم الطليان على العرب الليبيين تأسيس النـوادي وإنـشاء المطابع وتأسيس الصحف والمجلات وممارسة التأليف إلا بما يمجد عظمة ومكانـة المستعمر الإيطالي، وقطعوا جميع وسائل الاتصال بين ليبيا وجيرانها العرب ومنعوا وصول أنواع الصحف والمجلات كافة، ويقومون بسجن كل مَنْ يقـوم بقـراءة أي كتب عربية أو يأخذ دروساً دينية أو غير ذلك من الأشياء التي حرموها على هـذا الشعب الطيب ، بل وصل سلوكهم إلى حد جعل أسماء الشوارع والميـادين داخـل المدن الليبية بأسماء إيطالية وكتابة يافطات لها باللغة الإيطالية .

كما قام الإيطاليون الفاشست بإلغاء الزوايا الإسلامية والكتاتيـب والمـدارس وحاربوا الاتجاهات التي كان يسير عليها بعض الليبيين والخاصة بإرسـال أبنـائهم لاستكمال تعليمهم العالي بالخارج، كما وضع القنصل الإيطالي في مـصر رقابـة شديدة على كل ليبي يصل إلى مصر، ولكن لم تدم طويلاً هـذه الـسياسة وبفـضل شجاعة ومقاومة الشعب الليبي والذي بمقتضاه في نهاية عام (1927م).

تم الإبقاء على بعض المدارس العربية والكتاتيب تمارس رسالتها التعليمية مع وجود تفتيش وطني للإشراف على هذا الكتاتيب، ومن بين النظام المدرسي الذي تم الإبقاء عليه في إطار السياسة التعليمية بالبلاد نظام دراسي يحتوي على قسمين:

*القسم الأول: ومدة الدراسة فيه ثلاث سنوات.

*القسم الثاني: ومدة الدراسة به سنتان مع ضرورة تدريس اللغـة الإيطاليـة فـي المدرستين.

أما التعليم الثانوي فقد كان محدوداً والهدف منـه إعـداد معلمـين لمرحلـة الكتاتيب وصغار التجار والموظفين كما أنشأت مجموعة مـن المـدارس للفتيـات لتعليمهن على أصول التدبير المنزلي والتفـصيل والخياطـة وصـناعة الـسجاد، وتعليمهن كان على يد راهبات مختارات من قبل السلطات الإيطالية الفاشستية، أمـا مدارس اليهود الموجودة في ليبيا، هذا النوع استمر يزاول نشاطه التعليمي للموقـف الذي وقفه اليهود مع الإيطاليين، ومن تم تزايد عدد الطلاب اليهود بمختلف مراحـل التعليم في هذه المدارس سواء كانت فنية أو مهنية أو ثانوية هذا كما يوجد نوع آخر من المؤسسات التعليمية هي مدارس الإرساليات الأجنبية والجالية الأوروبية وهـذا النوع من المدارس هو الآخر قد استمر في تأدية وظيفته التي من أجلها وجد، وذلك بتشجيع من السلطات الإيطالية الفاشستية قصد توفير الحماية لها واعطائهـا كافـة الفرص الممكنة لممارسة نشاطها بشرط أن تسير مع الخط المرسوم لها والمتمثل في نشر الثقافة الإيطالية ومحاربة الثقافة العربية الإسلامية. ونخلص إلى القـول بـأن التعليم في العهد الفاشستي الإيطالي لم يكن تعليماً منظماً وفق برامج معدة، ولم يكن مبنياً على أسس علمية معرفية فضلاً عن عدم تحقيق أمال وطموحـات ورغبـات الدارسين ، بل كان مبنياً على سياسة استعمارية متسلطة هدفها الوحيد هـو إرغـام الناس على اتباع سياستهم فكانت المدارس وكافة المؤسسات التعليمية آنـذاك تـدار وفق متطلبات المستعمر فلسفة وطريقة ومنهجاً .

**3- التعليم في ليبيا في عهد الإدارة الإنجليزية والفرنسية من(1943إلى1952م):**

إن التعليم الذي ظهر بعد هزيمة إيطاليا في الحرب العالمية الثانية قد أحيطت به عوامل سياسية متباينة، كان أهمها ذلك الصراع الذي نشب بين القوى المتحالفة في الحرب على النفوذ في ليبيا بعد النصر حيث استولت إنجلترا على برقة في أواخر عام (1942م)، وعلى طرابلس في أوائل عام (1943م)، وجعلت لكل منها إدارة عسكرية مستقلة بها، هذا واستولت القوات الفرنسية على فزان وجعلتها تحت إمارتها مباشرة، وهذا الصراع كان له أثره الواضح في ميدان التعليم حيث طبقت الإدارة البريطانية نظاماً تعليميا في برقة، يختلف تماما عن النظام التعليمي الذي طبقته في طرابلس، وفرنسا هي الأخرى قد طبقت نظاما تعليميا في فزان يختلف أيضا عن النظامين الموجودين في برقة وطرابلس، وهكذا بات واضحاً أن هناك صراعاً كبيراً بين القوى المتحالفة في الحرب على النفوذ في ليبيا، حيث حرصت بريطانيا على السيطرة الكاملة لكل من برقه وطرابلس وأن تفصل بينها في الوقت نفسه، وفرنسا حاولت من جهتها الاستثمار في فزان، وهذا الصراع كان واضحاً بالنسبة إلى مجال التعليم، حيث تبنت الإدارة البريطانية في برقة تطبيق النظام التعليمي المصري، وطبقت النظام التعليمي الفلسطيني في طرابلس، وعمدت فرنسا إلى فرض النظام التعليمي التونسي في فزان، وهذا الانفصال انعكس بدوره على المواد الدراسية التي تدرس في المدارس وكذلك أهداف السياسة التعليمية والخطط والمناهج الدراسية، غير أن الشعور الوطني وتماسكه في جميع أنحاء البلاد كان أقوى من هذه النزاعات السياسية التي هدفت إلى التفرقة والتفتيت، وكان النظام التعليمي المصري آنذاك يتكون من مرحلة ابتدائية، تدرس فيها اللغة الإنجليزية كلغة رسمية أولى، ومرحلة ثانوية تدرس فيها اللغة الفرنسية كلغة أجنبية ثانية، وهذه المرحلة تعد الطلاب للإلتحاق بالدراسة الجامعية، أما نظام التعليم المطبق في طرابلس يعد الطالب للحصول على شهادة (المنزيك) ولا يؤهل الطلاب لدخول الجامعات إلا أن المواطنين ثاروا ضد هذه التفرقة داخل البلاد، وبالتالي لجأت بريطانيا تحت إلحاح الشعب العربي الليبي إلى استبدال نظام التعليم الموجود في

طرابلس والذي يهدف إلى تمزيق الوحدة الفكرية بين أقاليم البلاد وإبعاد الطرابلسيين عن مصر ومن ثم تطبيق المنهج التعليمي المصري أسوة بمنطقة برقة كما أدخلـت عليه عدة تعديلات)[1] من بينها.

1- عدم تدريس أية لغة أجنبية في المدارس الابتدائية لتفـادي توظيـف مدرسـين أجانب.

2- ينحصر منهج تعليم مادتي التاريخ والجغرافيا في تاريخ ليبيا وجغرافيتها بدلاً من تاريخ وجغرافية مصر.

3- تظل الكتب المستعملة هي الكتب المصرية، أما بالنسبة إلى التعليم الثانوي حدثت به التعديلات **التالية**:

1- يدرس تاريخ و جغرافية ليبيا بدلاً ن تاريخ وجغرافية مصر.

2- أصبحت اللغة الأجنبية الأولى هي اللغة الإنجليزية والثانية هي اللغة الفرنسية.

ويتبين لنا من هذه التعديلات نوع السياسة الاستعمارية التي إتبعتهـا الإدارة البريطانية في كل من طرابلس وبرقة وكذلك الإدارة الفرنسية التي إعتمدت المنهاج الفرنسي التونسي في تعليم أبناء منطقة فزان وضواحيها، وهكـذا نلاحـظ أن هـذه الأنظمة المتباينة تعتبر أشد خطراً من الأنظمة السابقة حيث تخلق هـذه الأنظمـة المختلفة مزيجاً من الثقافات المتباينة في الوطن الواحد وبالتالي تعمل على التمزيـق الفكري بين أبناء الوطن الواحد، وهكذا يتزايد عدد المدارس والمعاهـد بكـل مـن طرابلس وضواحيها، وكذلك برقة وضواحيها كما أعيد النظر في الـسلم التعليمـي حيث أصبحت المرحلة الابتدائية ست سنوات بدلاً من خمس سنوات، كمـا أنـشأت مدارس ثانوية بكل من طرابلس وبنغازي ومدة الدراسة بها خمس سـنوات، وفـي فزان لم يتم إنشاء أي مدرسة ثانوية، هذا كما أنشئت معاهد للمعلمـين بكـل مـن طرابلس وبنغازي وكان شرط القبول بالدراسة في هذه المعاهد هو الحصول علـى الشهادة الابتدائية، كما أعيد بناء مدرسة الفنون والصنائع الإسلامية.

---

(1) د.رأفت غنيمي الشيخ: تطور التعليم في ليبيا في العصور الحديثة, دار التنمية للنشر والتوزيع، طـرابلس، الطبعة الأولى 1972م, ص277.

أما من حيث الإشراف على التعليم في عهد الإدارة الإنجليزية والفرنسية كان قد عين ظابط بريطاني يتولى الإشراف على التعليم في الـبلاد، وفـتح عـدد مـن المدارس الابتدائية العربية والإيطالية والقيام بإصلاح مباني هـذه المـدارس التـي تهدّمت بسبب الحرب إلى جانب إعداد المناهج اللازمة للتدريس خصوصاً ما يتفـق مع السياسة الإنجليزية وتوفير المدرسين اللازمين لذلك، وهكذا نجد أن التعلـيم قـد تأثر بالمخطط الاستعماري الذي كان يهدف إلى وضع البلاد الليبية تحـت إشـراف ثلاثي:

- برقه تخضع للنفوذ الإنجليـزي.
- طرابلس تخضع للنفوذ الإيطالي.
- فزان تخضع للنفوذ الفرنسـي.

ولا شك فيه أن هذا المخطط يهدف إلى تمزيق وحدة البلاد ولا يطالب أهلها بالاستقلال والوحدة، وقد صار هذا التأثير واضحاً في النظام التعليمي حيث طبقـت مناهج مختلفة في الأقاليم الثلاثة، إلى جانب وجود ثلاث نظارات للمعارف في كـل من طرابلس وبرقة وفزان تتولى الإشراف على التعلـيم ففـي طـرابلس تتكـون الإدارة من)[1].

1- إدارة التعليم الابتدائي، ويشرف عليها مفتش عام ليبي.
2- إدارة للتعليم الإيطالي، وكانت تحت إشراف مفتش إيطالي شغل منصب مستشار نظارة المعارف بطرابلس.
3- إدارة الشؤون المالية والتجهيـزات.
4- قسم البعثات وقسم تعليم الكبار، ويشرف عليهما بريطانيان.
5- المدارس الثانوية من مسئولية المدير العام ومساعده مباشرة.

أما التعليم في برقة، فقد كان يساعد ناظر المعارف مستشار إنجليـزي كـان يهيمن على جميع الأمور التعليمية إلى جانب وجود مسئول ليبـي عـن الـشؤون الإدارية والمالية.

---

(1) رأفت غنيمي الشيخ : تطور التعليم في ليبيا في العصور الحديثة, مرجع سابق, ص281-282.

وفي فزان كان ناظر المعارف من أهل فزان، بينما كـان مـدير المعـارف الفعلي فرنسياً، ولكن التعليم كان قليلاً عنه في طرابلس وبرقة – يرجع ذلـك إلـى واقع الفقر الذي يعيشه هذا الإقليم، إلى جانب عدم توفر المعلمين من أهل فزان للقيام بمهمة التدريس، وهكذا ورثت ليبيا بعد تخلصها من الحكـم العثمـاني والاحـتلال الإيطالي والإدارتين الإنجليزية والفرنسية تركة مثقله في مجال التعليم، كما ورثت في قطاعات أخرى من غير التعليم)[1].

وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن سياسـة الاسـتعمار البريطـاني والفرنسي لا تختلف تماماً عن سياسة الاستعمار الإيطالي حيث إنهم متفقـون فـي سياسة النهب والسلب إلى جانب طمس معالم وثقافة وعروبة أهل الـبلاد، وسـعت الإدارة البريطانية والفرنسية إلى إضعاف الروابط التي تربط بين أقاليم ليبيا الثلاثـة والتي كان لها الأثر السيئ في الحياة الاقتـصادية للـبلاد فـضلاً عـن اتجاهاتهـا الاستعمارية في تمكين النفوذ الأجنبي وبث الشقاق بين جماعـات الـسكان آنـذاك وموالاة العناصر المهادنة والقيام بإبعاد العناصر الوطنية الصالحة، بالإضافة إلى ما تنؤ به البلاد من تكاليف الإدارة البريطانية والفرنسية بسبب مرتبـات المـوظفين، وحرصا على الاستمرار في الحكم حتى يتهيأ لرجالها الفرصة المواتية في تمكيـنهم من السيطرة على البلاد بل كان على الشعب الليبي آنذاك مواجهة هذه التركة المثقلة بقوة وبسرعة حتى تتخلص من التخلف الذي فرض عليه لسنوات طويلة من تاريخه المرير، وفي الحقيقة إن مسعى ليبيا للتخلص من تخلفها في مجال التعلـيم يـستلزم الوقوف على المشكلات التعليمية التي خلفها عصر السيطرة على مقدرات الأمـور في البلاد في تاريخها الحديث.

**4- التعليم في عهد الأستقلال المزيف من (1952– إلى 1969م):**

إن النظرة الحديثة إلى المشكلات التربوية والتعليمية التي كانت قائمـة بعـد انتهاء الاحتلال الأجنبي لليبيا، وبعد دراسة مستفيضة لتطور التعليم فـي العـصور

---

(1) محمد مصطفى بدران: الثورة الليبية والإنسان المعاصر, دار مكتبة الأندلس بنغازي، 1973م، ص19.

الحديثة يجعل في ذلك العصر بالإمكان تحديد المشكلات الأساسية في مجال التعليم و التي كان يعاني منها الشعب العربي الليبي والتي من بينها:

1-مشكلة تفشي الأمية بين أبناء الشعب العربي في ليبيا.

2- مشكلة تخلف المرأة في مجال التعليم.

3- مشكلـ ـة التعليـم الفنـي والمهني.

4- مشكلـة تمويل التعليم.

5- مشكلة التعليم الجامعي.

6- مشكلة التخطيط للتعليم.

كل هذه المشكلات وغيرها تعتبر تركة مثقلة على كاهل المجتمـع العربـي الليبي، و بعد الاستقلال خرجت ليبيا من عصر التفتت والانقسام بعد جهاد طويـل، وهي في أمس الحاجة إلى تنظيم التعليم وتكييفه وفـق الـنظم التعليميـة الحديثـة، ومن هنا بدأ التعليم يشهد نوعاً من التغير والتقدم، حيث سجلت هـذه الفتـرة نمـواً ملحوظاً ليس في إعداد التلاميذ فقط بل في النظم التعليمية أيضاً وتميـزت بـسمات أساسية للتعليم منها:[1]

1- أن التعليم اصبح عربياً وليس أجنبيا.

2- التوسع الكميُ في التعليم وتنمية الخدمات التعليمية بأنواعها المختلفة.

3- الاهتمام بتعليم البنت باعتبارها نصف المجتمع .

4- الاهتمام بالكيف وتحسين نوعية التعليم ومحتواه.

5 – والاهتمام بالمناهج الدراسية.

6-الاهتمام بالتعليم الجامعي.

7-التوسع في أعداد معاهد للمعلمين والمعلمات.

وهكذا يتضح بأن السياسة التعليمية قد اتجهت إلى تذليل بعض من الصعوبات ومنها على سبيل المثال النقص في عدد المعلمين (حيث عملت نظـارات المعـارف

---

(1) وزارة التعليم و التربية: إدارة التخطيط و المتابعة، دراسة تاريخية عن تطور التعليم, طبعة ثانية أغسطس, 1974م، ص24.

على انتداب معلمين من فلسطين ومصر، وعهدت إلى بعض الأساتذة العـرب إلـى إلقاء محاضرات في علوم التربية على نخبه من المعلمين الليبيـين الأكفـاء الـذين استطاعوا أن يحلو مكان هؤلاء الأساتذة بالتدريج من خلال تـدريب غيـرهم مـن المعلمين الليبيين في فترات الصيف) [1].

وهكذا سارت السياسة التعليمية مواكبه للسياسة العامة للدولة في مختلف القطاعات، فهي تسير بين التحسن حيناً والمتاعب أحياناً أخرى نظراً إلى الواقع الـذي عاشـه الشعب العربي الليبي خلال فترة الاستقلال وما ترتب عليها من متاعب وتحـولات استفاد منها البعض دون الاخر، ولكن سرعان ما تبدد الظلام الذي كان مخيما على الشعب العربي الليبي خصوصاً في المجالات السياسية والاقتـصادية والاجتماعيـة والثقافية .

**5- التعليم في ليبيا في عهد ثورة الفاتح من سبتمبر (1969م):**

تمر الجماهيرية العربية الليبية بمرحلة من التطور الـسريع والـشامل فـي مختلف مجالات الحياة على الرغم من التحديات الكبيرة التي تواجهها، وذلك بـسبب قلة عدد سكانها، واتساع رقعة أراضيها، وتعدد مصادر ثروتهـا الطبيعيـة وندرة مختلف المهارات والكفاءات العلمية والفنية اللازمة للتنمية الـشاملة والتـي ترفـع شعارها فإن طموح أبنائها يتصاعد، وآمالهم تتزايد في سباق رهيـب مـع الـزمن لتساير، وتعايش ركب الحضارة، وتعيش في عصر العلـم والتكنولوجيـا، وذلـك وصولاً لتوفير حياة أفضل للإنسان العربي الليبي على أرضه حيـاة تتكـافى فيهـا الفرص أمام كل الأفراد، وتتحرر فيها إرادة الإنسان بعد كبت طويل وينفسح فيهـا الطريق أمامه واسعاً ليعمل على تحقيق المزيد من الديمقراطية والعدالة الاجتماعيـة في ظل نظام اقتصادي اشتراكي متطور، هدفه تحقيق الرفاهية والسعادة لكل أبنـاء الأمة ومما لا شك فيه أن ترجمة هذا الهدف إلى فكر ومضمون واتجاه وعاطفة لدى أفراد الشعب العربي الليبي يتطلب ذلك إعادة النظر في مختلف وسـائل ومقومـات العملية التربوية والتعليمية بصفة عامة، لذلك كان لزاماً على الثورة في ليبيا أن تعيد

---

(1) حسن سليمان محمود: ليبيا بين الماضي والحاضر، مؤسسة سجل العرب, القاهرة 1962م، ص217.

النظر في سياستها التعليمية حتى تتمكن من مجاراة حركة التطـور الـسريع التـي يشهدها العالم اليوم، ومسايرة ركب الحضارة واستعادة مكانتها بين شعوب العـالم المختلفة وذلك بأن تعيش عصر العلم والتكنولوجيا المتطورة.

لذلك فإن قطاع التعليم يجب أن يلقى اهتماما كبيراً حتى يمكـن لـه خلـق المواطن العربي الليبي الحر المسلح بالعلم والمعرفة والإيمان، المواطن القادر على صنع الحياة في مجتمع يعمل على تحقيق التطور في مختلف المجالات، ولا شك أن كل التطورات المختلفة التي مرت بها البلاد في المجالات السياسية أو الاقتـصادية والثقافية إلا وبرز التعليم بدوره الفعال كقوة لها دورها الذي يجب أن تؤديـه فـإن كانت ثورة الفاتح من سبتمبر تهدف إلى تحقيق مبادئ الديمقراطية، فالتعليم مـسئول مسئولية مباشرة عن إعداد الموطنين الديمقراطيين الذين يتخذونها شعاراً، ومنهجـاً وسلوكاً لهم في حياتهم اليومية، وإذا كان المجتمع الجديد اليوم يتجـه إلـى تنميـة الصناعة وتطويرها، فالتعليم مسئول عن إعداد الفنيـين مـن مهندسـين، وعمـال متخصصين، ومثقفين للعمل في المشروعات الصناعية كافة، وإذا كانت الدولة تقوم بتقديم خدماتها الإجتماعية المختلفة لموا طينها فـي أوسـع نطـاق حيـث تبنـي المستشفيات، والمدارس، والمعاهد، والجامعات بمختلف تخصصاتها، فالتعليم مسئول عن مواجهة هذا التحدي بتخريج الأعداد الكبيرة من الأطباء والأسـاتذة والمعلمـين للقيام بدورهم في هذه المؤسسات المختلفة"، وإذا كانت الثـورة قـد ردت للعمـال والفلاحين حقوقاً كانوا قد حرمت منها في العهد الماضي خصوصاً في مجـال إدارة شئونهم فالتعليم هو المسئول مباشرة عن أعدادهم الفعال في إدارة شئونهم بما يتمشي ومستقبل البلاد بحيث يصدرون القوانين الواعية ويحاسبون السلطات التنفيذية علـى ما يقومون به من أعمال، وهكذا تقع على التعليم مسئولية إعداد المـواطنين جميعـاً إعداداً ثقافياً، ومهنياً، وفنياً، مناسباً، ويمكن القول أنه كان لابد أن تـنعكس جميـع التطورات الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والثقافية التي خلفتها الثورة علـى النظام التعليمي، وبالتالي أصبحت الأهداف التعليمية بذلك أهدافاً قوميه نابعـة مـن أهداف وفلسفة المجتمع العربي الليبي التي تبلورت في ضوء تاريخه الطويل وكفاحه

ضد الاستعمار، والنفوذ الأجنبي وجهوده لبناء نفسه ويمكن القول كذلك بأن السياسة التعليمية في الجماهيرية العربية الليبية اشتقت أهدافها ونظمها من أهـداف وفلـسفة الثورة التي غيّرت وجه المجتمع العربي الليبي وكان لا بد لها من أن تصنع سياسة تعليمية، تتمشى مع أهدافها وتستلهم روحها وتساعد على تحقيق القيم والمبادئ التي ترقى إليها، ونحن نعرف أن أي نظام تعليمي بأهدافه ومراميه ووسـائل الأشـراف عليه وبما يحويه من معلمين وطلاب وما يطبقونه من مناهج وطرق تدريس وغيـر ذلك يتأثر بالنظم السياسية والعسكرية والاقتصادية وبكل القيم السائدة في المجتمع.

لقد تغيرت السياسة التعليمية في ليبيا بعد الثورة تغيراً كبيراً وأصبحت مخالفة تماماً لما كانت عليه في الفترة السابقة، وهذا التغير في السياسة التعليمية يهدف إلى الاهتمام بتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمـستوى الأداء الفعلـي للمعلمـين مـع الاستمرار بالكم والكيف معاً، وتوصيل الخدمات التعليمية إلى مستحقيها في القـرى والمناطق البعيدة، والارتقاء بمستوى التعليم فيها إلى مستوى المدن تحقيقاً لمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، وعلى هذا الأساس فإن السياسة التعليمية فـي الجماهيريـة بعـد الثورة اتجهت نحو التالي:

أ - البد في علاج مشكلات التعليم من واقعها الفعلي وتقدير مواقفها.

ب- تأكيد العناية بالمشكلات الأساسية للتعليم في الجماهيرية العربية الليبيـة مثـل استيعاب الأطفال الملزمين لسن التعليم بالمدرسة، والتوسع في تعليم البنات كمـاً وكيفاً، وحفظ الفاقد في التعليم الابتدائي وإعادة النظر في تنظيم جهـاز التعلـيم، وخططه، وتحسين نوعه وكيفه.

ج- إيقاف العمل بالخطة الخمسية الثانية سنة (1969م– 1974م).

التي أعدت من قبل العهد الملكي والقيام بإعداد مخطط جديد يتطور مع فلسفة وأهداف المجتمع العربي الليبي, ومما لاشك فيه أنّ الثورة الليبية تعتبر التعليم مـن أهم دعامات التطور الحقيقي نحو الأفضل وهو يعتبر الوسيلة الوحيدة لدفع الطاقات

البشرية إلى أقصى ما تؤهله لها مواهبها فجاءت مخططات وزارة التعليم مستندة على أسس منها:[1]

1- إعادة النظر في فلسفة التعليم وأهدافه وإعداد بنية تعليمية جديدة تتمشى مع فلسفة و أهداف وتوجهات المجتمع العربي الليبي في مواكبته لحركة التطور التي يشهدها العالم اليوم.

2- التعليم حق وواجب على جميع الليبيين والليبيات.

3- الاهتمام بتحسين التعليم كماً وكيفاً.

4- التسلح بالتخطيط السليم كركيزة أساسية لرسم السياسة التعليمية وتنفيذها.

ومن ثّم كان قد وضع لهذه المخططات اتجاه جديد يحدد الفلسفة العامة للتعليم والتربية التي تعمل على خلق جيل جديد صالح خلقياً ووطنيا، مؤمن بعروبته، معتز بقوميته وأصالته ويسهم بجهوده البناءة في رقي وتقدم البلاد ويدرك واجباته ومسئولياته نحو نفسه ومجتمعه، وأمته على درب الحرية والاشتراكية والوحدة، ويمكن تلخيص ذلك في الاتجاه العام لفلسفة التعليم والتربية بصفة عامة في الجماهيرية العربية الليبية على النحو التالي:

1- تنمية المواطن العربي الحر الاشتراكي الذي يؤمن ويعمل بتعاليم دينه وقيم عروبته وأمجاد تراثه، ويعمل من أجل حق أمته في الحرية والاشتراكية والوحدة، ويثق في نفسه وفي مستقبل أمته ويخوض المعركة ضد تحالف الاستعمار والصهيونية.

2-الانفتاح على العالم الخارجي ومتابعة ومواكبة تطوره الفكري، والتربوي، والمعرفي، وذلك بما يتمشي مع اتجاهات واقعنا العربي المعاصر.

3- تنمية رأس المال البشري والارتفاع بكفاءته بالوسائل التالية:

---

(1) وزارة التعليم والتربية: إدارة التخطيط والمتابعة، مركز التوثيق والتربوي تطور التعليم ديسمبر، 1971م، ص10.

( أ ) "نشر الخدمات التعليمية بمختلف مراحل التعليم, وكفالة حق التعليم لكل فرد من أبناء الشعب في ظروف، وفرص متكافئة وفقاً لإمكانياته، واستعداداته مع الأخذ في الاعتبار حق الكبار، وحق الأبناء غير الأسوياء في التعليم .

(ب) - العمل على توصيل الخدمات التعليمية الإلزامية (حتى نهاية المرحلة الإعدادية) إلى جميع المواطنين كما جاء في الإعلان الدستوري مادة (14) وذلك إلى القرى والبوادي والدواخل والجهات النائية التي لم يصل إليها التعليم تحقيقاً لمبدأ تكافؤ الفرص بين أبناء المدينة والريف والبادية.

(ج) رفع مستوى التعليم وتحسين كيفه ونوعه بما يساير حركة التطور العصري وحتى يكون العائد منه في مختلف المراحل مجزياً عن الاستثمارات التي تنفق عليه ذلك عن طريقة تطوير المناهج والخطط التعليمية وتطوير الكتب الدراسية وطرائق التدريس، والوسائل التعليمية وتدعيم النشاطات المدرسية والارتفاع بمستوى أداء المعلمين، والاهتمام برعاية الطلاب نفسياً وتربوياً.

(د) تحقيق التوازن والتنسيق بين تعليم الولد والبنت وبين مراحل التعليم المختلفة ونوعياته بما يكفل معاملة احتياطات البلاد في نهضتها المقبلة"[1]

وبذلك أصبحت الأهداف التعليمية نتيجة لذلك أهدافاً قومية نابعة من أهداف وفلسفة المجتمع العربي الليبي والتي تبلورت في ضوء تاريخه الطويل وكفاحه ضد الاستعمار لبناء حاضرة ومستقبلة، كما لم تعد أهداف التعليم مفروضة على الشعب بعد أن أصبح سيد نفسه وبعد أن أصبح في وضع يسمح له بإعادة صنع الحياة على أرضه.

فالتربية المعاصرة في المجتمع العربي الليبي تدرك ببصيرة واعية وإيمان عميق أن أهدافها لا يجب أن تقف عند حد توفير الكفاءات المختلفة من المواطنين أصحاب المهارات والخبرات الفنية المتطورة والمختلفة المستويات التي تستلزمها احتياجات مشاريع التنمية في مرحلة البناء الجديد للمجتمع العربي الليبي بل يستهدف أيضاً السعي إلى توجيه الأجيال الجديدة من الناشئة إلى مستقبل محدد، ومخطط له

(1) وزارة التعليم والتربية، إدارة التخطيط والمتابعة:(تطور التعليم في الجماهيرية الليبية) ديسمبر1971، ص2.

يدركونه ويتطلعون إلى بلوغه، فالتربية ذات صـلة بمـوروث ماضـي ومواقـف الحاضر وأهداف المستقبل ونحن نربي أبناءنا لعصر غير عصرنا وجيل غير جيلنا، وهكذا جاءت البنية التعليمية الجديدة محددة للمسار العام الذي عليه التعليم بمرحلـة المختلفة، وفق السلم التالي:

1- مرحلة التعليم الأساسي، ومدة الدراسة بها تسع سنوات.

2- مرحلة التعليم المتوسط، وتنقسم إلى التعليم الثانوي، التعليم الفني، والتقني، ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات إلى خمس سنوات.

3- معاهد المعلمين والمعلمات، مدة الدراسة بها خمس سنوات بعد التعليم الأساسي.

مرحلة التعليم الجامعي والعالي، ونظراً إلى أن مجال الدراسة الميدانية هـذه منصب على مرحلة واحده من مراحل التعليم في الجماهيرية، ألا وهـي (مرحلـة التعليم الأساسي )[1] التي يشكل التعليم منها القاعدة الأساسية والعريضة لتعليم جميع الناشئة من سن السادسة حتى الخامس عشرة ويهدف إلى تزويـد التلاميـذ بالقـدر الضروري من القيم وأنماط السلوك والمعارف والخبرات والمهارات العلمية، وهـو مفتوح القنوات على مراحل التعليم التالي لـه، ويجمع بين النواحي النظرية والعملية ويربط حياة الناشئة بواقع بيئاتها المتنوعة ويوثق العلاقة بين ما يدرسه التلميذ فـي المدرسة، وبين ما يتوفر لـه في بيئته التي يعيش فيها, بحيث تكون هذه البيئة، وما فيها من ثروة ومصادر إنتاج هي مصدر المعرفة والبحث والدرس والنـشاط فـي معظم المواد الدراسية، كما يساهم في اندماج المدرسة مع بيئتها ويوفر للتلميذ فرص اختيار مواهبه وإمكاناته وطريف بناء مستقبلة.

---

(1) اللجنة الشعبية للتعليم: البنية التعليمية الجديدة, مرجع سابق، ص3، 4.

**أولاً :- الأهداف العامة للتعليم الأساسي:**

يهدف التعليم الأساسي في الجماهيرية العربية الليبية إلى:[1]

1- توفير الحد الأدنى والضروري من المعارف والمفاهيم وتهيئة المناخ الملائم لاكتساب المهارات والاتجاهات اللازمة للمواطنة الصالحة، كي يستطيع التلميذ تحمل مسئولياته الكاملة في مرحلة النضج والرشد.

2 - بلورة الاتجاهات والقيم المرغوب فيها من قبل المجتمع وتحويلها إلى عادات سلوكية تنبع من داخل الفرد بعد أن تصبح هذه القيم والإتجاهات جزءا لا يتجزا من شخصيته.

3 - تنشيط القدرات الابتكارية لدى التلاميذ عن طريق استثمار ميولهم نحو اللعب في مجالات عمل نشاط مستمر طبقاً لنمو قدراتهم الجسمية والعقلية.

4- تنمية المرونة الجسمية والعضلية والحس الحركي والميكانيكي لدى التلاميذ وتشجيعهم على استعمال أيديهم وحواسهم، وإكسابهم مهارات تساعدهم على حل كافة ما يعترضهم من مشكلات خلال حياتهم اليومية.

5- تسهيل عملية اندماج التلاميذ بصفة رسمية في الحياة العامة وتيسير تعاملهم مع كافة موجودات التقنية المعاصرة.

6- تأكيد احترام العمل اليدوي وممارسته باعتباره أساس ضروري لحياة منتجه وكريمة

7 - تعميق فهم وممارسة الفكر الجماهيري الجديد بما يذكي في نفوس التلاميذ روح النضال للدفاع عن المكاسب الثورية ويحقق تطلعات الأمة نحو حياة حرة سعيدة.

---

(1) اللجنة الشعبية للتعليم: البنية التعليمية الجديدة، مرجع سابق، ، ص3، 4.

8- ترسيخ إيمان التلاميذ بقوميتهم العربية وعقيدتهم الإسلامية وقيمهم الحضارية المجيدة.

9- الجمع بين الدراسة النظرية والتطبيقية في إطار واحد متكامل على أن يتم تقديم التعليم الفني والمهني العام في مرحلة يكون التلميذ فيها قد اكتسب قدراً كافياً من مهارات القراءة والكتابة والحساب والمعلومات العامة.

10- تنمية مواهب التلميذ الخلاقة وفكرة النقد البناء كي يتمكن من الإسهام وبفعالية وبطريقة إيجابية في تنمية شخصيته ومجتمعه.

11- إتاحة الفرصة للكشف عن ميول التلاميذ المهنية والفنية واكتشاف استعداداتهم وقدراتهم العلمية ومساعداتهم على اختيار تخصص معين يتلائم مع استعداداتهم وتطلعاتهم وحاجات مجتمعهم الذي يعيشون فيه.

12- الاهتمام بفتح مجالات جديدة في تعليم البنت بما يتلائم وطبيعتها وتأهيلها لأداء دورها كأم وكعنصر منتج في المجتمع

13- العناية بالرعاية الصحيحة المتكاملة من وقاية وعلاج وغرس العادات الصحية السوية بما يكفل اتساق العقول والأجسام.

**ثانياً: مدة الدراسة به:**

على الرغم من اختلاف وجهات النظر التربوية في تحديد سن الالتحاق بهذه المرحلة وتحديد المدة الدراسية بها إلا أن كثيراً من الدول تتجه في أنظمتها التربوية إلى تأخير سن دخول الطفل لهده المرحلة إلى سن السادسة أو السابعة، كما حـددت مدة الدارسة بها ما بين تسع أو عشر سنوات مستندة في ذلك إلى نتـائج البحـوث والدراسات العلمية والتربوية والخاصة بتحديد النمو الـذهني والجـسمي والنفـسي للأطفال باعتبارها عوامل أساسية يتحدد على ضوئها استيعاب الأطفال للمعلومـات والمهارات التي لا تتناسب ومستواهم وتترتب عليها حـسن اختبـارهم لتوجهـاتهم العلمية والمستقبلية حيث تكون مدة مرحلة التعليم الأساسي بالنظام التعليمي الجديـد هي "تسع سنوات".

وتعتني المدارس الأساسية بتعليم الأطفال مبادئ اللغـة العربيـة والحـساب والقرآن الكريم ومبادئ العلوم الطبيعية كما تهتم بجوانب التربية الجمالية والتربيـة البدنية لتلاميذها بالإضافة إلى استمرار تقوية التلاميذ بهذه المدارس في المهـارات الأساسية للقراء و الكتابة والحساب ومبادئ العلـوم و الاهتمـام بالأنـشطة الفنيـة والبدنية ويتلقى التلاميذ في الصفوف المتقدمة منها معلومات نظرية وتطبيقيـة فـي المواد التالية:

1- مدخل إلى العلوم الاجتماعية.

2- اللغات الحية.

3- الثقافة التقنية العامة.

4- مبادئ العلوم الزراعية.

5- الرسم الهندسي.

6- مبادئ العلوم المالية والإدارية.

7- مبادئ الصناعة اليدوية.

8- الاقتصاد المنزلي.

**التعليم القرآني:**

يدخل هذا النوع من التعليم في إطار مرحلة التعليم الأساسي ويهدف أساسـاً إلى تحفيض القرآن الكريم كاملاً كأساس يمكـن الانطـلاق منـه لفـتح مجـالات تخصيصية مرتبطة بعلوم القرآن الكريم، وتعلمه وتعليم علومه وبالتالي يمكن اعداد المدرس الكفء الذي يتحمل نشر وتحفيظ القرآن الكريم في جميع مراحـل التعلـيم بالإضافة إلى الموجهين المتخصصين للقيام برسالة المساجد.

ويكون قبول التلاميذ بالمدارس القرآنية بأعداد محدودة بعـد مـضي ثـلاث سنوات من دخولهم المدرسة الأساسية وبعد إجراء اختبارات ومـسابقا ت خاصـة للتحقق بين ميولهم واستعداداتهم وقدراتهم على حفظ وتلاوة القرآن الكـريم ومـن خلال ما تعرضون له من مناهج القرآن الكريم في بداية حياتهم التعليمية، وما أمكن لهم الحصول عليه من دورات تحفيظ القرآن الكريم التي تنظمها المـساجد، ومـدة

الدراسة بالمدارس القرآنية" ست سنوات يشترك فيها التلاميذ مـع زملائهـم مـن صفوف مرحلة التعليم الأساسي في المواد الضرورية التي تمكنهم من التوجه إلـى مختلف أنوع التعليم الثانوي المتاح بالإضافة إلى التركيز على حفظ القرآن الكـريم ومبادئ العلوم المتصلة به والتي تمكن من مواصـلة هـذا الاتجـاه فـي الـشعب المتخصصة من التعليم الجامعي.

**ثالثاً: المؤهل العلمي:**

يمنح من أتم الدراسة لمرحلة التعليم الأساسي شهادة (إتمام مرحلـة التعلـيم الأساسي).

ب- المفهوم العام للتعليم في ليبيا ومستوياته :

إذا كان علم النفس قد اهتم حديثا بدراسة الشخصية الإنسانية بكافة أبعادهـا، وأوضح بأنها تضم مجموعة من القدرات العقلية، وتتكون من مجموعة من المشاعر والأحاسيس، ولها من الدوافع والغايات ما يجعلها تسعى إلى تحقيقهـا، ولا تكـون الشخصية سوية إلا بقدر ما تكسبه قدراتها العقلية والوجدانية من معارف ومعلومات، لها أكبر الأثر في تكوينها، والوصول بها إلى تحقيق أهدافها التي تطمح إليها، فـإن التعليم هو الآخر يكسب الإنسان تغيراً دائماً في سلوكه نتيجة ما تبقى في ذهنه مـن معارف ومعلومات بعد زوال الموقف التعليمي ويؤثر في أدائه، فإكساب المعـارف والمعلومات بمختلف أنواعها لا يتم إلا عن طريق التعليم وممارسـته عـن كثـب والسعي فيه، فالتعليم يعني (الطرق العديدة التي يستخدمها المعلـم لتقـديم المـادة العلمية لتلاميذه في قالب ملائم لاستعداداتهم، وحاجـاتهم، واهتمامـاتهم، وتتـضمن عملية التعليم كل المصادر اللازمة لشرح المادة العلمية نظريا وعمليا وكـذلك كـل الوسائل التقنية المساعدة على ذلك)[1]، والتعليم هو أيضا (عملية تربويـة تقتـضي تبليغ مجموعة من الخبرات والمهارات المعرفية وكذلك من الآليات الثقافية في إطار مؤسسي محدد، وغالباً ما تخضع جل تلك المعارف والخبرات إلى عمليـة تنظـيم

(1) وليد هوانه: في إعداد المناهج, دار المريخ السعودية, 1968م, ص293.

وتصنيف وهيكلة وفقا لمعايير متنوعـة منهـا ما هو منهجي، وما هو اجتمـاعي، وما هو نفسي، وذلك حتى تصبح قابلة للفهم والاستيعاب من طرف التلميذ)[1].

وإذا كان التعليم قد ارتبط أكثر بالنموذج المعرفي فإن الاتجاهات المعاصـرة في هذا الإطار قد أبرزت أيضا أهمية الجوانب الوجدانية والحركية في هذه العملية، ومن ثَم جاءت دعوة العديد من العلماء التربويين إلى إدماج هذه الجوانب معـاً فـي الفعل التعليمي، وهكذا فالتعليم لـه أسسه، وقواعده، وقوانينه التي تنظمه وتجعل منه فائدة تعود على الإنسان المتعلم بالنفع، وتيسير لـه أمور حياته، والتعليم في العصر الحديث قد تغير كماً وكيفاً، عما كان عليه في الماضي حيث أُعِـد لـذلك معلمـون مؤهلون نفسياً وتربوياً من أجل إنجاح أدائهم التعليمي في توصـيل المعرفـة إلـى تلاميذهم، كما أصبح لمزاولة هذه المهنة مكانها الخاص بها، لـه شروطه النفـسية والصحية لضمان سلامة الأداء المعرفي وذلك ما يُسَمى (بالمدرسة) ومـا تحتـوي عليه من فصول دراسية ومعامل ومختبرات ومرافق عامة وساحات لمزاولة مختلف أنواع الأنشطة التعليمية وغير ذلك من متطلبات العملية التعليمية التي أولاها علمـاء النفس والتربية كل عناياتهم مؤكدين بأن التعلم لا يتم إلا بوجود أربع دعائم أساسـية هي: (المدرسة، والمعلم، والتلميذ، والكتاب)[2]، وإذا تغيب أحد هذه العناصر يكـون له أكبر الأثر في إدارة العملية التعليمية فتصاب بالتوقف لذلك حرص المخططـون النفسيون والتربويون للتعلم في مختلف دول العالم على العمل على ضرورة تواجدها معاً باعتبارها تشكل أهم الدعائم الأساسية لاتمام العملية التعليمية، وحصول المـتعلم على المستوى التعليمي الذي يرغب فيه ويتناسب مع قدراته، واستعداداته الخاصة.

وهكذا شهد لتعليم تطوراً كبيراً في مختلف مجالات الحياة، وتعددت أهدافـه وتباينت أنواعه، وكثرت مراميه وغاياته لأجل تحقيق أكبر سـعادة للإنـسان فـي الاستزادة من أي نوع يشاء وفقاً للطريقة التي يرغبها دون أي تقـصير أو تـأخير،

---

(1) عبد الرحيم أبن دوصو: مصطلحات علوم التربية, مطبعة الرسالة, الرباط، 19، ص 40.

(2) أحمد على الفنيش وآخرون: كتاب التربية وعلم النفس, للصفوف الأولى من التعليم المتوسط, اللجنة الشعبية العامة للتعليم والبحث العلمي, 1988, ص61.

فالتعليم لـه من المستويات والمراحل التي تكونه ما يجعل المواطن في الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى وغيرها من دول العالم، يبذل جهداً مـن أجل الاستفادة منه في الحصول على المستوى التعليمي الذي يطمح إليه، ومن أهـم المستويات والمراحل التي يتكون منها التعليم في ليبيا ما يلي:

**أولاً : مرحلة التعليم الأساسي:**

مدته تسع سنوات، يضم مقررات دراسية تتناسب مع قـدرات واسـتعدادات التلاميذ وتُدْرَسُ بواسطة معلمين سبق لهم أن أعدوا نفسياً، وتربوياً، لهذا الغـرض، ولديهم من الأساليب والطرائق التعليمية والتربوية ما يمكنهم من التفاعل مع تلاميذهم بكل يسر وسهولة، وبما ييسر لهم العملية في أبسط صورها.

وهكذا فالطالب الذي أنهى دراسة المرحلة بنجاح يمنح (شهادة إتمام مرحلة التعلـيم الأساسي) التي تخول لحاملها الدراسة بالمرحلة التالية لها.

**ثانياً : مرحلة التعليم المتوسط:**

هذه المرحلة تحتوي على نوعين من التعليم وهما :

1- مرحلة التعليم الثانوي: مدة الدراسة به ثلاث سنوات يتلقـى الطالـب فيـه معلومات متنوعة قي فروع العلوم الإنسانية والتطبيقية ويمنح من اجتـاز هـذه المرحلة بنجاح (الشهادة الثانوية العامة).

2- مرحلة إعداد المعلمين: ومدة الدراسة بها خمس سنوات يتلقى الطالب فيهـا دروساً مختلفة في العلوم الإنسانية و التطبيقية إلى جانب علم الـنفس التربـوي، ويمنح من أتم دراسة هذه المرحلة بنجاح مؤهلاً فنياً متوسـطاً يـسمى (دبلـوم المعلمين)[1] الذي يخول لحامله التدريس في مرحلة التعليم الأساسي.

**ثالثاً: مرحلة التعليم الجامعي:**

وهي المرحلة ما قبل الأخيرة في السلم التعليمي المعمول به الآن، ويلتحق بها الطلبة الحاصلون على الشهادة الثانوية العامة، وهي تحتـوي علـى العديـد مـن التخصصات في مختلف فروع العلوم الإنسانية، والتطبيقية، والهندسية، والزراعيـة

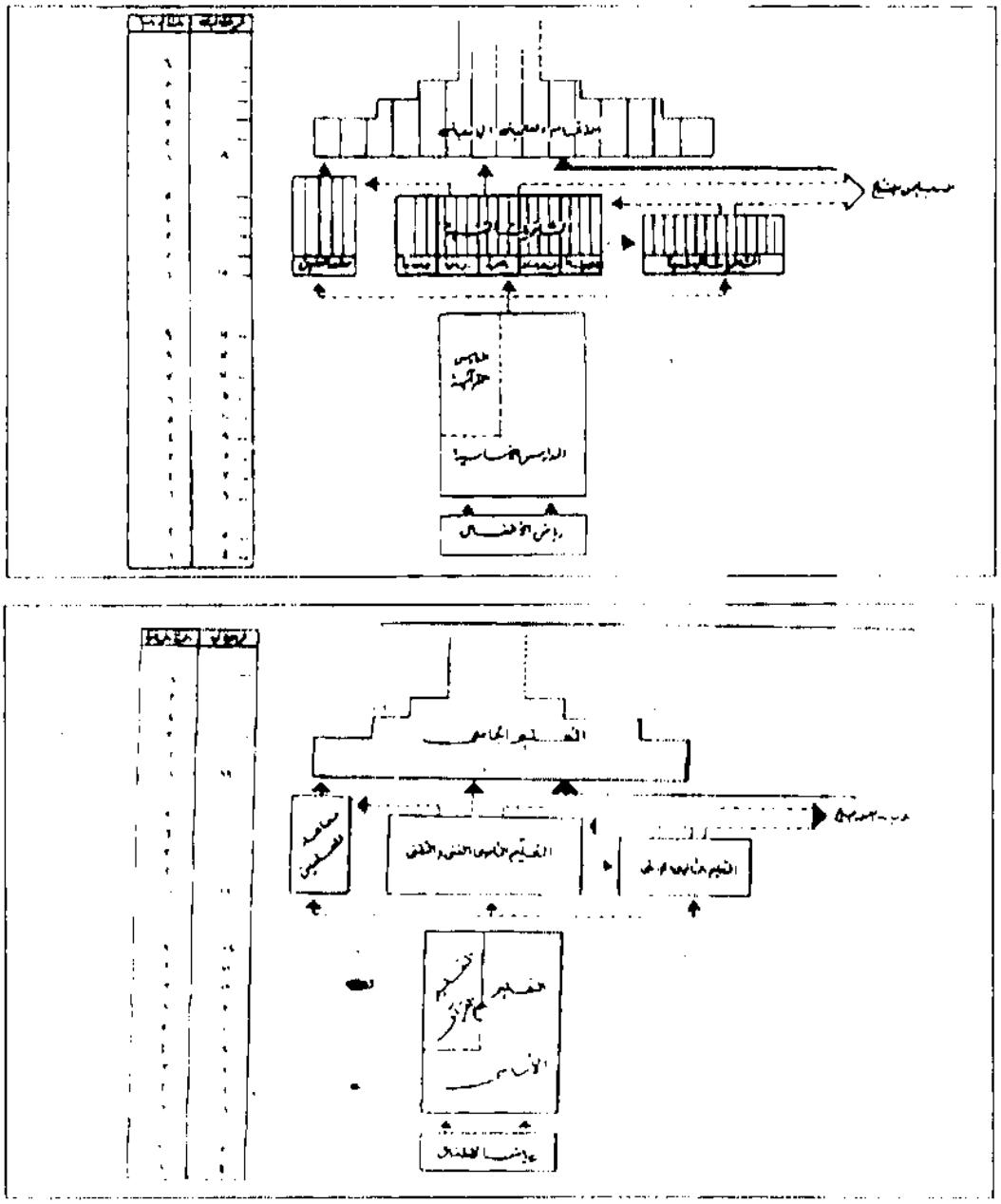
(1) اللجنة الشعبية العامة للتعليم: البنية التعليمية الجديدة, مرجع سابق, ص9: 15.

والطبية ...إلخ، ومدة الدراسة بها حسب طبيعة كل تخصص على حدة، وفي المجمل تتراوح ما بين أربع وست سنوات، كما يمنح الطالب الذي أتـم دراسـته الجامعيـة بنجاح الشهادة الجامعية بدرجة (الليسانس أو البكالوريوس) في المجال التخصـصي الذي درسه.

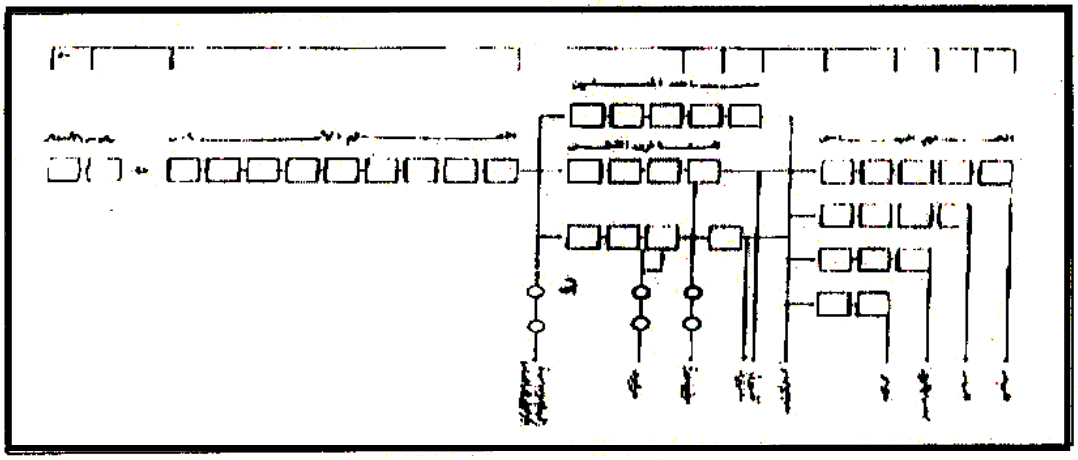
**رابعاً: مرحلة التعليم العالي و البحث العلمي:**

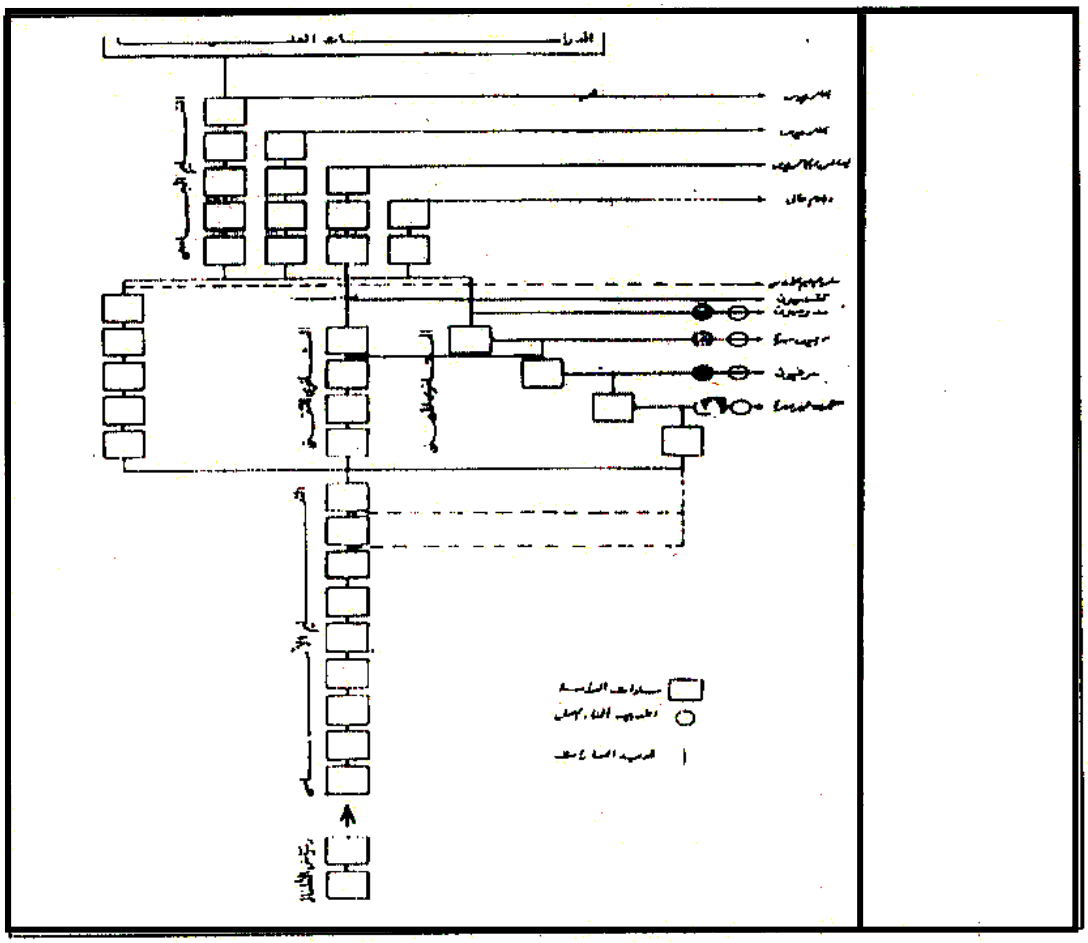
و هذه تعتبر أعلى مراحل التعليم فهي تحتوي على جميع التخصصات فـي مختلف فروع العلم و المعرفة، ومدة الدراسة بها، ثلاث سـنوات للحـصول علـى شهادة دبلوم الدراسات العليا (الماجستير) وخمس سنوات للحـصول علـى شـهادة (الدكتوراه) في المجال الذي تخصص فيه الباحث أو الطالب، وتمثل هذه المراحـل التعليمية أهم المستويات التي سوف نعتمدها في بحثنا، الحالي عند توضيح مراحل البينة التعليمة، و فيما يلي رسم توضيحي للشكلين.

شكل رقم (1) الذي يوضح مراحل التعليم المعتمدة في الجماهيرية العربية الليبية.



الشكل رقم (2) يوضح مخرجات البنية التعليمية في الجماهيرية العربية الليبية .





ج- الأسس العامة التي يقوم عليها التعليم وأهدافه:

يستند التخطيط للتعليم في ليبيا بكافة مراحله وهياكله التنظيمية إلى مجموعة من الأسس وله أهدافه العامة التي يسعى إلى تحقيقها وهي موضحة فيما يلي:

**أ – الأسس العامة التي يقوم عليها التعليم:**

(يقوم التعليم في ليبيا على مجموعة من الأسس لها دورها الفعال في رسم هياكله وتنظيم مراحله والاهتمام به من أجل تحقيق أهدافه بما يعود بالنفع على المتعلم ومجمل هذه الأسس فيما يلي :[1]

1- التعليم حق وواجب على الليبيين جميعا :

وبهذا قد تغيرت نظرة الدولة إلى إلزامية التعليم تغييراً جذرياً حيث أصبح ينظر إليها من زاوية التزام الدولة بتوفير هذا النوع من التعليم للمواطنين وكذلك واجب المواطنين في الحرص عليه كحق من حقوقهم الأساسية.

2- الاهتمام بتحسين التعليم كما وكيفاً:

هذا الجانب جاء عملا بعدالة التوزيع في الخدمات التعليمية، توزيعاً متكافئا، بين المواطن جميعا، والاهتمام بتوصيل الخدمات التعليمية إلى مستحقيها في القرى والبوادي والأرياف وغيرها من المناطق النائية، كما زاد الاهتمام برفع مستوى التعليم كيفا من حيث مناهجه ووسائله المعينة، وكفاية معلميه وكافة الخدمات التعليمية المساعدة له.

3- إعادة النظر في فلسفة التعليم و أهدافه:

وبمقتضى ذلك أعادت أمانة التعليم النظر في الفلسفة العامة للتعليم وأهدافه وهياكله المختلفة، كما حددت تلك الفلسفة الاتجاهات الجديدة للتعليم، بما يخدم المصلحة الحقيقية في تربية المجتمع على المدى القريب والبعيد، وأصبح ينظر إلى التعليم على أنه استثمار لرأس المال البشري وليس مجرد خدمة تلتزم بها الدولة نحو مواطنيها.

---

(1) اللجنة الشعبية العامة للتعليم: البنية التعليمية الجديدة, مرجع سابق, ص12.

4- اعتماد التخطيط كركيزة أساسية لرسم السياسة التعليمية وتنفيذها :

وفي هذا الخصوص تبنت أمانة التعليم والبحث العلمي وجهة النظـر التـي تقضي بأن نشر التعليم وتطويره أمر من الأمور التي ينبغي أن تسير وفق بـرامج مخططة ومدروسة هادفة وبناءه بعيدة عن العشوائية أو مـا يـسمى بالاجتهـادات الشخصية حيث أولت عناية كبيرة بجهاز التخطيط ومكنته مـن القيـام بالدراسـات والبحوث العلمية الضرورية لوضع الخطط التعليمية على أسس علمية سلمية، وفـي ضوء هذه الأسس، وانطلاقا من الفلسفة العامة للتعليم والتربية التي تحـدّد الهـدف الذي يسعى إلى (تنشية جيل مؤمن بدينه الإسلامي، متمسك بتراثه العربـي، معتـز بأصالته مع كفالة تحقيق التوازن بين إنتاجية التعليم وما تحتاج إليه البلاد من قـوى عاملة مؤهله ذات كفاية على مختلف المستويات اللازمة لمشاريع التنميـة) [1]، تَـم بذلك اعتماد أسلوب التخطيط للتعليم في رسم سياسته العامة وتنفيذها.

**ب- الأهداف العامة للتعليم :**

يهدف التعليم في الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى إلى ما يلي:

1- إعداد المواطن المتشبع بالقيم والمثل الخلقية، ويتعـاليم الإسـلام والمـؤمن بعروبته والواعي لأهمية العمل والإنتاج.

2- تحقيق إلزامية التعليم حتى نهاية المرحلة الإعدادية طبقاً لمـا نـص عليـه الإعلان الدستوري.

3- تصحيح الأوضاع الحالية للهرم التعليمي وإيجاد نوع من التنسيق بين قاعدته وسُلمه وإعادة النظر في المناهج الدراسية ونظم الامتحانات والتقيـيم العـام للطلاب.

---

(1) الجمهورية العربية الليبية "**وزارة التعليم والتربية**"، تقرير عن قطاع التعليم والتربية, من سنة1986م، إلى عـام 1975م, مطبعة الوزاره, طرابلس, ص5-6.

4- إعادة صياغة المناهج الدراسية بمختلف مراحل التعليم العام بما يتمشى مـع مخططات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة الاتجاهات التكنولوجية من جهة أخرى.

5- توجيه التلاميذ بمراحل التعليم المختلفة وخصوصاً بعد إنهـاء مرحلـة التعلـيم الأساسي كل وفق ميوله واتجاهاته، تحقيقاً للتوازن والتنسيق بين نوعية التعلـيم من ناحية توفير المهارات التي تتطلبها خطة التنميـة فـي مجـالات الإنتـاج والخدمات في المرحلة القادمة.

6- التركيز على التعليم الفني وذلك لما لـه من دور فعال في إنجـاح مخططـات التنمية التي تتجه إستراتيجيتها نحو القطاعات الإنتاجية، وذلك باعتباره مـصدراً أساسيا ورئيسيا لتغذية هذه القطاعات بالفنيين في مختلف الفئات والتخصصات.

7- التوسع في إنشاء معاهد المعلمين وزيادة القبول بكليـات التربيـة بالجامعـات واجتذاب أصلح العناصر لإعداد المعلم المؤهل والمتخصص بمراحـل التعلـيم العام.

8- توفير المباني المدرسية والتخلص نهائياً من الفصول المؤجرة وغير الـصالحة والتوسع في إقامة الفصول المتنقلة والأقسام الداخلية في المناطق البعيدة والنائية وإلغاء نظام الفترات.

9- تدعيم إدارات التعليم بالكفاءات المتخصصة التي تتوفر لها الصلاحيات من أجل تحقيق المخطط التربوي .

10- التوسع في القبول بالكليات الجامعية وعلى الأخص الكليات العلمية منها تلبيـة للاحتياجات المتزايدة.

11- المشاركة الإيجابية والفعليـة للكليـات الجامعيـة فـي البنـاء الاقتـصادي والاجتماعي،عن طريق إعداد البحوث العلمية والدراسات الميدانية التـي تخـدم خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

12- تدعيم الجامعات الليبية بالأسـاتذة والمتخصـصين وبالمعامـل والمختبـرات والمصادر العلمية وفتح المجال للدراسات العليا بها.

13 – التوسع في إرسال البعثات الدراسية التخصصية، واستمرار التشجيع المـادي والمعنوي بما يكاف الحصول على المستويات التي تحتاجها البلاد.

وفي ظل أهداف هذا المخطط التعليمي شرعت أمانة التعلـيم والتربيـة فـي العمل به وبدأت بتشكيل فرق عمل للشروع في إعداد ما يـسمى(بالبنيـة التعليميـة الجديدة)[1]، والتي تناولت بالتغيير والتنظيم رسم المسارات العامة لمختلف مراحـل التعليم في الجماهيرية العربية الليبية والتي تعمل على تحقيق ما يلي:

1 - تقليص الفجوة في التعليم بين المعلومات النظرية والجانـب التطبيقـي لهـذه المعلومات في الحياة.

2- تلبية احتياجات المجتمع من الأيدي الفنية المتدربة والقادرة على العطاء الجيـد في كل المجالات.

3 - إزالة ما تراكم في الأنفس من نظرة خاطئة عن الحرف والحـرفيين والمهـن الفنية المتوسطة وتعديل نظرة المجتمع إلى أهمية هذه المهن والاتجاه إليها.

4 - العمل على استثمار قدرات الجيل الجديد وتفجيرها بما يحقق نموها إلى أقصى ما تؤهله لهم هذه القدرات والاستعدادات.

5 - إيلاء أهمية خاصة للتعليم في المرحلة الأساسية باعتبارها القاعـدة الأساسـية لبقية المراحل، وتطوير مناهجها وتضمينها مبادئ العلوم الحديث لخلـق اتجـاه إيجابي.

6 - العمل على تعميق الإحساس بالأصالة العربية وقدرتها على التفاعل والعطـاء وتنمية الشعور بالانتماء للامة العربية والعمل على تحقيق وحدتها.

7 – اعتبار التعليم التقني والمهني جزءا رئيسيا من مكونات التعليم بمراحله الأولى والوسطى والنهائية وأن يؤدي إلى تكوين الإطارات المؤهلة.

8 - اختيار الفرد لمجال الدراسة اختياراً حراً ومقصوداً كوسـيلة لتنميـة مواهبـه واهتماماته.

---

(1) اللجنة الشعبية العامة للتعليم : البنية التعليمية الجديدة, المرجع السابق, ص 4-5 .

9 - أن يكون التعليم مفتوحا أمام الجميع بكل أنماط التخصص وبين فروع التعليم المختلفة.

10 - أن يقود النظام التعليمي الجديد بعد مرحلة التعليم الأساسي إلى ميادين العمل والإنتاج أو مواصلة الدراسة.

11- اعتماد اللغة العربية للتعليم في جميع المراحل التعليمية ، وأن يهتم بحفظ القرآن الكريم والبحث في علومه المختلفة .

وبما أن التعليم اليوم يقوم على عدة مراحل، وكل مرحلة فيه تمثل مستوى معيناً من مستوياته, فإن حصول المتعلم على المستوى الذي يتناسب مع قدراته وإمكانياته لا يتم إلا عن طريق استخدام العديد من الأساليب والتقنيات التي تؤكد على مدى استيعابه لمحتوى المقررات الدراسية بما تنطوي عليه من معلومات ومعارف، وبالتالي يتحدد مستوى تحصيله الدراسي بالنجاح أو الرسوب والذي من خلاله يتحدد كاك المستوى التعليمي الذي يكون عليه المتعلم، وهذا ما نسميه بعملية التقويم والتي سوف نتعرض لها، فيما يلي لعلنا بذلك نستطيع توضيح أبعادها المختلفة، ومدى استفادة الأبوين منها في تعليم أبنائهم وتدريبهم على كيفية استعمالها والإجابة عليها خصوصاً فيما يتعلق بواجباتهم المدرسية والمنزلية، ليكون ذلك أكبر عون لهم في تحقيق ما يسعون إليه من تفوق ونجاح في الاختبارات التي يقوم بها المعلمون أثناء تعليمهم داخل المدارس و التي ولاشك أنها سوف تساعدهم على تحقيق النجاح في دراستهم والرفع من مستوى تحصيلهم الدراسي.

د: الطريق الخاص بتقويم التعليم وأهميتها:

لاشك أن العملية التعليمية هي رسم وتحديد المقررات التي ينبغي اتبعها في توجيه نشاط التلاميذ وسلوكهم لتحقيق نتائج معينه في فترة نمو معينة ، لذا كان من الضروري توضيح الأهداف والغايات التي تنشدها العملية التعليمية وتعمل على تحقيقها، وكذلك من الضروري بيان الوسائل المختلفة التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف إلى جانب توضيح مدى تحقيق الوسائل لتلك الأهداف والقضاء على العقبات التي تقف دون تحقيقها، هذا ما نسميه بعملية التقويم، أي أن العملية تشمل

بصفة عامة التخطيط ورسم الأهداف وتحديدها إلى جانب تزويد التلاميـذ بخبـرات تربوية تعليمية تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة لها، وهذا ما يـصل بنـا إلـى معرفة مدى نمو التلاميذ، وتحقيق الأهداف التربوية وذلك عن طريق معرفة العقبات التي تحد من الوصول إلى الأهداف وتقديم الحلول الناجحة وصولا إلى نتائج تربوية مفيدة، وللوصول إلى أهداف تعليمية تربوية غاية في الاتساق مع الفلسفة التربويـة للبلاد وبالتالي ينبغي أن يكون القائمون بعملية التقويم على دراية كافية بالوسائل التي تصل إلى مقاصد هذه الفلسفة، وأن تكون لديهم المقـدرة علـى ترجمـة الأهـداف التعليمية والتربوية إلى سلوك ونشاط وأساليب وطرق ووسائل تعبر تعبيراً واقعيـاً عن هذه الفلسفة وتلك الأهداف وللحديث عن التقويم في العملية التعليميـة نتناولـه بالتفصيل فيما يلي:

**أولاً: معنى التقويم:**

كلمة تقويم يقصد بها في بعض المجالات إعطاء حكم معين عن العاملين في أية مؤسسة، وهو تحديد وتقدير فاعلية أي أداء في أي منهج أو برنامج في ضـوء أهداف هذا المنهج أو البرنامج، وحيث إن ما نريد الحديث عنه هو تقـويم العمليـة التعليمية من جانب مدى استفادة التلاميذ من المعارف والمعلومات التـي تحـصلوا عليها، وفاعليات المدرس في هذا الجانب، لذا يجب أن ينصب اهتمامنا إلـى تقـويم عمل المدرس، ونتائج تدريسه ووسائله المعينة التي يهدف بها إلى الرفع من مستوى التلاميذ والوصول بهم إلى نتائج تعليمية أحسن وأقرب ما تكون إلى أهداف الفلـسفة التربوية المعمول بها، وذلك لضمان مستوى دراسي يشرف هؤلاء التلاميذ . لذا نجد أن (ويلز welz) يعرف التقويم بأنه (عملية تصدر فيها أحكـام تـستخدم كأسـاس للتخطيط، وأنها عملية تشتمل على وضع الأهداف وإصدار الأحكـام علـى الأدلـة ومراجعة الأساليب،والأهداف في ضوء الأحكام، وأن التقويم يهدف إلـى تحـسين النتائج والعمليات المستخدمة وحتى الأهداف نفسها)[1].

(1) سعد ذياب: الأشراف الفني في التربية والتعليم, دار النهضة العربية, مصر, 1963م, ص89.

**ثانياً : أهمية التقويم:**

من حديثنا عن مفهوم التقويم الذي سبق الإشارة إليه تتضح لنا أهميته حيث يعتبر الطريقة الوحيدة التي تمكننا من معرفة مدى التقدم الـذي يحـرزه التلاميـذ ومعلموهم نحو تحقيق الأهداف التعليمية التربوية بقياس يمكن التعبير عنه فيما يلـي بنقاط تبين أهمية عملية التقويم وهي:

1- التقويم يمكننا من الحصول على أدلة واضحة وبينات ثابتة لتشخيص أية طريقة تستعمل للوصول إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المبتغاة.

2- التقويم يمكننا من الحصول على أسلوب علمي في آن واحد يهدف إلى تحـسين النتائج والعمليات المستخدمة لها .

3- التقويم يزيد من شعور العاملين بالارتياح في عملهم، وبالثقة في أنفسهم في حالة النجاح، لشعورهم بالتقدم وبلوغهم الهدف المنشود، وهكذا فالتقييم بالنسبة للتعليم يوجه جهود العاملين (ويشعرهم بحاجتهم للتحسين وإلى تغيير ما يحتـاج إلـى تغيير في الوسائل والأساليب التي يتبعونها إذا ما انتبهوا إلى وجـود عيـوب أو تقصير فيوجهون جهودهم توجبها يدعو إلى النجاح)[1].

4- التقويم والأهداف التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها واضحة وسهلة الوصول إليها.

5- التقويم يعطي الأسس المضبوطة المرتبطة بالدوافع وذلـك لتحفيـز العـاملين وإشباع مطامحهم.

6- مراعاة التقويم للأبعاد الزمنية والمجال للأفراد الذين تشملهم عملية التقويم فإنـه يتناول دراسة الماضي، والحاضر، عندما يراد به وضع خطة للمستقبل، حيـث يعمل على وجود احتياطات كافية وتوقعات أكثر نجاحا وأملا في الوصول إلـى الأهداف، وفي المجال الحيوي للأفراد فإن التقويم يتناول (بالدراسـة والتحليـل المواقف المحيطة والكشف عن نواحي القوة والضعف ووضع ترتيبات لكل حالة

---

(1) سعد ذياب: الأشراف الفني في التربية والتعليم، المرجع السابق، ص97.

كعلاج كاف لها)[1] وهو فوق هذا وذاك (يهي الدليل والمؤشـر الـذي يمكـن استخدامه لتحسين نتائج الأعمال)[2].

أما من ناحية الغرض فإن التقويم (هو الحكم على مدى التقدم بالنسبة لأنشطة معينة مطلوب القيام بها أو صفات معينة مطلوب توافرها والتعرف علـى جوانـب القوة ودعمها وتصحيحها لذا فالغرض من التقويم هو رفع الكفاية الإنتاجية وتحسين الأداء وتشخيص وسائله)[3]، وهذا ما يمكن ملاحظته في مجال التعليم والتربية.

**ثالثاً : الأسس العامة التي يقوم عليها التقويم:**

تقوم عملية التقويم في مجال التعليم على ما يلي:

أ - إن عملية التقويم هي عملية بحث في التغييرات التي حدثت في سلوك التلاميـذ والتي تشتمل على المعرفة، والانفعالات، والاتجاهات، وذلك قصد الوصول إلى حقيقة منطقية توضح الاتجاه الصحيح لهذه التغيرات.

ب- البحث عن الأدلة الصحيحة التي تؤكد حدوث تغيرات في سلوك التلاميذ كـي يكون الحكم عليها، وعلى اتجاهاتها حكما مدعما بالأساليب العلمية الصحيحة.

ج- اقتراح الوسائل والطرائق المختلفة التي تؤكد استمرارية التغيرات فـي سـلوك التلاميذ مستقبلاً بما يحقق الأهداف العامة للعملية التعليمية مع بيان كامل للعقبات التي قد تحول دون تحقيق تلك الأهداف كاملة.

د- اعتمادها على عناصر مهمة مثل: عنـصر الموضـوعية، والـصدق، وثبـات الاختبار، وسهولة التطبيق.

**رابعاً: مقومات التقويم:**

لتقويم العملية التعليمية داخل المدرسة مقومات عملية متعددة، نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

---

(1) محمد لبيب التميمي: في الفكر التربوي, مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 1970، ص97.

(2) جميل أحمد توفيق: مذكرات في الإدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، مصر، 1970، ص341.

(3) د. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، مصر، 1970، ص5-6.

1 - يجب أن يبني التقويم على أساس الفلسفة الديمقراطية، والقيم الأخلاقيـة التـي تنادي بها العملية التعليمية والتي من بينها مراعاة الفروق الفردية .. حيث كـل فرد في المجتمع يختلف عن الآخر في قدراته، واستعداداته وميوله وما تؤهلـه لـه هذه القدرات والاستعدادات إلى جانب المـستوى العلمـي، والاقتـصادي والاجتماعي الذي يمكن أن يصل إليه، لذا نجمل القول على أن عمليـة التقـويم تقوم على مبدأ أن التلاميذ مختلفون كأفراد في القدرات والاستعدادات والميـول والاتجاهات وإننا لا نتوقع وصول المجموعة بأكملها داخل الفصل الدراسي إلى مستوى علمي واحد.

2-يجب أن يبنى التقويم على أساس الأهداف العامة المرسومة للعمليـة التعليميـة والتي ترسم للقائمين عليها الإطار الحقيقي الذي يجب أن يعملـوا فيـه، وهنـا يوضح التقويم ما إذا كانت الخبرات التي يمر بها التلاميذ واقعة في هذا الإطار أم لا لأن التفاعل المستمر بين الخبرات والأهداف يجعلها مرنة وتسمح بالتغيير والتطوير للعملية التعليمية.

3 - التقويم عملية شاملة لجميع مراحل نمو التلميذ المتعلقة بنواحي شخـصيته ، أي لا تقتصر عملية التقويم على الناحية العقلية دون غيرها من بقية النـواحي بـل يجب أن يشمل كذلك النواحي الجسمية، والانفعالية والخلقية والاجتماعيـة، وأن يبني التقويم على أن التلميذ يجب أن يشتمل على أكبر قدر مستطاع من مظاهر سلوكه وقدراته وميوله واستعداداته واتجاهاته.

4- التقويم يهدف في مجمله إلى تحسين العملية التعليميـة كـي تحقـق الأهـداف المرجوة منها كاملة، ويكون ذلك عن طريق بيان كامل للعقبات التي تقـف دون الاستمرار في العملية التعليمية وكذلك وسائل النجاح ومن هنا جـاءت البطاقـة المدرسية (الصحيفة) مدعمة بالدرجات لجميع المقررات الدراسية، والتي تعطى للتلاميذ كل ثلاثة أشهر كي يتبين للآباء الواقع التحصيلي للمعرفة الـذي يكـون عليه أبناؤهم من نواحي قصور أو تقدم، مطـالبين إيـاهم باتخـاذ الإجـراءات المناسبة لعلاج أي قصور كان .

5- يجب أن يكون التقويم باستمرار خصوصاً إذا كان الهدف منه تحـسين العمليـة التعليمية ومصاحبا لها ويسير معها جنبا إلى جنب وتقترح وسائل العلاج اللازمة أولاً بأول.

6- يجب أن تكون الأدوات المستعملة في التقويم سليمة من الناحية العمليـة وذلـك قصد الحصول على تشخيص وعلاج دقيق وناجح، وهنا يجب أن تقيس الأدوات ما يراد قياسه بالفعل في مختلف الظروف المناسبات.

7- يجب أن تكون عملية التقويم عملية تعاونية يشارك فيها كل من له علاقة بهـا، أي أن التقويم يجب أن لا يقتصر على شخص واحد ومن هنا تقويم نمو التلاميذ يجب ألا ينفرد به المدرس لوحده ، بل يجب أن تشترك فيه فعاليات أخرى مثل ناظر المدرسة، وولي الأمر، والزملاء في الفصل...الخ وذلك قصد الوصـول إلى نتائج إيجابية وهادفة تخدم الصالح العام.

**خامساً: طرق التقويم:**

(قد لجأت المدارس الحديثة إلى استخدام طرق مختلفة لتقيـيم تعلـيم أبنائهـا واتخذت بعضها كمقياس لقيمة المعلومات، والبعض الآخر كوسيلة لتحسين عمليـة التعليم وهنا نشير بإيجاز إلى الطرق التقييمية التالية)[1].

1 - الاختبارات الشفوية:

وهي تُعد وسيلة من الوسائل الشائعة في تقويم عملية التعليم يتم فيها اختبـار تلاميذ الفصل الواحد شفوياً بدلا من اختبارهم تحريرياً وبدلا من أن يصرف المدرس وقته في إعداد الاختبارات التحريرية وما يتطلبه من وقت ومجهـود، وهنـا نقـوم بتوجيه سؤال أو أكثر لكل تلميذ، وتنجح هذه الطريقة نجاحاً بـاهرا إذا كـان عـدد طلاب الفصل الدراسي الواحد يتراوح ما بين (6) ستة طلاب وخمسة عشر طالبـاً، أما إذا زاد العدد قد تكون النتائج غير مرضية، ولهذه الطريقة نقاط ضعف منها:

---

(1) صالح عبد العزيز صالح: التربية وطرق التدريس, الجزء الثاني، الجامعة الليبية، كلية المعلمين، طـرابلس، دار المعارف، بمصر، 1969، ص369، ص375 .

أ- إنها لا تترك للمدرسة فرصة للتقويم الإرادي الحقيقي للمادة ذلك لأن متطلبـات تقويم الإجابة من هذا النوع يجب أن تحدث مباشرة بعد السماع لها.

ب- أنها لا تتيح للمدرس فرصة يفهم فيها التلميذ فهماً جيداً لمدى إلمامـه للمـنهج الدراسي بأكمله، لأن التلميذ لا تتاح له فرصة الإجابة إلا عن سؤالين أو ثلاثـة فقط، وهذه لا تغطي المنهج الدراسي.

ج – إن مختلف التجارب العلمية والتربوية أثبتت أن الأسئلة التي تحتاج إلى تفكيـر عميقة وإلى استنباط لحقائق المادة لا يمكن أن تتحقق في الإجابة الشفوية.

د- أنها لا تترك للتلميذ فرصة سانحة تسمح له بالإجابة عن مثل هذه الأسئلة.

2- الاختبارات التقليدية أو اختبارات المقال:

وهي تُعَد الوسيلة الأساسية لقياس منتجات التعليم الفصلي رغم ما واجهته من انتقادات كثيرة من قبل الكثير من المفكرين التربويين، إلا أنهم سرعان ما أدركـوا بأن القيم التربوية للامتحانات التقليدية يمكن الوصول إليها عـن طريـق اسـتخدام وسائل أخرى تكون بعيدة عن ظروف الإرهاب المستعملة فـي هـذا النـوع مـن الامتحان.

وفيما يلي الميزات التي حددها (howars man 1964) الـسكرتير العـام للتربية والتعليم في ولاية (ساسا شونش) لاختبارات المقال عن الاختبارات الـشفوية وهي:

أ - أنها تخلو من عنصر التمييز.

ب - يتحقق فيها قدر كبير من العدالة للتلميذ.

ج - أنها أكثر دقة من الاختبارات الشفوية.

د - أنها تبعد التدخل الرسمي للمدرس بأي مساعدة قد يقدمها لتلميذ دون غيره.

هـ - أنها تتيح لنا فرصة قياس كفاية التدريس.

و - يمكن الاحتفاظ بنتائج هذا النوع من الامتحان الرجوع لها من حين إلى آخر.

ز - يمكن الحكم من خلالها على أسئلة الامتحان التحريري مـن حيـث الـصعوبة والسهولة.

3- التقارير والمناقشات والمذكرات:

إن التقارير والمناقشات والمذكرات التي يكتبها التلاميذ يمكن اعتبارها وسيلة مهمة من وسائل التقويم، حيث يمكن أن تصبح ذات قيمة كوسيلة تربوية، وعلى المدرس دراستها واعتبارها وسيلة من وسائل تحسين قدرة التلميذ على التعبير والتنظيم والتقييم.

4- الاختبارات المقننة:

يُقْصَدُ بها الاختبارات الموضوعة في الصورة التي تحددت معاييرها، ويكون الاختبار مقننا إذا ما أُعطي لعدد كبير من الأفراد بنفس طريقة التطبيق، ونفس والتعليمات وكان بإمكان التمييز بين الأفراد كل حسب قدراته واستعداداته، وهذا النوع من الاختبار يستعمل عادة في قياس الذكاء، والتحصيل الدراسي واختبارات الميول المتعددة واختبارات القدرات المختلفة واختبارات الشخصية، وكان للاختبار المقنن الفضل الأعظم على مشكلة تقويم التعليم حيث ساعد على توجيه اهتمام المدرسين والمشرفين إلى كيفية عمل الاختبار، وكيفية استخدامه وتطبيقه ضمانا لتحقيق الموضوعية.

5- الاختبارات الموضوعية:

وهي تُعَد ثمرة من ثمار الاختبارات المقننة وقد وجهت الأنظار إلى وسيلة جديدة يمكن بواسطتها التغلب على مساوئ الاختبارات المدرسية التقليدية، حيث بذل مجموعة من الأخصائيين في أمور التربية وعلم النفس جهودا كبيرة للكشف عن مبادئ مقبولة يمكن اتخاذها أساسا لعمل الاختبارات وطبقت واستحسن استعمالها دون غيرها وهي ما تطبق الآن في الكثير من مراحل التعليم المختلفة، وهكذا تتعدد الطرائق المختلفة، للتقويم في التعليم حيث يستفيد منها الأبوان في كيفية مساعدة أبنائهما على حل كافة المشكلات التعليمية التي تصادفهم أثناء مراجعتهم لدروسهم خصوصاً ماله علاقة بكافة الأسئلة التي تستخدم في تقويم فهم التلاميذ لدروسهم والتي تعطي من قبل المعلمين في نهاية كل درس، حيث يعودانهم على اتباع الأسلوب الصحيح في الإجابة عنها ، إلى جانب تدريبهم عن الإجابة الصحيحة

للأسئلة الأخرى التي قد يوجهها المعلم لتلاميذه أثناء الدرس أو أثنـاء الاختبـارات الشهرية أو السنوية، وعن طريق إلمام الأبوين والمعلمين بقواعد التقويم السليم التي تتبع في تقويم التحصيل الدراسي للتلاميذ خصوصاً مدراس مرحلة التعليم الأساسي، فإنهم سوف يتمكنون من مساعدة تلاميذهم من التعرف إلى نوعية الأسئلة التي سوف تصادفهم أثناء دراستهم، وتقويم الطريقة الصحيحة التي تستعمل في الإجابة عنهـا، وبالتالي يكتسب التلاميذ ميولاً واتجاهات جديدة تساعدهم علـى أن يعيـشوا واقـع الدراسة والامتحانات بكل يسر وسهولة ويتمكنون من النجاح بتفوق فـي تعلـيمهم والرفع من مستوى تحصيلهم الدراسي، كل ذلك بفضل إلمام القائمين على العمليـة التعليمية بكل ما يتعلق بكيفية تعليم التلاميذ وأهم الطرائق التي يستعملونها في تقويم تحصيلهم الدراسي.

# الفصل الثاني

## الإدارة المدرسية مفهومها ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية

أ ولاً: المفهوم العام للإدارة المدرسية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها:

**مقدمة:**

لقد تطورت الإدارة المدرسية نظريه وتطبيق، تبعاً لتطور حركـة البحـوث والدراسات العلمية في مجال العلوم الإنسانية، ولعل ما استجد فـي هـذه البحـوث والدراسات العلمية بنوعيها النظري والتطبيقي، ذلـك الاهتمـام الواسـع بـالإدارة المدرسية وبما تحدثه من تأثيرات في سلوك العاملين بها في المجال التربوي، وفـي تطوير وتحسين كافة جوانب العملية التعليمية ، ويمكننا تناول هذا الموضوع وفقاً لما يلي:

**1- أهم العوامل التي أثرت في تطوير الإدارة المدرسية:**

لاشك أن هناك الكثير من العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالإدارة المدرسـية وتطوير مرافقها وكافة ما يرتبط بها من تقاليد وممارسات وما ترتكـز عليـه مـن مبادئ تؤكد العمل التعاوني بين العاملين بها كافة، يركز الباحث منها علـى سـبيل المثال ما يلي:

1- ديوع نظرية: العلاقات الإنسانية على يد (الثون مـايو)( ELTHONMAYOW) وغيره في الثلاثينيات من القرن الماضي حيث يقول في هذا الصدد (إن القيادات في ظل العلاقات الإنسانية لم تعد قاصرة على أولئك الذين يشغلون المناصب في الإدارة العليا في المنظمات، بل أصبح في مقدور الأفراد المشاركة فـي تحديـد الأهداف وفي رسم البرامج وفي وضع السياسات)[1].

2- الأخذ بأسلوب التخطيط العلمي للتنمية الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، ومـن المعلوم أن التخطيط مرتبط تمام الارتباط بالإدارة، ويتوقف نجاحه على وجـود الإدارة السليمة التي من شأنها أن تساعد على تحديد الأهداف وتعديلها واتخـاذ الوسائل الكفيلة بتحقيقها.

---

(1) محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية، عالم الكتب، القاهرة, 1970م, ص 14.

3- التطور الكبير الذي حدث في جميع فروع العلوم وفي شتى ضـروب المعرفـة الإنسانية وكذلك التوسع الذي حدث في تطبيق المنهج العلمي، والأساليب العلمية في حل المشكلات بأنواعها المختلفة، بما في ذلك كافة المشكلات الإدارية.

4- التغيير الكبير في حجم المؤسسة التعليمية حيث تطورت من مدرسـة صـغيرة ذات معلم واحد إلى مدرسة كبيره تضم مجموعة من المعلمين وبالتـالي فإنهـا تحتاج إلى مستوى أعلى من الكفاءة الإدارية اللازمة لتسيير العمل داخـل تلـك المؤسسة التعليمية .

**2 - الخصائص العامة للإدارة المدرسية في تحقيق التعاون الكامل بين أفرادها:**

لقد أصبح للإدارة المدرسية خصائصها العامة التي تميزها عن غيرها مـن الإدارات والتي من بينها على سبيل المثال:

1- أن الإدارة المدرسية التعليمية عملية إنسانية في المقـام الأول، تـستهدف إلـى تحقيق أقصى ما يمكن من الرغبات والحاجات الإنسانية، وتسعى جاهـدة إلـى تحسين حياة الإنسان وتعمل أساساً من خلال السلوك أو الجهد الإنساني، وتتوقف كفاءتها ونجاحها إلى حد كبير على نوعية الجهد البشري والإنـساني المبـذول، وعلى مدى فهم السلوك الإنساني للأفراد والجماعات الذين تتعامل معهم، وتعمل بهم ومن أجلهم في تعاون جاد من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها.

2 - ومن خصائص الإدارة المدرسية أيضاً أنها عملية تربوية تستهدف من ناحيـة تنمية وتربية المرتبطين بها وتسعى من ناحية أخـرى إلـى تحقيـق الأهـداف التربوية للمجتمع التي توجد فيه عن طريق تعاونها مع كافةّ أفراد المجتمع.

3 - الإدارة المدرسية بهذا هي عملية هادفة بمعنى أنها ليست غاية في حد ذاتهـا، ولكنها وسيلة لتحقيق غاية، وغايتها تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية للجهاز أو للمؤسسة التربوية التي يفترض فيها أن تكون محددة مسبقاً ولـذلك عرفـت الإدارة المدرسية (بأنها العملية التي يتم بمقتـضاها تعبئـة الجهـود الإنـسانية

والمادية، وتنظيمها، والتنسيق بينها وتوجهها لتحقيـق الأهـداف التـي تـسعى المؤسسة التربوية إليها)[1].

4 - ومن خصائصها أيضاً, أنها عمل جماعي وتعـاوني فـي آن وحـد يقتـضي المشاركة والتعاون والتفاهم والاحترام المتبادلين من كل فرد داخـل المؤسـسة التعليمية وفي حدود الإمكانات والاجتماعات المحـدودة لـذلك، وقـد أوضـح الباحثون وفقاً لهذه الخاصية أن الإدارة (عملية تنظيم ونشاط بـشري جمـاعي هادف، يحدث في إطـار اجتماعي تتخلله علاقات وتنظيمـات مرئيـة وغيـر مرئية)[2]، وكون العمل الإداري عملاً جماعياً تعاونياً لا يتنافى مـع ضـرورة العمل على توفير القيادة الحكيمة الحازمة التي تعمل على تنميـة روح الإبـداع والتشجيع على التجريب وإبداء الرأي بحرية وصراحة كاملتين.

5 - وتمتاز الإدارة المدرسية كذلك بأنها تشمل جميع الأعمال والجهود والعمليـات المختلفة التي تجري في الجهاز الإداري التربوي سواء أكانت تنفيذيـة أم فنيـة تربوية تعليمية والتي تشمل عمليات التخطـيط الإداري، والتنظـيم والتنـسيق والتوجيه وتوزيع الاختصاصات، وتفويض بعض السلطات، واتخاذ القـرارات والإشراف على تنفيذها ومراقبة العمل ومتابعته، وتشمل أيضاً الأعمال والجهود الفنية التربوية والنفسية التي تستهدف إصلاح العمل التربوي الذي يجرى داخل المؤسسات التعليمية.

6 - ومن خصائصها أيضاً إنها عبارة عن عملية اجتماعية بمعنى أن الإدارة قبـل كل شيء تحدث في إطار اجتماعي تؤثر فيه، وتتأثر به، وهي في كل الأحـوال وليدة حاجة أو حاجات اجتماعية، وقيامها في الأصل من أجـل فائـدة عامـة للمجموعة، والتسليم بأن الإدارة عملية اجتماعية يستوجب النظر في كل تغييـر أو تعديل فيها على أنه تغير اجتماعي، يتناول العلاقات الأفقية والرأسـية بـين

---

(1) عمر التومي الشيباني: من أسس التربية الإسلامية, المركز الوطني للبحوث التعليمية، طـرابلس، 1979م, ص349، 361.

(2) صلاح الدين جوهر: إدارة وتنظيم التعليم، مرجع سابق، ص60.

أفراد الجماعة المرتبطة بها، وما يوجد وراء ذلك من مفاهيم، وقيم، واتجاهات، ومهارات لدى الأفراد أنفسهم،هذه هي أهم الخصائص العامة للإدارة المدرسـية التي استنبطها الباحث من خلال التعريفات المختلفة والتي سيعرضها فيما بعد.

**3 - التعريفات الخاصة بالإدارة المدرسية:**

لقد عُرِفَتِ الإدارة المدرسية بنظامها القائم عدة تعريفات أكتفى الباحث بـذكر بعضها فيما يلي:

**عَرفَ محمد أحمد الغنام** : الإدارة المدرسية في الندوة التـي عقـدت حـول مشكلات الإدارة التعليمية في القاهرة في يونيو (1995م) بأنها (العملية أو مجموعة العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والفنية ،وتوجههـا كليـا لتحقيـق أهداف الجهاز الذي توجد فيه)[1].

**عَرفَ محمد منير مرسي**: الإدارة المدرسية بأنها مجموعة العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية، وأفاد بأن الإدارة المدرسية بهذا المعنى شأنها شـأن أي إدارة في الميادين الأخرى وهي وسيلة وليست غاية في حد ذاتها وبهذه الطريقة لا تكون السلطة في الإدارة احتكاراً لفرد معين أو مجموعة من الأفراد وإنما تـوزع مع ما يوازيها من مسئوليات على جميع الأفراد بطريقة الشورى فيما بينهم، ولعـل أشمل التعريفات و أهمها و أكثرها وضوحاً ودقة، التعريف الذي أورده **عمر التومي الـشيباني**: للإدارة المدرسية، حيث عرفها: بأنها "مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني السامي لدوام تـوفير المنـاخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي بالنشاط المنظم من أجل تذليل الصعاب وتكييف المـشكلات الموجـودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية,(الإدارة المدرسـية بصفة عامة تعني عملية أتحاذ قرارات من شأنها توجيه القـوى البـشرية والماليـة المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجـه ممكـن

(1) محمد احمد الغنام: مشكلات الإدارة التعليمية, القاهرة, يونيو1995م، ص2.

وبأقل تكلفه في إطار الظروف البيئية المحيطة والمدير هو عضو المنظمـة الـذي يمارس سلطة توجيه وتنسيق العمل الذي يبذله أفراد مرؤوسون له)[1].

**عَرفَ فريد جبرائيل وزملاؤه**:الإدارة المدرسية في قـاموس التربيـة وعلـم النفس التربوي بأنها( جميع الأعمال الخاصة بالشئون المدرسية وضبطها وحتى مـا يمت منها بصلة إلى التنظيم اليومي مادامت تلك الأعمال متجهـة نحـو أغـراض تربوية)[2].

**وعَرفَ حسن الحريري و آخرون:** في دراسته التحليلية الشاملة عـن الإدارة المدرسية قائلاً بأنها (مجموعة النشاطات التي تقوم بها هيئة التدريس لتهيئـة الجـو الصالح الذي يتم فيه العملية التربوية والتعليمية بما يحقق السياسة التربوية والتعليمية المرسومة وتنفيذ أهدافها)[3].

**وعَرفَ حكمت عبد الله الزار وآخرون:** الإدارة المدرسية (بأنها عملية تنظيم وتوجيه الفعاليات التربوية داخل المدرسة وخارجها بأسلوب تعاوني وديمقراطي من أجل تحقيق الأهداف التربوية)[4].

مما تقدم يكمن التأكيد على أن للإدارة المدرسية أهمية كبرى ، في عـصرنا الحالي نظراً لما تؤديه من خدمات جليلة في مجال العملية التعليمية والتربوية داخل المدرسة وخارجها فهي بالتالي تشمل الأشخاص الذين ينفذون كافة ما يتعلق بالعملية من مناهج وبرامج وغيرها وهم مديروا المدارس والمعلمون والطلاب ومن خـلال التعريفات المتعددة للإدارة المدرسية لاحظ الباحث بأنه متفق عليها في جملـة مـن الأسس التي تشملها الإدارة بصفة عامة، والإدارة المدرسية بصفة خاصة والتي من بينها:

1- الإدارة المدرسية هي عملية تنظيم وتوجيه للعاملين في الجهاز التربوي.

---

(1) صلاح الدين جوهر: إداره وتنظيم التعليم, مرجع سابق, ص34.

(2) فريد جبرائيل وزملائه: التربية وعلم النفس التربوي, 1966م, ص 120-122.

(3) حسن الحريري وآخرون: المدرسة الابتدائية، دراسة تحليله, 1965م, ص81:121.

(4) د.عمر التومي الشيباني: من أسس التربية الإسلامية، مرجع سابق, ص349، 361.

2- الإدارة المدرسية هي عملية تعاونية وديمقراطية في آن واحد .

3- الإدارة المدرسية شاملة لكل العمليات التي تجري في الجهاز التربوي وما يتعلق بأموره الإدارية منها، والفنية، والتربوية والنفسية.

وقد خلص الباحث من هذا العرض الموجز للتعريفـات الخاصـة بـالإدارة المدرسية والتي أوردها المختصون في علم الإدارة بأن يقترح تعريفـاً مـن عنـده لمفهوم الإدارة المدرسية في هذا العصر ليسترشد به في توضيح متغير بحثه هـذا، وهو.

**الإدارة المدرسية**: تعني مجموعة العمليات و الأنشطة المختلفة التي يقوم بها المد راء والمعلمون والطلاب بطريقة المشاركة والتعاون والفهم والتنظيم مع مختلف الأطراف من معلمين وموظفين وكافة العاملين بالمدرسة في جو ديمقراطي يحفـز الهمم ويبعث الرغبة في العمل المثمر والجاد بما يكفل سـلامة وتحـسين العمليـة التعليمية وتحقيق أهدافها المرسومة لها .

**4- وظائف الإدارة المدرسية في ضوء التوجهات التربوية المعاصرة:**

لقد شهدت التربية منذ بداية هذا القرن تطورات كبيرة ومتلاحقة في مفهومها وأسلوبها وفي نظرياتها نتيجة للتغيرات الشاملة التي شهدها العالم المعاصـر فـي حظاراته وفي نظمه الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وقد انعكس هـذا التطـور الكبير على المؤسسات التربوية المختلفة في نظمها وأساليبها ووظائفها وتبعاً لـذلك التطور فقد تغيرت وظيفة المدرسة وأتسع مجالها لتواكب التطور العلمي الحديث في كل مجال من مجالات الحياة وليس ببعيد ذلك العهد الذي كانت فيه وظيفة المدرسـة الأولى مقتصرة على تعليم الصغار وإعدادهم لحياة الكبار، كما كانت إدارة المدرسة آنذاك تهتم بالمحافظة على النظام والتأكد من سير المدرسة وفق الجـدول الزمنـي المعد لذلك فضلاً عن حصر حضور التلاميذ وتغيبهم ومراقبة ومعاقبـة المعلمـين المقصرين والغائبين عن العمل مستخدمة في ذلك كافة طـرق وأسـاليب التفتـيش والتقويم التقليدية العقيمة وبالتالي أصبح محور العمل في الإدارة المدرسـية يـدور حول التلميذ وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه الجسمي

والعقلي, وكان هذا التحول في مجال عمل الإدارة المدرسية نتيجة لتغيير النظرة نحو العملية التعليمية التربوية كما ظهر في السنوات القريبة الماضية مفهوم جديد لوظيفة الإدارة المدرسية يتعلق بضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والاسهام في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه وأمانيه، ولكي تستطيع الإدارة المدرسية تحقيق أهدافها المرجوة منها فأنها في حاجة ماسة إلى القيام بالعديد من الأنشطة واستخدام مختلف الوسائل والأساليب العلمية من أجل الوصول إلى تلك الأهداف، إلى جانب خلق جو من التعاون بنيها وبين أفراد المجتمع كافة.

وقد اختلف علماء الإدارة في حصر عدد وظائفها ولكن مهما كان عدد هذه الوظائف فإن الباحث يورد أهمها قصد التوضيح الشامل لمفهوم متغير بحثه هذا ومن بين هذه الوظائف ما يلي:

**1 - التخطيط :**

يُعَد التخطيط من أول وظائف الإدارة المدرسية على اختلاف مستوياتها التي حاول الباحث عن طريقها تحديد الأهداف البعيدة والقريبة التي ينبغي للمؤسسة التعليمية أن تسعى إلى تحقيقها في المدى القريب والبعيد على حد سواء وحصر الاحتياجات وترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لها ووضع الخطط والبرامج المساعدة على تحقيق الأهداف المرسومة لها وعلى الاقتصاد في الجهد والوقت معاً خدمة للصالح العام والتنبؤ بالصعاب والمشكلات والعقبات المحتمل حدوثها وذلك حتى تيسر العمل على تلافيها قبل وقوعها أو معالجتها إذ حدثت والتخطيط الصالح في آي نوع من الإدارات لابد وان تتوفر فيه صفات وشروط معينه من أهمها وضوح الهدف والواقعية في ظل الإمكانيات المتوفرة والمتوقعة، والاستمرار والتوازن والتنسيق والتكامل وتوفير المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة والشاملة، إلى جانب المرونة وقابلية التعديل عند الحاجة إلى ذلك.

ويؤكد الباحث بأن التخطيط في بداية التعليم أوسع من كونـه يهـتم بإعـداد جدول يبين النمو في إعداد التلاميذ والطلاب في مختلف مراحل التعليم بل يتعداه إلى جوانب أخرى ذات أهمية كبرى في سير العملية التعليمية والتي من بينها، التخطيط الذي يشمل، الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية، والمباني، والتجهيزات، والمنـاهج، وطرائق التدريس والوسائل المعنية، والكتاب المدرسي وإعداد المعلمين، والخدمات الطلابية وغير ذلك من الأشياء الضرورية التي تحتاج إلى التخطيط لها بمـا فيهـا رسم خطة لتعاونها مع مجالس الأباء والمعلمين.

**2- اتخاذ القرارات:**

الوظيفة الأساسية الثانية للإدارة المدرسية بعد وظيفة التخطيط هـي وظيفـة اتخاذ القرارات المناسبة والحكيمة، والاختيار والملائمة بين البدائل المختلفـة التـي تعتبر حجر الزاوية في العمل الإداري، كما أن المقياس أو المعيار الذي يمكـن أن تقوم على أساسه هذه المؤسسة ما هي نوعية القرارات التي تتخذها تلك المؤسـسة وكذلك درجة الكفاءة التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، والقـدرة علـى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر في أوقاتها هي من أهم ميزات القيـادة الإداريـة الجيدة أي بمعنى أنه إذا جاءت القرارات مناسبة للظروف وموافقة للحاجات ودقيقـة وواضحة دلت على أن واضعها ذو خبرة وتجربه ومران، ويعرف كيف يقارن بين الاحتمالات المختلفة لاختيار أصلحها واوضحها، والقرارات قسمان: قرارات عامـة تتضمن منهجاً للعمل وقواعد للتصرف في الأشياء، وقرارات خاصة تتضمن أحكام متعلقة ببعض الأمور الجزئية ومن أهم ما تتميز به عملية إصدار القرارات، وجوب إسنادها إلى دراسات طويلة ومراجعات عميقة واستشارات دقيقة وصـدورها فـي الوقت المناسب دون تأخير أو تأجيل لها ومن الشروط اللازمة لاتخـاذ القـرارات يجب(أن تكون متفقة مع بعضها ومع البعض الأخر)[1]، ولعملية أتخاذ القرارات عدة خطوات ينبغي أن تسير فيها وهي كما يلي:

---

(1) بحث لمجموعة من الأساتذة: الندوه الفكرية لاختيار القاده الإداريين, القاهرة, 1959م, ص97:78.

1- الإحساس بوجود مشكلة.
2- تحديد أبعاد المشكلة.
3- التعريف على الحلول البديلة التي تصلح لمواجهة المشكلة.
4- مقارنة الحلول البديلة مع بعضها البعض.
5- إصدار القرارات المناسبة التي تحقق الأغراض المنشودة.

**3- وظيفة التنسيق والتنظيم:**

لكي تنجح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها وتنفيـذ خطتهـا وبرامجهـا الطموحة وقراراتها الهادفة، لابد من تنظيم عملها، ولابد من التنسيق بـين الجهـود والأنشطة التي تجري فيه هذه المؤسسة وخارجها.

فالتنظيم هو في الواقع روح الإدارة وأهم عملياتها ووظائفها التـي تتوقـف عليها لتحقيق الأهداف من أجل إنجاح كافة الأعمال والوظائف، كما يرتبط بوظيفـة التنظيم ووظيفة التنسيق التي تُعدهي الأخرى ضرورية للقيادة التربوية في مستوياتها المختلفة.

**4- وظيفة تقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات:**

من مهمة القائد الإداري أيضاً توزيع العمل على من في الجهاز مـن أفـراد على أساس تخصصاتهم وقابلياتهم للعمل وكفاءاتهم المهنية وقدراتهم، وما بينهم مـن فروق وذلك قصد إشراكها في السلطة، وتحمل المسئولية والعمل على رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجهم المادي وتفادي الصراع فيما بينهم، ومهمة القائد ليست فقـط تحديـد وتوزيع العمل على العاملين معه بل من مهمته أيضاً تقويم عمله هو نفـسه حيـث ينبغي له أن ينظم عمله خلال السنه ويقسمه إلى أعمال يمكن له القيام بها مع بدايـة السنه الدراسية وأخرى يقوم بها خلال السنة وثالثة يقوم بها في نهاية السنة الدراسية إلى جانب إعداد برامج عملية منظمه لتنسيق العمل بينه وبين أولياء أمور الطـلاب عن طريق هيكلهم التنظيمي (مجالس الآباء والمعلمين).

**5- وظيفة توجيه العاملين وتدريبهم ومراقبة ومتابعة العمل:**

من المهام الإدارية لمدير المدرسة أيضاً توجيه العاملين وتدريبهم ومن أولى الناس في المدرسة بالتوجيه هم المعلمون وكافة العاملين بالمدرسة من منتجين وغيرهم وخصوصاً الجدد منهم باعتبارهم يحتاجون إلى مَنْ يأخذ بيدهم ويساعدهم على التكيف مع عملهم الجديد ومن مهامه كذلك مراقبة العمل ومتابعته ليتسنى له اكتشاف نقاط الضعف والأخطاء في التنفيذ فيتم تصحيحها، وتفادي حدوثها مستقبلاً، ولتكون الرقابة فعالة يجب أن تشمل كل شيء في المؤسسة التعليمية من أدوات وأفراد وأعمال وما إلى ذلك.

كما أنه لابد أن تتوفر فيها الموضوعية وأن يكون هدفها تحقيق الكفاءة اللازمة للعمل الإداري، وأن تقيس نشاط العاملين بالمؤسسة طبقاً لمعايير مرنة وواقعية، وأن تكون رقابة توجيهية هادفة وبناءة ترمي إلى الإصلاح والتقويم.

هذه هي أهم الوظائف الخاصة بالإدارة المدرسية وفق مفهومها الحديث قدمها الباحث لمعالجة متغير بحثه فيما يتعلق بالإدارة المدرسية التي يعتبر مدير المدرسة (هو المسئول المباشر فيها عن أوجه النشاط بها كما أن برنامجها يتأثر إلى حد كبير باقتراحاته وميوله ومجهوده)[1].

ومدير المدرسة حسب هذا المفهوم للإدارة المدرسية يعتبر المسئول المباشر عن إدارة مدرسته، وقد نبه علماء الإدارة وكتابها إلى ضرورة خروج الإدارة المدرسية عن مفهومها التقليدي لتصبح أكثر اهتماماً بتنظيم العلاقات الإنسانية وبث الروح الجماعية بين كافة العاملين بها وإشراكهم في المسئولية ليتم تحقيق الأهداف التربوية المطلوبة.

**خامساً: التقويم والمتابعة:**

تُعَد أخر مرحلة في العمليات الإدارية المدرسية، وتقوم على الفحص والتحليل النقدي للنتائج التي تم الحصول عليها، ويعتبر التقويم عملية ضرورية وتقتضيها طبيعة أي عمل بصفة عامة وما يتصل بعمليات الإدارة التعليمية بصفة خاصة، وهي

---

(1) وهيب إبراهيم سمعان: الإدارة المدرسية, 1965م, ص72.

عملية حيوية بناءة تتم من خلال استخدام وسيلة أو أكثر، لمعرفـة نـواحي التقـدم والقصور أو الثبات في البرنامج التعليمي والنشاط التربوي[1].

وبالتالي يستهدف التقويم التأكد من سير الأعمال في اتجاه الأهداف التربويـة المرسومة للمؤسسة، واتفاق سلوك العاملين مع مقتضيات الوظائف التي يمارسونها، كما يهدف إلى كشف الأخطاء وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة. وكـذلك قيـاس مستوى أداء العاملين والكشف عن نواحي القوة والتفوق في الأداء لحفـز العـاملين على مضاعفة الجهد وتجنب الأخطاء[2].

وتهدف عملية التقويم أيضاً إلى اكتشاف مدى نجـاح البـرامج والأسـاليب والأعمال المدرسية ومدى ضرورة تغييرها أو تعديلها لإزالة العوائق والعقبات التي تعترض سبيلها، للاطمئنان على أن البرنامج التعليمي داخل المدرسـة يـسير فـي الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف المنشودة [3]، هذا ويمكـن أن نـوجز أهميـة التقويم فيما يلي:[4]

1- يتيح الفرصة لمعرفة التقدم الذي يحرزه المدير أو المعلمون نحو تحقيق الأهداف المرسومة، ومراجعتها وإدخال التعديلات اللازمة عليها لتصبح أكثر واقعية حتى يمكن تحقيقها.

2 - يبين اتجاه العملية التعليمية ومدخلاتها ( التلميذ، والمعلـم، والإدارة ....الـخ). نحو تحقيق الأهداف المرسومة لها، ومدى ما تحقق منهـا وتقـدير الأسـاليب والأنشطة المستخدمة، وبيان ما بها من قوة وضعف.

---

(1) صديقه أحمد زكي عبد القادر:دور الإدارة التعليمية في تطوير الناهج الرياض، دار المريخ للنشر,1974م, مرجع سابق، ص77.

(2) مريم محمد الشرقاوي: دراسة تحليليلة لوظائف الإدارة التعليمية في معاهد المعلمات بمراقبة تعليم طرابلس، (ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الفاتح، 1990، ص97.

(3) عبد السلام عبد الله الجقندي: دراسة عن دور مدير المدرسة كمـشرف فنـي مقـيم بالمرحلـة الابتدائيـة بطرابلس, مرجع سابق, ص64.

(4) عرفات عبد العزيز سليمان: استراتيجية الإدارة التعليمية، مرجع سابق, ص330، عبد الغني عبدو وآخرون، إدارة المدرسة الابتدائية, القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 1993م, ص137.

3- يكشف عن قيمة الوسائل والطرق والأنشطة التي سلكها لمعرفة نواحي الضعف والقوة في البرنامج المدرسي ومن ثم الكشف عن الاحتياجات اللازمة، للتخطيط لها من جديد.

4- يساعد على توجيه الجهود نحو تحسين التعليم عن طريق علاج المشكلات التي تقابله ودعم الجوانب الإيجابية في العملية التعليمية.

5- يحفز إدارة المدرسة على مزيد من العمل، والمعلم على النمو والتلميذ على التعليم.

6- يتضمن نظرة إلى المستقبل ويأخذ في الاعتبار الأبعاد الزمنية: الماضي والحاضر والمستقبل، والموازنة بينها من حيث ترابط الخبرة والاحتمالات والتنبؤ لها.

أما المتابعة فيقصد بها الإشراف على ما تَم التخطيط له، سواءً كان متعلقاً بالأنشطة أو الأعمال الإدارية أو الدراسية إلى غير ذلك مما تقدمه المدرسة، والتخطيط الهادف لابد أن تصاحبه متابعة جادة نحو تحقيق الأهداف المرسومة ولابد أن تستمد المتابعة مقوماتها من أسس عملية سليمة أي أن التخطيط والتنظيم لن تكون لهما أية فاعلية ما لم تتبعهما متابعة منظمة في أوقات متفرقة[1]، لذا تتطلب المتابعة من إدارة المدرسة المتمثلة في المدير والعاملين معه للاضطلاع بالمهام التالية:[2]

1-متابعة خطة العمل والتنظيم المدرسي الذي وضع ، وتذليل الصعوبات التي تواجهه.

2- متابعة أعمال المعلمين والإداريين وتسجيل كافة الملاحظات في سجل خاص بإدارة المدرسة.

3- متابعة تنفيذ قرارات مجالس الآباء والمعلمين ودراسة معوقات التنفيذ وتذليلها في حدود الإمكانات المتاحة.

---

(1) زينب عبد العزيز أحمد: الإدارة المدرسية وتطبيقاتها، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة, ص62.

(2) يوسف عبد المعطي: دراسة ميدانية لأساليب أعداد مديري المدارس الثانوية في جمهورية مصر العربية, رسالة ماجستير, كلية التربية, جامعة عين شمس, 1980م, ص50.

4- متابعة نتائج أعمال تقويم التلاميذ وتشجيع المتفوقين منهم عن طريق الحـوافز المادية والمعنوية، مع الأخذ بأيدي المتأخرين دراسياً وتوجيههم وبث الثقة فـي نفوسهم.

5- متابعة البرامج والأنشطة المدرسية والإشراف على تنفيذها وفق البرنامج الزمني والإمكانات الموضوعة لها ومدى تحقيقها لأهدافها.

6- متابعة الخدمات والأنشطة التي تقوم بها المدرسة للمجتمع المحلي والأخذ بآراء أولياء الأمور والمعلمين وتقديم الحلول المناسبة للصعوبات التـي تواجـه تلـك الأنشطة.

**5 - المهارات الأساسية للإدارة المدرسية في التعليم الأساسي:**

يقوم مدير المدرسة بدور قيادي وإشراف مهم للغاية في التعليم ويستمد أهميته تلك من أهمية مرحلة التعليم ذاتها, وليس دوره هذا ثابتاً جامداً, بل يرتبط إلى حـد كبير بالتغيرات التي تطرأ على التعليم الأساسي من ناحية, وتطورات الإدارة العلمية من ناحية أخرى، وهناك أمور عديدة استدعت وجود كفاءات إدارية ومهارات قيادية وفنية عالية، ومن تلك الأمور: التغير الجذري في وظيفـة المدرسـة، والتغيـرات المستمرة في نظم التعليم وما يصاحبها من مـشكلات إداريـة وفنيـة، والتغيـرات المستمرة في المناهج، والمستحدثات في وسائل وتكنولوجيـا التعلـيم، والخـدمات التوجيهية والإرشادية وكذلك العلاقة بين المدرسـة والمجتمـع المحلـي، وسـوف نتعرض فيما يلي: بشيء من التفصيل للمهارات التي ينبغي توافرهـا فـي مـدير مدرسة التعليم الأساسي, لكن في البداية لا بد من تعريف المهارة، تُعَرفُ المهـارة بصفة عامة بأنها:(القدرة على أداء عمل معين بإتقان، مع الاقتـصاد فـي الوقـت وتحقيق الأمان)[1]، كمـا تعرف بأنها:(السهولة والدقة في إجراء عمل من الأعمال، وتنمو بالتعلم)[2]، ويعرفها (كارزون CARZON) بأنها: (نمط من الأنشطة العقلية

---

(1) محمد عزت عبد الموجود، وآخرون: أساسيات المنهج و تنظيماته، القاهرة, دار الثقافة، 1978م،ص228.

(2) احمد زكي صالح: علم النفس التربوي، مكتبة النهضة العربية، القاهرة, 1979م، ص79.

والفيزيقية في علاقتها بموضوع ما, أو عرض معلومات معينة، وتتضمن عمليـات تأثير وتأثر، وتتم في تسلسل، كل جزء منها يتأثر بما قبله ويؤثر فيما بعده)[1].

يتضح مما سبق أن المهارة، بـصفة عامـة، تتـضمن جـانبين أساسـيين، أحدهما:دليل حدوث المهارة، سواء كان هذا الدليل متمثلاً في نتائج السلوك، أو فـي السلوك نفسه، أو في بعض الأنشطة العقلية والفيزيقية لوثيقـة الـصلة بالمهـارة، والآخر: معيار الحكم على أداء المهارة، مثل تسلسل الأنشطة الدالة عليها، والدقـة، والسهولة[2]، وعلى ذلك، فإنه يمكن النظر إلى المهارات التي ينبغي توافرهـا فـي المدير على أنها تتضمن جانبين أساسين، هما:

1- الأفعال السلوكية البسيطة التي يمكن الاستدلال من خلالها على المهارة، وهـي أفعال يمكن ملاحظتها أثناء قيام المدير بتلك المهارات.

2- معيار الأداء المناسب الذي يمكن الحكم من خلاله على حدوث المهارة.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف المهارة التي ينبغي أن تتوافر فـي مـدير مدرسة التعليم الأساسي بأنها: (مجموعة من الأفعال السلوكية التي يقوم بها المـدير أثناء تأدية عمله، لتحقيق أهداف العملية التعليمية، بحيث تتوافر فيها معايير السهولة والدقة ومراعاة ظروف العمل المدرسي، ويمكن الحكم على تـوافر هـذه المهـارة برصد تلك الأفعال السلوكية الوثيقة الصلة بها)، ولكي يـنهض مـدير المدرسـة، باعتباره المسئول الأول عن سـير العمليـة التربويـة فـي مدرسـته، بالأعمـال والمسئوليات المنوطة به على الوجه الأكمل، فإنه يحتاج إلى توفير عـدة مهـارات أساسية، تعتبر ضرورية لنجاحه في عمله، ويتفق دارسو الإدارة علـى تـصنيف المهارات اللازمة للمدير إلى ثلاثة أنواع، وهي (المهارات الفكرية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية)[3], وفيما يلي عرض موجز لكل منها:

---

(1) السيد كامل عبد الوهاب بدر: تقويم مهارات تدريس حل المشكلة الهندسية في الحلقة الثانيـة مـن التعلـيم الأساسي, رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، 1989م، ص27.

(2) أحمد زكي صالح: علم النفس التربوي، مرجع سابق, ص28.

(3) William hand thelbert L.The Principal ship . Co . .Inc .New York.1980 .PP.25-26.

- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص160.

**1- المهارات الفكرية:**

تتداخل المهارات بمختلف أنواعها بعضها ببعض، إلى درجة يصعب معها تحديد: أين تنتهي إحداها، وأين تبدأ الأخرى، عند أداء مدير المدرسة لعمله، ولكن من المتفق عليه ضرورة توافر تلك المهارات ولو بنسب متباينة، وذلك لتباين درجة أهميتها والقدرة على تعلمها واكتسابها من قبل مدير المدرسة [1].

وأول تلك المهارات هي المهارات الفكرية، ويقصد بها: القدرة على إدراك الموقف أو الموضوع ككل، وتحليله إلى عناصره الأساسية وتحديد ما بينها من علاقات، والتفكير في المستقبل والاستعداد له، وتتعلق هذه المهارات بمدى قدرة المدير على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات، والعمل على حلها، وتتمثل المهارات الفكرية كذلك في قدرة المدير على التصور، والنظرة إلى العمل التربوي في الإطار العام له، على مستوى المجتمع وفلسفته المميزة له، وليس مجرد نظرة جزئية إلى التعليم في نطاق مرحلة تعليمية معينة، أو مدرسة أو منطقة فقط.

كما تتعلق تلك المهارات بقدرة المدير على الربط بين الإجراءات المتبعة في المدرسة، والأهداف التربوية المنشودة سواء كانت هذه الإجراءات متعلقة بالإدارة أو بالتنظيم أو بتطوير المنهج، أو الامتحانات، وغيرها[2].

كما تتضح المهارات الفكرية خلال قدرة المدير على الرؤية الدقيقة للتنظيم المدرسي، وفهمه لترابط أجزائه ونشاطاته، واستيعابه للعلاقات الموجودة بين المدرسة والمجتمع بكافة جوانبه: السياسية والاقتصادية والاجتماعية ذات الأثر في عمل المدرسة، والإفادة من هذه القوى في معالجة المشكلات والصعوبات، التي تواجه العمل التربوي بالمدرسة[3].

---

(1) إبراهيم أبو فروة: "الإدارة المدرسية", مرجع سابق, ص62–63.

(2) وهيب سمعان, محمد منير مرسي, الأدارة المدرسية الحديثة, مرجع سابق, ص64-65.

Adininistration the word and the scince.New York . Martin Rebertson & Company.
-Andrew D.

(3) عرفان البرادعي: مدير المدرسة الثانوية، صفاته، مهام، أساليب اختياره، إعداده, دار الفكر، دمشق, 1988م، مرجع سابق, ص91.

**2- المهارات الفنية:**

ويقصد بها: توافر قدر ضروري من المعلومات الأصول العملية والفنية، التي يتطلبها نجاح العمل الإداري، مع القدرة على تنظيم الظروف التي تمكن المدرسة من تحقيق أهدافها[1]، وتتحقق المهارات الفنية بالأساليب والطرق المهنية التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسته لعمله، ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وهـي تـرتبط بالجانب العلمي للإدارة، وما تستند إليه من مفاهيم للأصول العلميـة وحقائقهـا[2]، وتتمثل المهارة الفنية في طريق معالجة مدير المدرسة لقـضايا مدرسـته بأسـلوب تربوي، وتحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية، وإدراكـه لاختـصاصاته، وفهمه لنظم ولوائح التعليم وقوانينه، أو بمعنى آخر هي المعرفة المتخصـصة فـي فرع من فروع العلم، واستخدامها أفضل استخدام، بصورة تؤدي الغرض المنـشود على أكمل وجه[3].

وهناك أعمال تتطلب توافر المهارات الفنية في مدير مدرسة التعليم الأساسي، منها:[4]

أ - رسم السياسة العامة للمدرسة، والتخطيط للعملية التعليمية.

ب- إعداد الميزانية السنوية للمدرسة، وإعداد الجداول الدراسية.

ج- تنظيم الاجتماعات بالمعلمين والتلاميذ وإدارتها، وتوزيع الأعمال والمـسئوليات على المعلمين والعاملين.

د- الإشراف الفني والإداري على كافة العاملين بالمدرسة.

هـ- كتابة التقارير واختيار المعلمين.

---

(1) صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الريـاض، دار المـريخ للنشر, ص14.

(2) عبد الله بالقاسم العرفي: الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها،بنغازي, منشورات جامعة قار يونس,1993م, ص97.

(3) إبراهيم أبو فروة: الإدارة المدرسية, مرجع سابق, ص61.

(4) وهيب سمعان, محمد منير مرسي, الأدارة المدرسية الحديثة, مرجع سابق, ص65.

ولكي يتمتع مدير المدرسة بهذه المهارات، فإنه يفترض فيه أن يكون حاصلاً على الدرجة الجامعية الأولى في مجال التربية على الأقل، ولديه المعرفـة العاليـة والقدرة على تحليل الأعمال في مجال عمله الإداري والتربوي، وهذا يتطلب تعميق الجانب العملي للعملية الإدارية، وتنمية مهاراته الفنية باستمرار، وهو مـا يـسمى بالتدريب الذاتي أو النمو المهني الذاتي[1]، وفي الوقت نفسه ينبغي أن تـضع الإدارة التعليمية العليا برامج فعالة، تساعد مد راء المدارس على النمو المهني فـي مجـال عملهم عن طريق التدريب أثناء الخدمة.

**3- المهارات الإنسانية:**

ويقصد بها قدرة مدير المدرسة على التعامل مع الآخرين وتنـسيق جهـود العاملين معه أثناء العمل، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وزيادة قـدرتهم علـى الأداء الفعال، ويتطلب ذلك أن تكون لديه كفاءة في التعرف على متطلبات العمل مع الآخرين، وفهمه الجيد لذاته و للآخـرين وعملـه بمطـالبهم و حاجـاتهم النفـسية والاجتماعية، و القدرة على التعامـل معهـم، ممـا يجعـل العـاملين والمعلمـين والتلاميذ يحبون عملهم وقيادتهم المدرسية ويتيح لهم فرصة التعبير الحر عن آرائهم ومشكلاتهم، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم[2].

والمهارات الإنسانية مهمة وضرورية للعمل في أية مؤسسة بالمجتمع، وعلي كافة المستويات، إلا أنها تبرز بصورة ملحة بالنسبة للإدارة المدرسية، نظراً للتنوع الكبير في الأفراد الذين يتعامل معهم مدير المدرسة، وما يرتبط بذلك مـن طبيعـة العلاقات التي تجمع بينهم، حيث نجده يتعامل مع مجموعات متنوعة تـشمل الإدارة التعليمية التي تقع مدرسته تحت إشرافها، والموظفين الإداريين الذين يقوم بالأشراف

---

(1) حسين بدر السادة: الأدارة المدرسية العربية، مستقبلها واستراتيجية تطوير كوادرها القياديـة, مجلـة كليـة التربية, جامعة البحرين, ص248.

(2) أحمد ماهر: الأدارة مدخل بناء المهارات, الإسكندرية: المكتب العربي الحـديث, 1985م, ص19، وهيـب سمعان, محمد منير مرسي: الأدارة المدرسية الحديثة, مرجع سابق, ص65–66.

عليهم و المعلمين الذين يعتبرون زملاءه في المهنة، بالإضافة إلى تلاميذ المدرسـة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي[1].

وتتميز هذه العلاقات التي تربط مدير المدرسة بهذه المجموعات المتنوعة من الناس في بعض جوانبها، بالتقارب والتداخل الكبير إذا قورنت بأي شـخص ادارى في مجال مهني آخر، وهذا يعني أن المهارات الإنسانية ألـزم مـا تكـون لمـدير المدرسة في التعليم الأساسي، للقيام بدور قيادي كبير في عملية الإشراف وتوجيـه العمل التربوي بالمدرسة[2]، وتجدر الإشارة إلى أن الغرض من التصنيف السابق هو إبراز أوجه المهارات المتعددة لمدير المدرسة، حيث إن المهـارات الفنيـة تـشمل المهارات الإنسانية، كما أن المهارات الإنسانية تشمل المهارة الفكرية، وانطلاقاً من تلك المهارات يمكننا التأكيد على المواصفات والخصائص المهارية اللازمة لمـدير المدرسة، وتتمثل فيما يلـي[3]:

1- فهم طبيعة العمل المدرسي.
2- التخطيط للعمل المدرسي ومتابعة تنفيذه.
3- اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
4- توزيع المسئوليات وتحقيق تكافؤ الفرص.
5- تصريف الأمور بذكاء ودراية.
6- حل المشكلات واقتراح البدائل.
7- الأخذ بتوجيهات القيادات التربوية والعمل بها.
8- حسن المعاملة مع الجميع داخل المدرسة خارجها.
9- الالتزام بمبدأ الموضوعية في عملية التقويم.
10- تقدير ظروف العاملين ومشاغلهم، والعمل على حل مشاكلهم.

---

(1) ربحي الحسن: القائد الإداري والتخطيط, المجلة العربية للإدارة, المجلد الخامس, العدد الرابع, كانون الأول 1981م، ص29-30.

(2) عبد الله بالقاسم العرفي: الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها، مرجع سابق, ص98.

(3) عرفان البرادعي: مدير المدرسة الثانوية، صفاته، مهام، أساليب اختياره، مرجع سابق, ص92.

11- العمل الدءوب لتطوير الهيئة التعليمية، ونموها ورفع كفايتها.

12- الغيرة على مصالح العاملين، والمعلمين والتلاميـذ فـي المدرسـة، وتـوفير ما يحقق بعض رغباتهم وحاجاتهم.

وبعد، فهذه أبرز المهارات الفنية والفكرية والإنسانية التي يفترض توافرهـا في مدير المدرسة، باعتباره قائداً تربوياً وموجهاً للعمل التربـوي بمدرسـته، أمـا صفاته التربوية التي تصلح للعمل التربوي بمدرسته، فسوف نتحدث عنها فيما يلي.

**6 - أهم الصفات الأساسية للإدارة المدرسية في التعليم الأساسي:**

يجدر بنا قبل الحديث عن صفات مدير المدرسة أن نتطرق إلـى الـصفات العامة والخصائص العامة للإدارة المدرسية الناجحة، على أساس أن المـدير هـو المسئول الأول والأخير عن إدارتها، وتتمثل تلك الصفات فيما يلي[1]:

1- أن تكون إدارة إنسانية، بمعنى أن تتصف بالمرونة، ولا تنحاز إلى فكرة معينة.

2- أن تكون للإدارة أهداف مرسومة، تسعى إلى تحقيقها، وهذا يعني اعتماد الإدارة على التخطيط العلمي والموضوعية في العمل بالصورة التي تتفق مع الـصالح العام.

3- أن تكون إدارة متجددة تساير التطورات التكنولوجية الحديثة، وتستخدم الأساليب والوسائل العلمية في تخطيط وتنفيذ وتقييم العملية التعليميـة، وتـستخدم كـذلك الوسائل الحديث في الاتصال والمعامل التعليمية والأجهزة الحاسـبة .... الـخ، وبالتالي تصبح الإدارة المدرسية بهذا المفهوم مجموع عمليات لتعبئـة الجهـود البشرية والمادية في المدرسة، لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية، ومواجهة التغيرات السريعة في عالمنا المعاصر.

4- أن تكون إدارة متعاونة وغير متسلطة، وألا تعتمد على الأخذ برأي واحد ، بـل ينبغي أن تعتمد على المشورة والرأي الجماعي في تخطيط وتنظيم إدارة العملية التعليمية على أكمل وجه، ولكي تتحقق الخصائص السابقة في الإدارة المدرسية،

---

(1) محمد فوزي محمد زيدان: مرجع سابق, ص 66-67، يوسف عبد المعطي مـصطفى: مرجـع سـابق, ص32.

ينبغي توفير عدة صفات وشروط في مدير المدرسة، باعتبـاره القائـد الإداري والتربوي، المسئول عن تسيير وتنظيم سير العمل في مدرسته، بصورة تحقـق للمدرسة نجاحها و فعاليتها التعليمية والتربوية.

ولعل من أبرز الصفات التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة ما يلي:

1- تمتعه بالصحة الجيدة، بشقيها: الجسمي والنفسي: إذ أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الصحة الجسمية والنفسية فكل منهما يؤثر في الآخر، ويتأثر به: فالقوة الجسمية تساعد المدير على التحمل الشديد للمسئولية لفترة طويلة، كما تساعده صـحته النفسية على الاحتفاظ بأعصابه هادئة، تحت هذا الضغط الشديد واحتفاظه بقدرته على التركيز وإصدار الأحكام السليمة[1].

2- أن يتمتع بشخصية متماسكة ومتوازنة، وأن يكون فصيحاً ذا قدرة على التعبيـر حتى يتمكن من نقل أفكاره إلى الآخرين بيسر وسهولة.

3- أن يكون اجتماعياً، غير منطو على نفسه، قادراً على تكوين علاقات إنـسانية، محباً للتجديد والتغيير المتمهل المدروس، ولديه ثقة بنفسه وإمكاناتـه، وقدرتـه على حل المشاكل والصعوبات التي تواجهه في العمل التربوي.

4- أن يكون قادراً على البت في الأمور وحسمها دون تردد أو تراخ في قراراتـه والوصول إلى أحكام سليمة، لضرورة ذلك في اتخاذ القرارات، وبخاصة تلـك التي تحتمل أكثر من حل.

5- أن يكون معتنياً بمظهره الشخصي، لأنه عامل مهم، وضروري في التأثير على الآخرين، وترك انطباع طيب لديهم.

6- أن يكون ذا ثقافة واسعة في جوانب الحياة ملماً بالشئون التربوية، كما ينبغي له أن يتحلى برؤية واضحة، ونظرة كلية إلى العملية التعليمية في حركتهـا داخـل المجتمع في سياقه الاجتماعي والاقتصادي.

---

(1) عبد الغني عبود، وآخرون: إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصر, مرجع سابق, ص152، رياض منقريـوس: الأداره المدرسية, الجزء الثاني, الطبعة الثانية, القاهرة, 1970م، ص 3، 4.

7- أن يكون سريع البديهه، دائم اليقظه، ويتعامل مع الناس بطريقة ديمقراطية سواء داخل المدرسة أو خارجها فكراً وممارسة، وأن يكون صادقاً في قوله، مخلـصاً في عمله.

8- أن يقدر المسئولية الملقاة على عاتقه، وأن يكون محباً للانتماء لمهنتـه عامـة ولمدرسته بصفة خاصة، كوسيلة ناجحة لدفع العمل، لأن المدير الـذي يحـب مهنته ومدرسته يتمتع بصفة الولاء لرؤسائه ومرؤوسيه والجهة التي يعمل بها حيث يدافع عنها وعنهم في شتى المجالات مما يحقق الترابط العضوي الـلازم لتسيير العملية التعليمية[1].

**7- آلية اختيار وتدريب مد راء الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي:**

لم تعد إدارة المدرسة مسئولية يسيرة، تنحصر في مهام روتينية تهدف إلـى تسيير شئون المدرسة الإدارية فقط، بل صارت عملا فنياً يتطلـب إعـداداً مـسبقاً وتدريباً متواصلاً، ونمواً مهنياً وعملياً وثقافياً مستمراً ويعود ذلك إلى تطور وظيفـة المدرسة، والأهداف التربوية التي تسعى إلى تحقيقها، والأسـاليب والطـرق التـي تنتهجها، والوسائل التي تستخدمها، وغير ذلك من تطورات في شتى جوانب العمـل المدرسي[2].

لذا فقد أصبح اختيار مدير المدرسة أمراً بالغ الأهمية، ومما يدل على ذلك ما يذهب إليه بعض الباحثين من أن قوة التعليم تكمن في إدارته، وليس في مادة التعليم ذاتها، فنحن مهما رسمنا من أهداف، أو تبنينا من مناهج حديثة، أو أنشأنا من أبنيـة مدرسية جيدة، أو وفرنا اللوازم والأثاث، ورصدنا الأموال الطائلة –فلن نصل إلـى الأهداف المبتغاة والغايات المطلوبة، إ ذا كانت الإدارة المدرسية عقيمـة ومهملـة

---

(1) فاطمة سقياني: القيادة الإدارية، مجلة شئون الإدارة الحديثة، العدد التاسع، دمشق: مركـز تطـوير الإدارة والإنتاج، 1983، ص 46، 47، عبد الغني عبد الفتاح النوري: التخطيط لتطوير الإدارة التربوية وتحديثها في البلاد العربية، مجلة التربية، تصدر عن اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، العدد الثـاني والثلاثون، أبريل، 1987، ص47.

(2) إبراهيم أبو فروة: الإدارة المدرسية, مرجع سابق, ص67.

وغير واعية لمهامها[1]، وبالتالي فإن البحوث التي درست موضوع اختيـار رجـل الإدارة الناجح، سواء في التربية أو في غيرها اتفقت على أنه ليس هناك حل أمثـل لعملية الاختيار، حيث تعد عملية الاختيار هذه من أهم القرارات التـي تـؤثر فـي تحقيق المدرسة لفاعليتها، لأن المدير يقوم بدور مهم وفعال فـي إنجـاح المدرسـة أو فشلها في تحقيق أهدافها، وهي من العمليات الصعبة، نظراً على تعـدد العوامـل التي يمكن عن طريقها إصدار الحكم على شخص ما بأنه صـالح لهـذه الوظيفـة أو غير صالح، فمدير المدرسة يجب أن تتوافر فيه مجموعة من القـدرات المهنيـة العملية، وليس الحكم الدقيق على مدى توفر هـذه القـدرات والمهـارات الحاليـة والمتوقعة، أمراً ميسوراً[2].

وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض النظريات في هذا المجـال قـد اهتمـت بدراسة سمات ومقومات الرجل الإداري الناجح ، نذكر منها على سبيل المثال مـا يلي:

7-1- نظرية السمات:

وتهتم هذه النظرية بدراسـة الـسلوك الإداري النـاجح (لمعرفـة الـسمات و الخصائص التي يتميز بها عن بقية أقرانه لأنها ستكون الأساس الذي سيتم بنـاء عملية الاختيار عليه)[3].

7-1 – نظرية المواقف :

وهي ترى أن ما يفعله القادة في المواقف الإدارية أهم بكثير مـن صـفاتهم الشخصية، ولذلك فهي تهتم بكيفية ممارسة القائد الإداري لعملـه، وقدرتـه علـى التفاعل والانسجام مع الآخرين ومن الأساليب المستخدمة في ذلك، دراسة متطلبـات المواقف الإدارية من خلال تحليل أنواع السلوك الإداري إلى أسلوب فعال، وآخـر

---

(1) زينب عبد العزيز أحمد: الإدارة المرسية وتطبيقاتها، مرجع سابق, ص 73.

(2) عبد الغني عبود, وآخرون: إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصر, مرجع سابق, ص158.

(3) أندودى سيزلاقي: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة, جعفر أبو القاسـم أحمـد, الأدارة العامـة للبحـوث, معهد الأدارة العامة, السعودية, 1991م, ص292.

غير فعال[1]، وكلتا النظريتين -كما هو واضح- تهدف إلى التوصـل إلـى بعـض الدلائل التنبوئية للحكم على مدى نجاح رجل الإدارة في وظيفته، فقد ظلت نظريـة السمات لسنوات عدة تعمل على إظهار خصائص القادة وصفاتهم المميزة، إلا أنها لم تجد سمة واحدة أو مجموعة سمات يمكن استخدامها لتمييز القـادة النـاجحين مـن غيرهم.

أما نظرية المواقف التي تفترض أن القيادة محددة بمواقف معينة، فقد هاجمت نظرية السمات، وأبرزت وجود تباين كبير بين خصائص القادة الناجحين، حتى بين أفراد المجموعة الواحدة، وتناقص الأدلة حول سمات القائـد، والواقـع أن نظريـة المواقف نفسها لم تسلم من نقد، لا سيما وأنها لم تعترف بالحقيقة القائلة بأن بعـض الأفراد قد ينجحون نسبياً في كل المواقف، بينما لا ينجح الآخرون في شـئ منهـا، وبالتالي فكما هو واضح لم تجد كلتا النظريتين حلا أمثل لعملية اختيار القـادة[2]، وقد أدى ذلك إلى ظهور اتجاهات وأساليب جديدة لاختيار القادة، إلا أن الأساليب لم تتبلور بعد، ولم تنتشر بصورة كافية، وكذلك لم تثبت فعاليتها كأساليب يمكن الاعتماد عليها أعتماداً كلياً في اختيار هؤلاء القادة، ومن بين هذه الأساليب نذكر ما يلي:

**أ – عن طريقة التعيين:**

تعتمد هذه الطريقة في اختيار القادة التربويين على المؤهل الدراسي والخبرة المهنية، والأقدمية والكفاءة، وهي من الطرق المألوفة المتبعة في اختيار الأفراد في الإدارة التعليمية لشغل الوظائف القيادية، وبموجب هذه الطريقة يتم اختيـار القـادة التربويين ممن تتوافر فيهم شروط معينة منها".

أ- أن يكون حاصلا على مؤهل عمليّ، تربويّ مناسب.

ب- أن تكون لديه خبرة في العمل، من خلال دراسة ملفه الشخصي بكل ما يتعلـق بماضيه، وأوضاعه المهنية سابقاً.

---

(1) لويس كامل مليكة: سيكولوجية الجماعات والقيادة الجزء الثاني, القاهرة, الهيئة المصرية العامـة للكتـاب, 1989م, ص75.

(2) محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية, وأصولها وتطبيقاتها, مرجع سابق, ص206.

جـ- أن تجري له مقابلة شخصية، كوسيلة للكشف عن سلوكه ومهاراته وخبراتـه وكفاءته من خلال خطابات التوصية والتقارير التي يقدمها, والتي تؤكد الكفايـة في العمل (وتجرى المقابلة من خلال لجنة، ذات خبرة واسعة وكفاءة عاليه فـي مجال العمل الإداري)[1].

**ب- عن طريق المسابقة :**

وفي هذه الطريقة تعلن الإدارة التعليمية بواسطة وسائل الإعلام المختلفة عن رغبتها في اختيار بعض القادة التربويين للإدارة التعليمية، وفق شروط تحددها فـي المتقدمين لشغل هذه الوظيفـة، وتعتمـد اختيـارات تحريريـة وشـفهية وعمليـة للمتقدمين،مثل(قوائم الرصد ومقاييس الرتب، وكل تلك الاختبارات تعد من وسـائل اختيار القادة، لا سيما عندما تنقص الموضوعية في طريقة الاختيار السابقة)[2].

وتتميز هذه الطريقة عن سابقتها بإتاحتها فرصة الاشتراك لعدد كبيـر مـن المعلمين والعاملين في مجال التعليم، وتحقيق درجة أعلى من الموضوعية والابتعاد عن كثير من احتمالات التحيز والمحسوبية، وتتميز أيضا بمراعاتها جانب الرغبـة الشخصية في المتقدم لشغل هذه الوظيفة، وهي ناحية مهمة، ووسيلة جيدة لإحـداث نمو عملي في المتقدمين للمسابقة، نتيجة للجهود التي يبذلونها، سواء في قراءة الكتب والدوريات التربوية المتخصصة، أو في مراجعة المقـررات الدراسـية والقـوانين واللوائح والتقارير الرسمية، أو الالتحاق بدورات تدريبية استعدادا للاشـتراك فـي المسابقة[3].

---

(1) حسين بدر السادة: الأدارة المدرسية العربية، مستقبلها واستراتيجية تطوير كوادرها القيادية, مرجع سـابق, ص250.

(2) محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية, وأصولها وتطبيقاتها, مرجع سابق, ص208.

(3) صلاح الدين جوهر: المدخل في إدارة وتنظيم التعليم, مرجع سابق, ص262.

**ج- عن طريق تقديرات زملاء المهنة:**

ومن الوسائل المستخدمة في عملية اختيار القادة التربـويين أيـضا تقـدير الزملاء العاملين مع الشخص المراد اختياره، أو مرؤوسيه، (إن كان استخدام هـذه الوسيلة نادراً في الواقع، إلا أن بعض التجارب طبقت عليها في جامعـة تكـساس بالولايات المتحدة الأمريكية)[1].

**د- عن طريق استخدام الاختبارات الموقفية (الإجراء الموقفي):**

يتم عن طريق تقويم قدرة الفرد على القيادة في ضوء الأداء الذي يقوم به في موقف معين، أو عدة مواقف تضم أناساً آخرين بواسطة مجموعة مـن الملاحظـين المدربين على ذلك، وهناك أنماط عدة من الاختبارات الموقفية التي يمكن استخدامها في اختيار القادة التربويين منها:[2]

أ - المقابلات الحية المتفاعلة.

ب- المقابلات الجماعية.

ج - السيكودراما.

هـ- عينة القيادة.

د - الموقف الجماعي بلا قائد.

وفي هذه الاختبارات جميعاً يوضع فيها الأفراد تحت ظروف متباينـة مـن الارتخاء والتوتر، ويقوم سلوكهم بمعرفة متخصصين متمرسين عن طريق مجموعة مواقف، تستدعى القدرات نفسها، التي تتطلبها الوظيفة فيما بعد.

**هـ- عن طريق استخدام الاختيار الجبري:**

تتميز هذه الطريقة بأنها تساعد في التغلب على مشكلة مهمـة جـداً، وهـي مشكلة تفضيل المقومين للمرشحين، وتقدم هذه الطريقة (على أساس تقديم اختيـارين

---

(1) محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية, وأصولها وتطبيقاتها, مرجع سابق, ص208.

(2) المرجع السابق, ص208.

متساويين في أهميتها أحدهما فقط هو الاختيار المناسب، إذ إن التوصل إلى مقيـاس لترتيب الاختيار الجبري، يتطلب بحثاً دقيقاً للاختيار، مثل)[1].

1- دراسة ملف المرشح الشخصي، للتعرف على كل ما يتعلق به من حيث أوضاعه في الوظائف السابقة التي كان يتولاها، وكذلك معرفة ما إذا كان هذا الماضـي يؤدي إلى توافر المواصفات المرغوبة فيه أم لا؛ الأمر الذي يشجع على إسـناد العمل إليه.

2- دراسة التقارير والتوصيات التي يقدمها المرشح، والتي تم الحصول عليها مـن الأماكن التي كان يعمل بها, التي تؤكد أنـه يتـصف بالكفـاءة و الإخـلاص, مثل:شهادات التقدير التي حصل عليها, أو الأنشطة التي قام بها أو شارك فيهـا, وأحرزت نجاحاً في عمله.

3- إجراء بعض الاختبارات للكشف عن مدى تحصيل المرشح علميا، وللتعـرف على اتجاهاته المهنية.

4- المقابلات الشخصية مع المرشحين للاختيار، للمفاضلة بينهم من قبل لجنة، تتمتع بدراية وخبرة واسعة.

هذا وقد وأصت حلقة الإدارة التعليمية في البلاد العربية، والتي عقـدت فـي طرابلس عند اختيار رجال الإدارة التعليمية، (ضرورة الالتزام بالمبـادئ والأسـس التالية)[2].

أ – التخصص في ميدان العمل.

ب – الخبرة العملية المتجددة.

ج – الكفاءة والقدرة على بناء علاقات ديمقراطية إنسانية.

د – الإخلاص في المهنة وخدمة الجماهير.

هـ- الإبـداع فـي مجـال العمـل.

---

(1) عبد الغني عبود: إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصر, القاهرة: دار الفكر العربي, ص89.

(2) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: حلقـة الإدارة التعليميـة فـي البـلاد العربيـة (التوصـيات), طرابلس: 1973م، ص4.

ويرى بعض الباحثين أنه (لا ينبغي بالضرورة قصر اختيار القادة الإداريـين على الأفراد العاملين داخل المؤسسة التعليمية، ولكنه على الرغم من ذلك يؤكـدون ضرورة بذل كل جهد ممكن لاكتشاف القادة من بين هؤلاء العـاملين، وتـشجعيهم ومساعدتهم على اكتساب المهارة التي تزيد من كفاءتهم)[1].

**طرق اختيار مدارء الإدارة المدرسية محلياً:**

تتعدد طرق اختيار القادة التربويين، ومد راء المدارس في دول العالم، كمـا تختلف شروط الاختيار من بلد إلى آخر، تبعا للظـروف الـسياسية والاقتـصادية والاجتماعية السائدة في هذه الدول، ولقد اهتمت الثورة منذ قيامها بتطـوير الإدارة التعليمية بصفة عامة، والإدارة المدرسية بصفة خاصة، باعتبارهـا المجـال الأول الذي تتم فيه تطبيق العملية التعليمية، بوصفها الناتج النهائي لشتى الجهود التي تبذل من أجل النهوض بالتربية والتعليم، وتأكيداً لذلك فقد ورد في المنشور الصادر سـنة (1972م)، (أن الإدارة لم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شئون المدرسة الإدارية اليومية بل أصبح من مسئولياتها العمل على توفير الظروف الملائمة التـي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية)[2].

ومن هنا فقد حرصت أمانة التعليم والتربية علـى عمليـة اختيـار القـادة التربويين، وأولتها اهتماماً بالغا، نظراً لما لهذه العملية من أهمية في نجاح العمليـة التعليمية في تحقيق أهدافها، والطريقة المتبعة في اختيار القادة التربـويين ومـنهم مدراء الإدارة المدرسية هي ( طريقة الاختيار الحر الشعبي المباشر)[3].

وتتم عن طريق اجتماع معلمي كل التخصـصات بالمدرسـة، ويختـارون -عن طريق التفاعل الحر المباشر- واحداً من بينهم، يكون أمين اللجنـة الـشعبية للمدرسة أو المعهد.

---

(1) محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية, وأصولها وتطبيقاتها, مرجع سابق, ص205.

(2) أمانة التعليم والتربية: مركز التوثيق والبحوث التربوية, منجزات أمانة التعليم والتربية في عهد ثورة الفاتح من سبتمبر عام 1969م- 1977/76م,طرابلس :الشركة العامة للنشر والتوزيع والإعلان,1978م, ص74.

(3) أمانة التعليم والتربية: قرار أمين شئون اللجان بشأن تصعيد الثورة الشعبية بالمـدارس والمعاهـد الثانويـة والفنية والمعلمين رقم (1), طرابلس 1982م.

ويعتبر الأختيار الحر المباشر لأمين وأعضاء اللجنة الشعبية للمدرسة تطبيقاً عملياً لمفهوم الديمقراطية في الإدارة المدرسية، حيث تمارس القاعدة الشعبية حقهـا في ممارسة السلطة، واتخاذ القرار، فتختار من بينها من تراه كفئا لتنفيذ توصياتها، ففي هذا الأسلوب تعطي حرية التصرف للعاملين بالمؤسسة التعليمية مـن معلمـين وتلاميذ ويعرف بشخصياتهم وقدراتهم وأدوارهم، وتـدريب لهـم علـى ممارسـة حرياتهم، وهذا يعتبر عاملاً لـه تأثير كبير على درجة رضا الفـرد عـن عملـه، والاهتمام به من خلال المشاركة في عملية اتخاذ القرار، فقد كشفت دراسـات فـي ديناميات الجماعة (أن درجة رضا الفرد عن عمله، واهتمامه به تتناسب طردياً مـع إحساسه بالإسهام الفعلي في تخطيط هذا العمل وتحديد أهدافه، وإمكانية إبداء رأيـه والتعبير عن ذاته بحرية، وعدم اقتصار دوره على التنفيذ فحسب، وهكذا أصـبحت المسئولية في المدارس مسئولية جماعية"، وأصبحت الإدارة فيها إدارة ذاتية يـسهم فيها المجتمع، ويعملون في جماعة، وفق أسس محددة وبرامج منظمة)[1].

**طرق اختيار مد راء الإدارة المدرسية عالمياً:**

تتم عملية اختيار مد راء المدرسة في جمهورية مصر العربية بـأن "تتـولى المديريات التعليمية بالمحافظات عملية التعيين والاختيار والترشيح لوظيفـة مـدراء المدارس، على أساس الجمع بين الطرق الثلاث الآتية)[2].

**1- طرق الخبرة والدراية:**

وذلك باختيار مد راء المدرسة من بين الوكلاء أو المعلمين الأوائل، الذين لهم خبرة ودراية، اكتسبوها من خلال وجودهم جنباً إلى جنب مع مـد راء المـدارس، الذين عملوا معهم طوال مدة خدمتهم بالتعليم.

---

(1) علون يحي:"الإدارة التقليدية والإدارة الشعبية في التعليم الإعدادي والثانوي", مصراتة, الـدار الجماهيريـة للنشر والتوزيع والإعلان, 1986م, ص75, 76.

(2) عبد الغني عبود, و آخرون: إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصر, مرجع سابق, ص158 ,159.

**2- طريق المسابقة:**

حيث تعقد الوزارة امتحانات فنية ، يتقدم لها المرشحون لشغل وظيفة مـدير المدرسة، ثم يجري لهم ترتيب تنازلي ويرشح الناجحون في هذه الامتحان، وفقاً لهذا الترتيب.

**3- المقابلة الشخصية:**

وهي من أكثر الوسائل التي تتبع في اختيار مد راء المدارس، وتقوم المقابلة على أساس، تقدير مدى مناسبة الجوانب الشخصية للمرشح، للقيـام بـدور مـدير المدرسة من قبل لجنة تشكلها مديرية التعليم لهذا الغرض مع اشتراط اجتياز المرشح للبرنامج التدريبي الذي يعقد لهذا الغرض بنجاح)[1]، أما عن عملية الاختيـار لهـذه الوظيفة، فيتم من بين وكلاء المدارس، ويشترط قضاء سنتين على الأقل في وظيفة وكيل مدرسة، فإذا لم يتكامل العدد اللازم من الوكلاء المستوفين للـشروط، شـغلت الوظيفة من الوكلاء ثم من المعلمين الأوائل، ثم من المعلمين، بشرط ألا تقـل مـدة اشتغالهم بالتعليم عن (6) سنوات للحاصلين علـى مؤهـل عـال، (10) سـنوات للحاصلين على مؤهل بين المتوسط والعالي، (10)سنوات للحاصلين علـى مؤهـل متوسط، على أن يكون المرشح قد أمضى (6)سنوات على الأقـل فـي التـدريس بالمرحلة الابتدائية، ويعتبر المرقون لوظائف مدير مدرسة, شاغلين لهـذا الوظيفـة تحت الاختبار لمدة عام دراسي,يتم خلاله تقويمهم ميدانيا, فمن أثبت التقويم صلاحيته لهذه الوظيفة طبقا للقواعد والضوابط التي تضعها الإدارة العامة للتعلـيم الأساسـي بالوزارة، صدر قرار بتثبته فيها وإلا أعيد إلى وظيفتـه السابقة, ولا يجوز إعـادة ترشيحه, إلا بعد مرور عامين دراسيين على الأقل)[2].

أما في إنجلترا فإن وظيفة مدير المدرسة تعد من الوظائف المهمة في ميـدان التعليم، نظراً إلى المسؤولية، والواجبات الأساسية المهمة التي يضطلع بهـا مـدير

---

(1) أحمد عاصم عابد الطنطاوي: "دراسة مقارنة لنظم إدارة التعليم الابتدائي فـي مـصر و ليبيـا ", رسـالة ماجستير, كلية التربية, جامعة المنوفية, 1982م، ص111.

(2) إبراهيم عصمت مطاوع, أمينة حسن: مرجع سابق, ص114.

المدرسة ولهذا فإن اختيار مدير المدرسة يمر بمراحل دقيقة، تتفق مع أهمية ما يقوم به من أعمال ومسئوليات، ويتم اختيار مدير المدرسة من بين معلمي هذه المرحلـة، إلا أنه لا يشترط حصول المرشح لهذه الوظيفة على مؤهلات عليا معنية، وإن كانت هذه المؤهلات تؤخذ في الاعتبار كعامل من عوامل تفضيل مرشح على آخر، كمـا أنه لا يهتم بالامتحانات التحريرية للمرشحين، علـى حـين نجـد اهتمامـاً كبيـراً بالاختبارات الشخصية، حيث تراعي الدقة المتناهية، عند إجراء هذه الاختبـارات، كما أن هناك اهتماماً كبيراً جداً بالتقارير الخاصة بكل مرشح والتي تتضمن خبراته السابقة وإنتاجه العلمي ويتم اختيار مدير المدرسة طبقا للخطوات الآتية[1]:

1- يعلن عن الوظيفة في الصحف الإنجليزية.

2- تقوم لجنة خاصة بحصر المرشحين، وتضم هذه اللجنة مدير التعليم في المقاطعة ورئيس قسم المستخدمين، وثلاثة أعضاء من مجلس المقاطعة، وعـضواً مـن مجلس إدارة المدرسة التي بها الوظيفة الشاغرة، ومدير مكتب التعليم المحلي.

ويستبعد المفتشون من عضوية هذه اللجنة، حتى يكونوا أكثر حريـة كتابـة التقارير عن خبرات المرشح للوظيفة والكتابة عن ماضـيه ومجهوداتـه، ومـدى نجاحه، ثم يدعى المرشح أمام لجنة أخرى للاختبار الشخصي في المنطقة.

1- عندما يقع اختيار هذه اللجنة على أحد المرشحين، فإن اللجنة تتصل بالجهة التي كان يتبعها الشخص، لتوافيها بتقرير وافٍ عنه.

2- ثم يعرض الأمر بعد ذلك على اللجنة العامة لشؤون التعليم في مجلس المقاطعة، للتوقيع على التعين إذا رأت ذلك.

كما أن هناك العدد الآخر من الجهات التي تهتم بإعداد القيادات التعليمية فـي إنجلترا، وخاصة إعداد مد راء مدارس التعلـيم الأساسـي، منهـا وزارة التعلـيم، والسلطات التعليمية المحلية والجامعات، ومعاهد التربية، وكليات المعلمين الملحقـة بالجامعات، كما توجد أيضا مراكز تشرف عليها الجامعات لإعداد وتدريب رجـال الإدارة التربوية، ومن بينهم مد راء المدارس، وتضم هـذه المراكـز مستـشارين

(1) زينب عبد العزيز: الإدارة المرسية وتطبيقاتها، مرجع سابق, ص222, 221.

تربويين لمساعدة الدارسين في هذه المراكز، وتقدم معظم الجامعات ومعاهد التربية المتخصصة دراسات متقدمة لمدة عام أو عامين ينتظم فيها الدارسون الذين يتطلعون إلى العمل في وظيفة مدير مدرسة، كما تنظم تلك الجامعات والمعاهد برامج دراسية للراغبيين في الترقي وتولى وظائف إدارية تؤدي هذه الوظائف إلى الحصول علـى درجة الدكتوراه في التربية[1].

أما في الولايات المتحدة الأمريكية، فيتم اختيار مدراء المدارس الأولية مـن بين معلمي هذه المرحلة من التعليم، طبقا لشروط معينة، وبرامج خاصة، يخطط لها وينظمها مجلس التعليم المحلي بالولاية، أو الإدارة التعليمية المحليـة، وقـد كانـت المنطقة التعليمية تقوم بعملية اختيار مدراء المدارس مـن بـين المرشـحين لهـذه الوظيفـة بمفردها أو بمعاونة بعض المتخصصين في الإدارة المدرسية، وتستخدم – غالباً– الاختبارات والمقابلات الشخصية والملاحظة في أثناء العمل الميداني، وذلك للكشف عن الأفراد الذين تتوافر فيهم الـشروط أو الـصفات القياديـة، والقـدرات الإدارية، وتضع معظم الولايات الأمريكية الشروط المطلوب للتأهيل لوظيفة مـدير المدرسة، بصفة عامة إلا أنه يوجد تشابه بين الولايات في تلـك الـشروط، حيـث تتطلب أغلب الولايات ضرورة حصول المرشح لوظيفة مدير مدرسة على شهادتين أو أكثر حسب حجم المدرسة، وهي شهادة الحصول على البكالوريوس, أو الحصول على شهادة في الإدارة المدرسية من الجامعة، تـسمى شـهادة مـديري المـدارس الابتدائية، هذا إلى جانب ضرورة توافر الخبرة في مجال التدريس، تحدد في بعض الولايات (6) سنوات، إلى أن المدة الشائعة في معظم الولايات هي من2– 3 سنوات في مجال التدريس بالمدارس بالمرحلة المطلوبة[2].

كما تشير الدراسات إلى أن قرابة (75 %)مـن شـاغلي إدارات المـدارس يحملون درجة الماجستير، وبعضهم يحمل الدكتوراه في المجال المهني والأكاديمي، ومعنى ذلك أن اختيار مدير المدرسة في الولايات المتحدة لا يقتصر علـى عامـل

---

(1) Anderson .leser Wand . Duke .lauren .A. Van .Secondary School Administra

(2) زينب عبد العزيز: الإدارة المرسية وتطبيقاتها، مرجع سابق, ص73.

الخبرة أو مدة الخدمة أو سنوات الأقدمية فقط، بل يعتمد الاختيار اعتمـاداً أساسـياً على الكفاءة المهنية، والنمو العلمي للمرشح لوظيفة مدير المدرسة.

كما تعتمد على توافر مجموعة من الخصائص والـسمات الشخـصية فـي الشخص المرشح، وتوضع كلها في الاعتبار عند الاختيار[1].

بعد العرض السابق لنظم اختيار وتدريب مدراء المدارس في الدول الأخرى اتضح مدى الفرق بين طرق الاختيار والتدريب عالمياً ومحلياً ، ممـا يـدعو إلـى ضرورة التعرف على أنماط الإدارة المدرسية في هذه المرحلة التعليمية والتي سوف نتناولها بشيء من التفصيل فيما يلي:

**8 - أنماط الإدارة المدرسية:**

الجدير بالملاحظة في هذا الصدد أن مدير المدرسة وغيره ممن يقومون بدور الإدارة المدرسية لا يسيرون على نمط واحد فيها بل يسلكون عدة أنماط تميز كـل منها بخصائص معينة ومن بين هذه الأنماط ما يلي:

**8-1 – نمط الإدارة الاستبدادية:**

وفيها تبرز فكر السلطة الرسمية لدى القائد "مدير المدرسة"، والاعتماد الكلي على ما تخوّله القوانين واللوائح ، فيما ينفرد مدير المدرسة بتخطيط سياسة العمـل في مدرسته والسلطة هنا تتدرج من أعلى إلى أسفل حيث ينمو داخل المؤسسة نظام هرمي ينعدم فيه الاتصال المفتوح ، وهذا النمط يعتمد على أسلوب الرقابة الدقيقـة والإشراف المستمر لانعدام ثقة المسئول الأول في العاملين معه وأن النجـاح بهـذا العمل لا يستمر طويلاً لأن النمط التسلطي يتنافى مع الرضا الاختيـاري للعـاملين، ولايهتم بمصالحهم وحاجاتهم الاجتماعية.

**8-2- نمط الإدارة المدرسية الفوضوية:**

هذه الإدارة لا تمارس إشرافاً أو توجيهاً إيجابياً للجماعة الموجودة في الجهاز أو المؤسسة، بل تترك لهذه الجماعة الحرية المطلقة في أداء أعمالها المختلفة وتتخذ الإدارة لنفسها أسلوباً سلبياً يُعْرَفُ بالمصطلح الذي يقول: (دعه يعمل)، وتعتبر هـذه

---

(1) إبراهيم أبو فروة: الإدارة المدرسية, مرجع سابق, ص69.

القيادة غير موجهه، وتؤدي إلى العمل الفردي والتفكك الداخلي بين أعضاء المؤسسة وعدم العناية بروح الإبداع والابتكار.

**3-8 – نمط الإدارة المدرسية الديمقراطية:**

يعتبر علماء الإدارة المحدثون هذا النمط من أنسب الأنماط الإدارية وأكثرها مسايرة للحاجات الإنسانية ولمبادئ العلاقات السليمة وأكثرها تأثيراً في رفع الروح المعنوية للعاملين وفي زيادة إنتاجهم وإخلاصهم في العمل وفي إبـراز إمكانيـاتهم ومواهبهم القيادية وقدراتهم الإبداعية الابتكارية وتؤدي إلـى خلـق روح التعـاون المستمر بين كافة العاملين بها من جهة وبين أولياء أمور الطلاب من جهة ثانيـة وتعمل على رفع مستوى التحصيل الدراسي لأبنائهم من جهة ثالثة، وهذا النمط أورد له الباحثون مجموعة من الخصائص منها[1].

أنه يؤمن بكرامة كل فرد فـي المؤسـسة الواحـدة، واحتـرام شخـصيته ومساعدته على تأكيدها كما أنه يهتم بالعلاقات الإنسانية السليمة والعمل على رفـع معنويات كافة أفراد المؤسسة التعليمية ويعمل على إشراكهم جميعاً في إدارة شئونها وتحديد سياستها واتخاذ قراراتها، وتنفيذ خططها وعلاج مشاكلها، وفي هذا الـنمط يكون الأشراف عامّاً من جميع العاملين بالمدرسة دون الاقتصار على أحد، والإدارة المدرسية الديمقراطية تقوم على أسس متعددة منها:

تشجيع فردية التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس، والمحافظة عليها، فليس مـن أغراض المدرسة أن تدرب تلاميذها على طريق الإنتاج بالجملة بل يجـب عليهـا تنمية فردياتهم بطريق مرغوبه وتشجيع هذه الفردية لتسعى المدرسـة دائمـاً إلـى التعرف على الفروق في الميول والعددات والحاجات والاسـتعدادات عـن طريـق اللقاءات المتوصلة مع أولياء أمورهم وفهم طبيعة حياة أبنـائهم ، كمـا لا يخـضع المدرسون في مثل هذا النوع من الإدارة لسلسلة من التعليمات مفروضة عليهم بـل يخضعون إلى الأهداف والوسائل العامة التي يرون فيها الخير من أجل تحقيق تلـك الأهداف ، وبذلك يشجع هذا التنظيم نموهم ، ويـسمح لهـم بالتحـسن والتجريـب

(1) علوان يحي: الإدارة التقليدية والإدارة الشعبية في التعليم، مرجع سابق، ص40-41.

والابتكار وهي من الأمور الأساسية و الضرورية لأي برنامج تعليمي يهـدف إلـى النمو والتطور.

كما أن الإدارة الديمقراطية تقوم على أساس تنسيق الجهود بين العاملين فـي المدرسة حيث يكون عملهم مجموعة واحدة متماسكة، وهذا المنطلق مؤداه تناسـق وتكامل العمل داخل المدرسة فالإدارة الديمقراطية تؤدي إلى اشتراك كل من أعضاء هيئة التدريس والتلاميذ وأولياء الأمور في تحديد السياسات ووضع البرامج، بحيـث يشترك مدير المدرسة مع المعلمين وأعضاء مجلس الأبـاء والمعلمـين فـي إدارة شؤون المدرسة، عكس ما هو موجود في النظام الاوتوقراطي الـذي يقـوم علـى الفردية في العمل، والإدارة المدرسية الديمقراطية تقوم على أساس تكافؤ السلط مـع المسئولية، ففي مثل هذا التنظيم تكون السلطة مشتركة والعمل تعاونياً بـين الإدارة المدرسية وأعضاء مجلس الأباء والمعلمين وبالتالي تنجح جميع الأعمال التي تقـام داخل هذه المؤسسة ولما كانت العلاقة بـين الإدارة المدرسـية ومجـالس الأبـاء والمعلمين علاقة تتكيف بأسلوب معين فإن الحاجة تدعو إلى ضرورة توافر الأسلوب الديمقراطي في الإدارة المدرسية، وعلينا أن نعمل على خلق البيئة الـصالحة التـي يتحقق فيها هذا النظام وأن يمارس بطريقة عملية واضحة لاغموض فيها، وهكذا.

مما سبق يتضح لنا أن الإدارة المدرسية بكافة هياكلها التنظمية تحتـاج إلـى تنسيق أمورها، وتحديد مسئولياتها بما تتطلبه هذه المرحلة التي كان للتطور العلمـي والتكنولوجي واستخدام كافة وسائل التقنية الحديثة دون الفصل في تقدم هذه المؤسسة والرقي بها إلى أعلى من أجل تحقيقها للأهداف المرسومة لها.

**9 - مجالات عمل الإدارة المدرسية ودور مدير المدرسة فيها:**

برزت الإدارة المدرسية كوظيفة إدارية منذ نشأة المدارس، غير أنها لم تكن مكتملة الكيان كوظيفة تربوية، ومع تطور الحاجات الأساسية للخـدمات التوجيهيـة

والتربوية في المدارس، أضيفت إلى هذه الوظيفة مهمة الإشـراف علـى العمليـة التعليمية[1].

وتتعاظم مسئوليات الإدارة المدرسية يوماً بعد يوم، نظراً إلى التطور الـذي يشهده حقل التربية عمقاً و اتساعاً في شتى مجالات العمل التربوي ففي الماضي كان مجال عمل الإدارة المدرسية يقتصر على النواحي الإدارية والمالية، أما في وقتنـا الحاضر فقد اتسع هذا المجال بعد تطور أهداف الإدارة المدرسية، فلم يعـد هـدف الإدارة المدرسية –وفق الجدول الموضوع– حصر حضور التلاميذ وتغيبهم والعمل على متابعة إتقان المواد الدراسية)[2]، بل أصبحت مهمة الإدارة المدرسية متعـددة الجوانب، ومتكاملة الأركان، حيث ترتبط بالتلميذ والمعلـم والمـنهج والطريقـة والمبنى المدرسي والمجتمع المحلي، وغيرها من المجالات ذات العلاقـة بالعمليـة التعليمية، مثل اتخاذ القرارات و التخطيط والاتصال، الأمر الذي يؤكد على أهميـة وتكامل مسئوليات الإدارة المدرسية في هذه المجالات)[3].

وسوف نعرض فيما يلي وبشيء من الشرح والتوضيح أهم مجـالات عمـل الإدارة المدرسية، وهي نمو المعلمين، والمناهج وطرق التدريس، وشئون التلاميـذ، المبنى المدرسي، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي ...إلخ، وذلك كما يلي:

**أولاً : مجال نمو المعلمين:**

أصبح الإشراف التربوي الحديث عملية تعاونية يضطلع بها أكثر من طرف، فالموجه والمدير والمعلم الأول كل منهم منوط بعمليـة الإشـراف علـى العمليـة التعليمية، وتزداد الأهمية الإشرافية لمدير المدرسة في حالة عدم وجود معلـم أول، خاصة أن اتصال المشرفين التربويين بالمعلمين محدود للغاية، حيث لا يتعدى –في

---

(1) عبد السلام عبد الله الجقندى, دراسة عن دور مدير المدرسة كمشرف فني مقيم بالمرحلة الابتدائية بطرابلس, رسالة ماجستير, كلية الآداب جامعة الفاتح, 1982م, ص75.

(2) وهيب سمعان, محمد مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة, الطبعة الثانية, القاهرة, عالم الكتب، 1985, ص9.

(3) محمد موسى عقيلان: التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة, مجلة جامعة الملك سـعود, المجلـد الثاني العلوم التربوية (1) الرياض: عماده شؤون المكتبات 1990, ص293.

الغالب– الزيارتين خلال العام الدراسي، وقد حدث تطور كبير في أساليب الأشراف التربوي، نتيجة التطورات التي طرأت على مفهوم الأشراف التربـوي ووظائفـه، والتوسع الهائل في مجالاته، فاصبح يستخدم أساليب كثيرة ومتنوعة، مثل: الزيارات الصفية، وتبادل الزيارات بين المعلمـين, والـدروس التوضـيحية والاجتماعـات بالمعلمين، والورش التربوية، والمؤتمرات التربوية ولجان المعلمـين، والـدورات التدريبية، والقراءات الموجهة، والنشرات الإشرافية، وحلقات الدراسة، والمعـارض التربوية، والبحث الإجرائي التعاوني)[1]، وكما يعد اهتمام مدير المدرسـة بـالنمو المهني للمعلمين عن طريق تدريبهم خير وسيلة تعينهم علـى تحمـل مـسئولياتهم، وتساعدهم على تحقيق الانسجام في أعمالهم عن طريق رفع مستوى أدائهم.

فتوجيه المعلم بمساعدة مدير المدرسة يعتبر ضرورة مهما كانـت سـنوات خبرته، لأنه يتيح لـه الفرصة للنمو المستمر في أدائه المهني، وتحـسين مـستوى كفايته المهنية، وبخاصة مدرسو الضرورة، وذلـك مـن خـلال تجديـد خبـراتهم واستمرار تزويدهم بالاتجاهات الحديثة، والوسائل المؤدية إلى تحقيقها)[2]، خاصـة وأن نسبة كبيرة من المعلمين ينقطعون عن الاتصال بوسائل الثقافة، وبمـا يـستجد ويبتكر في ميدان التربية وعلم النفس، حيث إن أكثرهم ينقطع من اليوم الأول الـذي يتخرج فيه من دور إعداد المعلمين، يضاف إلى ذلك وجود عدد من المعلمين غيـر المؤهلين تربوياً، ومن هنا تبرز أهمية المدير في تجديد العمل التعليمي، وتطـوره، وفق أحدث ما توصل إليه علم النفس والتربية من نظريات وطرق حديثة لأن المدير – بسبب مطالعته المستمرة لكل ما يستجد في ميدان التعليم – يعتبر وسيلة اتـصال بين الثقافة التربوية والمعلمين في مدرسته، وإن إيمان المدير بوسيلة تعليمية يراها، أو طريقة يقرأها عنها، أو عملية تعليمية ناجحة يراها عند أحد المعلمين – كل ذلك

---

(1) شحا ته عبد الخالق زهران : مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم، التربية المعاصرة، القاهرة, مركز الكتاب للنشر، السنة الثامنة، العدد السابع عشر (أبريل 1991م)، ص78.

(2) جميل حبيب صليبيا،"مستقبل التربية في البلاد العربية"، الطبعة الثانية، بيروت، منشورات عويدات، 1976، ص397.

يجعله خبيرا ومبعث إشعاع سرعان ما ينتشر بين معلمي مدرسـته وتعـم فائدتـه، وخاصة حين يعرض على المعلمين ما يراه مناسباً، على شـكل اقتراحـات يمكـن تطبيقها، وليس على شكل أوامر يجب تنفيذها.

ولذا يكون المعلم أكثر تقبلا وميلا لكل ما ينصح به)[1]، كما يستطيع مـدير المدرسة في التعليم الأساسي القيام بدور كبير في مجال رفع مـستوى ثقافـة وأداء هيئة التدريس في مدرسته، عن طريق الاهتمام ببرامج توجيههم، منطلقاً في ذلك من قدرة المعلمين على النمو وتهيئة المناخ المناسب للتدريب بحيـث يـسوده التعـاون والتقدير والاعتراف بما يبذله المعلمون من جهد، فالمعلمون يرحبون بكـل موقـف تكون فيه آراؤهم مقبولة)[2]، وبالتالي يمكن أن يتخذ توجيه المعلمـين ومـساعدتهم على النمو المهني من قبل مدير المدرسة أشكالاً متنوعة، نذكر منها:[3]

أ- تخصيص بعض الأوقات لعقد الورش التربويـة، لإتاحـة الفرصـة للمعلمـين للاحتكاك والتفاعل بعضهم ببعض في مناخ تعاوني، ليتبـادلوا فيـه الخبـرات والآراء المهمة في موضوعات محدودة للدراسة.

ب- توفير الخبرات التي تساعد المعلمين على التخلص من التوتر الانفعالي، وذلـك بأن يتضمن برنامج التدريب إتاحة الفرص أمام المعلمين لرفع مستوى أدائهـم، عن طريقة إعداد الدروس النموذجية وعقد اللقاءات المهنية بين المعلمين لتبـادل الخبرات فيما بينهم.

ج- إتاحة الفرصة أمام المعلمين لحضور المؤتمرات التربوية، وتبادل الزيارات مع زملائهم داخل المدرسة وخارجها، وذلك بالتنسيق مـع الهيئـات والمؤسـسات التربوية والجامعات، على أن يكون ذلك تحت إشراف مدير المدرسة وتنسيقه.

---

(1) الجمهورية العربية السورية:"وزارة التربية: إدارة التدريب": الدورة التدريبية رقم( 17) للمرشحين لـلإدارة المدرسية في الابتدائي.

(2) كيمبول وايلز،"نحو مدراس أفضل", ترجمة فاطمة محجوب, القاهرة: مكتبة الأنجلـو المـصرية, 1973م, ص90

(3) عبد السلام عبد الله الجقندى: دراسة عن دور مدير المدرسة كمـشرف فنـي مقـيم بالمرحلـة الابتدائيـة بطرابلس, مرجع سابق، ص92.

د – أن يهتم مدير المدرسة بتزويد المعلمين بالأفكار و الآراء الجديدة فـي التربيـة والتعليم، وإرشادهم إلى الكتب والمجلات والنشرات العلمية والتربوية، التي يرى أنها مفيدة لهم، مع الاهتمام بتطور المكتبة المدرسية، وتزويدها بالكتب المفيـدة للمعلمين والتلاميذ.

وفي نطاق اهتمام مدير المدرسة بنمو المعلمين، ينبغي لـه أن يولي عنايـة خاصة بتوجيه المعلمين الجدد، وتدريبهم ومساعدتهم، وغرس الثقة فيهم لأن المعلـم المبتدئ إذا نجح في بداية عمله بالتدريس فإن ثقته بنفسه سوف تنمو بـسرعة، وإن فشل المعلم أو كراهيته لعمله ترجع إلى أنه في بداية عمله لم يكن موفقا، وهنا يظهر دور مدير المدرسة في حث المعلمين القدامى على نقل خبرتهم السابقة إلى زملائهم الجدد.

وترجع أهمية ذلك التوجيه إلى أنه يحقق عدة أهداف أهمها[1]:

أ- توضيح الأهداف المراد تحقيقها.

ب- توضيح سياسة المدرسة والمجتمع، ومناقشتها مع المعلم.

جـ- إرشاد المعلمين الجدد إلى دقائق عملهم، والتقليل من الـصعوبات التـي قـد تواجههم.

د- تعريف المعلم بالجهات التي يمكن أن يحصل منها على مـا يحتـاج إليـه لأداء عمله.

هـ- تكيف المعلم حديث التعيين مع البيئة المدرسية ، والمناخ التربوي.

ومن مهام مدير المدرسة في التعليم الأساسي فيما يتعلق بمجال نمو المعلمين العمل على تقويم البرنامج المدرسي، وتقويم عمل المعلمين، ومشاركتهم في كيفيـة تقويم التلاميذ، وإرشادهم إلى طرق التقويم السليمة، وهنا عليه أن يوضـح لهـم أن محور اهتمام برنامج التقويم المدرسي هو تحسين التعليم لدى التلاميذ، وأن التقـويم

---

(1) إميل فهمي شنوده، أحمد إسماعيل صـبحي: إدارة الابتدائيـة، القـاهرة: مطـابع مجموعـة مؤسـسات الهلال،1986م، ص162.

عملية مستمرة ومتكاملة، يشترك فيها جميع المعلمين وكذلك مدير المدرسة، وهـي أيضا تقويم الأهداف العامة والخاصة، ووسائل تحقيقها في كافـة جوانـب العمـل المدرسي[1].

وما دام المعلم هو العنصر الفعال في العملية التعليمية، الذي يتـولى تزويـد التلاميذ بالخبرات التعليمية المربية، ويعمل على تنفيذ السياسة التعليمية فإن تقـويم أدائه مهم جدا، لكونه يخضع للنجاح أو الفشل فى إحداث التغيرات المطلوبـة فـي سلوك التلاميذ، فالتقويم في مجال نمو المعلمين عملية تـشخيص وعـلاج للعمـل المدرسي ككل، الغرض منها تحسين أسلوب العمل وقياس القرب أو البعد من تحقيق الأهداف والاطمئنان على أن العمل التربوي داخل المدرسة يسير بطريقة مرضـية كما، ويتناول مدير المدرسة بالتقويم أعمال المعلمين من حيث الجهد المبذول فيـه، والنتائج المتوقعة لكل عمل تربوي تعليمي، في ضوء أهداف المدرسـة وإمكاناتهـا ومدى تأثير كل ذلك في سلوك التلاميذ، كما أن من واجب مدير المدرسة التأكد من أن المعلم عند تقويم تلاميذه، يجب أن يعرف أنواع التقويم وأسسه وأهدافه وخطواته ووسائله[2].

**ثانياً: شئون التلاميذ:**

نظراً إلى التغيرات والتطورات التي طرأت على وظيفة المدرسة الحديثة - كما ذكرنا سابقاً– في أهدافها وأساليبها واتجاهاتها، فقد زاد الاهتمـام بـدور الإدارة المدرسية في تهيئة الظروف الملائمة لنمو التلاميذ،من خـلال تـوفير الإمكانـات والخبرات اللازمة التي تساعد على تحقيق أفضل نمو لشخصياتهم من خلال تنميـة مفهوم الذات لديهم, الذي يرتبط بتوفير الحاجات الأساسية لهم, مثل الحاجة إلى الأمن والنجاح والاعتراف بقيمتهم وذكائهم ,وبالتالي فإن توفير هذه الحاجات يعمل علـى

---

(1) كيمبول وايلز: مرجع سابق، ص 395– 397، عبد المؤمن فرج الفقـى : الإدارة المدرسـية المعاصـرة، بنغازي: منشورات جامعة قار يونس، 1994م، ص410.

(2) عبد السلام الجقندى: دراسة عن دور مدير المدرسة كمشرف فني مقيم بالمرحلة الابتدائية بطرابلس, مرجع سابق، ص94، 95.

تدريب التلميذ على تحمل المسئولية ،والاعتماد على نفسه، وتكامل جوانب شخصيته مستقبلا [1].

كما أصبح من واجب الإدارة المدرسية –بالتعاون مع المعلمين– الاهتمام بكل ما يتعلق بالتلميذ، ومراعاة حاجاته وميوله ومستوى نموه العقلي والانفعالي والجسمي، من خلال العناية بصحته، وتعليمه، وذلك بتنظيم مواد التعليم وطرائقه ووسائله، وفق حاجاته ومستوى نموه، كما أن من مهام الإدارة المدرسية أيضاً العناية بحل مشكلات التلاميذ التعليمية والاهتمام بالتعرف على قدرات التلميذ العلمية والجسمية والنفسية وتوجيه المتفوقين منهم ومساعدة المتأخرين دراسياً وبالتالي يستطيع المدير القيام بدور فعال وهام في هذا المجال من خلال توفير كافة المتطلبات التربوية المؤدية إلى تحقيق تلك الأهداف السابقة[2]، ومن أهم النواحي التي يبرز فيها المدير كمسؤولة تربوي وإداري- في هذا الشأن كما يلي:

**1- مشكلة غياب التلاميذ:**

إن مشكلة تغيب التلاميذ عن المدرسة تحتاج إلى كثير من اللباقة والمهارة للتعرف على أسبابها وتقديم الحلول التي تساعد في التغلب عليها، حيث إن غياب التلاميذ عن المدرسة مسئولية مشتركة بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور، ويتطلب علاجها تعاون الطرفين وهناك أسباب كثيرة ومتنوعة للغياب، فقد يكون غياب التلميذ نتيجة مرضه، أو العمل مع الأسرة، وخصوصاً في البيئات الزراعية، أو نتيجة الظروف المنزلية المضطربة، وقد تكون المدرسة نفسها هي السبب في تغيب التلاميذ نتيجة ممارسة المعلمين أو المدير لأساليب غير تربوية، أو نتيجة لاستخدام طرق تدريس مملة، لا تلبى حاجات التلميذ، إذ يكون العمل المدرسي فوق

---

(1) أحمد حسن عبيد: فلسفة النظام التعليمي وبنيته السياسية والتربوية، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية،1976، ص139.

(2) عبد المؤمن فرج الفقي: الإدارة المدرسية المعاصرة، مرجع سابق، ص339، 340.

مستوى التلميذ أو أقل من مستواه بكثير ،الأمر الذي ينتج عنه نفور التلميـذ وعـدم الثقة بالمدرسة[1].

ويمكن توضيح دور مدير المدرسة في علاج هذه المشكلة فيما يلي[2]:

أ- تحسين المناخ المدرسي وجعله ممتعاً ومثيراً، بما يسوده من نشاط وحرية يتمتع بها التلاميذ.

ب -القيام برحلات وزيارات ونزهات لدراسة البيئة المحليـة، وتنـشيط التلاميـذ وإشباع ميولهم بالاطلاع، واللعب خارج المدرسة.

ج- معاملة المدير والمعلمين للتلاميذ بلطف ولباقة وتقدير، مما يزرع الثقة بأنفسهم، ويقيهم مشاعر الخيبة والنفور.

د- اتصال المدير المتكرر بأولياء الأمور للاطلاع على أسباب غيابهم والتعاون مع الأهل في تحبيب المدرسة للتلميذ.

هـ- دراسة أسباب الغياب المتكرر للتلميذ من كافة النواحي، والوصول إلى خطة لعلاج تلك الأسباب.

**1- توزيع التلاميذ على الفصول:**

من خصائص التربية السليمة أنها تـسعى للـتلاؤم مـع حاجـات التلاميـذ وإمكاناتهم ومستوياتهم، لتجعل عمليات التعليم والتوجيه، والمعاملة وغيرها تتناسـب مع خصائص كل تلميذ، فقد أثبتت النظريات التعليمية أن هناك فروقا فردية واضحة بين التلاميذ، ومنها الفروق العقلية التي تتعلق بالاستعداد العام، والفروق في القدرات الخاصة والمعرفية، وقد تكون الفـروق فـي النـضج العـضوي، والاسـتعدادات المزاجيـة[3]، ولكن تحقيق العمل بالفروق الفردية، وهو أن يتعلم كل تلميذ حـسبما

---

(1) عبد الله بلقاسم العرفي: الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها بنغازي, منشورات جامعة قار يونس, 1993م, ص111, 112.

(2) الجمهورية العربية السورية: وزارة التربية، إدارة التدريب, الدورة التدريبية رقم(17), مرجـع سابـق, ص18.

(3) رمزية الغريب: التعلم, دراسة نفسية –تفسيرية– توجيهية, الطبعة السادسة, القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية, 1978م, ص510.

تسمح به قدراته واستعداداته وميوله واهتماماته وحاجاته – مطلب يبدو صعبا في أوضاع التربية الحاضرة وظروفها في مدارسنا، بسبب وجود الفروق الكبيرة والمتنوعة بين التلاميذ من جهة، وتميز التعليم بالصفة الجماعية من جهة أخرى، حيث يتوجه المعلم إلى صف يجمع عددا من التلاميذ، ويعلمهم بصورة مشتركة)[1]، مما يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة، وبالتالي يكون لمدير المدرسة دور مهم في عملية توزيع التلاميذ على الفصول في بداية العام الدراسي فهو-بصفته أكثر خبرة و تجربة في المجال التربوي– بإمكانه مساعدة المعلمين وتعريفهم بالأسس التربوية السليمة في عملية توزيع التلاميذ على الفصول، حتى يمكن تلافي ما قد ينتج من مشاكل تعليمية بسبب سوء توزيع التلاميذ)[2]، وفي هذا الصدد حاول المربون حل مشكلة توزيع التلاميذ على الفصول الدراسية، فاقترح بعضهم تقسيم التلاميذ على مجموعات متجانسة في الاستعدادات والقدرات العقلية، إلا أن هناك اعتراضا على هذا التقسيم من قبل المربين المحدثين، على أساس انه يرمي إلى التخلص من الفروق الفردية بين التلاميذ، ويرون أن التلميذ المتأخر سوف يستفيد من التلميذ الذكي أثناء الاحتكاك به في فصل واحد، وهناك تقسيمات أخرى يقدمها بعض المربين، مثل: التقسيم حسب العمر الزمني، وطريقة الفصول المجمعة، وهناك من يتبنى تقسيم التلاميذ على مجموعات عشوائية، تحتوي كل مجموعة على المتوسطين، ومن هم أقل من المتوسط، والأذكياء والموهوبين)[3].

فكل تلك التقسيمات تتطلب من المدير والمعلم مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ في طريقة التدريس، والتقويم، بما يساعد على تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة، ولقد اصبح من المفضل تصنيف التلاميذ على أساس عدة عوامل، يرى بعض التربويين ضرورة الأخذ بها كلها أو بعضها عند الشروع في توزيع التلاميذ

---

(1) إبراهيم محمد أبو فروة: الإدارة المدرسية, مرجع سابق, ص161.

(2) عبد السلام الجقندى: دراسة عن دور مدير المدرسة كمشرف فني مقيم بالمرحلة الابتدائية بطرابلس, مرجع سابق، ص85.

(3) رمزية الغريب: التعلم, دراسة نفسية –تفسيرية– توجيهية, مرجع سابق، ص510.

على الفصول، وتتمثل تلك العوامل في مراعاة التقارب في العمر الزمنـي والنمـو الجسمي ونتائج الاختبارات المدرسية، وأيضا في الصفات الشخصية التي تبرزهـا البطاقات المدرسية وفي رغبات وميول التلاميذ وزمالة بعضهم لبعض في السنوات الدراسية السابقة)[1]

**3 - رعاية التلاميذ المتفوقين و المتأخرين دراسيا:**

من المهام الرئيسة التي ينبغي لمدير مدرسة التعلـيم الأساسـي أن يوليهـا الاهتمام والرعاية الكافية، تشجيع المتفوقين من التلاميذ والعناية بهم، ووضع برنامج لعلاج المتخلفين والفئات الضعيفة منهم، من خلال مساعدة المعلمين في اكتشاف هذه الحالات، وقياس المعلومات والمعارف والمهارات المناسبة لكل مجموعة، ويستطيع مدير المدرسة -بمساعدة المتعلمين- أن يسهم في العناية بالمتفوقين، عـن طريـق إجراء الاختبارات اللازمة لاكتشافهم، وحثهم على مواصلة التفوق الدراسـي، مـن خلال إثراء المناهج المقررة، بحيث تلبي حاجاتهم وتساير قدراتهم واسـتعداداتهم، مع العمل على تشجيعهم للاستفادة من مكتبة المدرسة، عن طريق تزويدهم بالكتـب والمراجع والمجلات العلمية المتنوعة التي تثري اسـتعداداتهم، وقـدراتهم العلميـة والثقافية، وتنمي مواهبهم)[2].

أما دور المدير فيما يتعلق بالتلاميذ المتأخرين دراسيا فيتمثـل فـي دراسـة أسباب التأخر الدراسي عموما، حيث إن تلك الأسباب تتنوع، وتختلـف بـاختلاف حالات التأخر، فمنها ما يتعلق بالتلميذ نفسه، لأنه قد يكون معتل الصحة، أو يعـاني من ضعف في إحدى الحواس، كالسمع والبصر أوعيوب النطق والكلام، وقد يكـون انخفاض المستوى الاجتماعي و الاقتصادي للأسرة سببا في تخلف التلميذ دراسـيا، وقد يرجع أسباب تخلفه إلى المدرسة نفسها، مثل: قسوة بعـض المعلمـين وعـدم

---

(1) رياض منقريوس: الإدارة المدرسية, الجزء الثالث, الطبعة الثانية, مكتبة الانجلو المصرية,القـاهرة,1970م، ص233، محمد عبد المنعم العرفي: مسائل تنظيمية تربوية, رسـالة التربيـة, مـؤتمر المعلمـين العـام بالجماهيرية, المجلد الأول, العدد الثاني, 1979, ص70.

(2) محمد مصطفى زيدان: عوامل الكفاية الإنتاجية فـي التربيـة, دار مكتبـة الأنـدلس, بنغـازي, 1974م، ص247.

درايتهم الكافية بالأساليب التربوية الحديثة، أو عجز المدرسة عن إشباع الحاجـات الأساسية للتلميذ، مما يؤدي إلى شعور التلاميذ بعدم أهمية المدرسة، ومن هنا يـأتي دور مدير المدرسة في هذا الشأن، عن طريـق مـساعدة المعلمـين والأخـصائي الاجتماعي في اكتشاف حالات التأخر الدراسي بين التلاميذ عن طريق تخـصيص فصول دراسية لهم، يراعى فيها تجانس التلاميذ، من حيـث مـستوى اسـتيعابهم، وقدراتهم الجسمية والذهنية، من حيث ترتيبهم في الجلوس داخل الفصل وقاعـات المكتبة المدرسية، مع الاهتمام ببطاقة التلميذ المدرسية، وتدريب المعلمين على كيفية استخدامها والاستفادة منها في علاج حالات التأخر الدراسي، كمـا ينبغـي لمـدير المدرسة إسناد تدريس التلاميذ المتأخرين دراسيا إلى معلمين تتوافر فيهم الكفايـات العلمية التربوية والنفسية, وتوجيه المعلمـين باتبـاع طـرق التـدريس المناسـبة لهم,والاستعانة بالوسائل التعليمية التي تساعد على تعليمهم)[1].

**4-السجلات المدرسية:**

لا يقتصر اهتمام مدير المدرسة بالتلميذ على النواحي الفردية ,أو علـى ذوى المشاكل فقط, بل يتصل هذا الاهتمام بجميع التلاميذ في المدرسة إذ من واجباتـه أن يعد سجلا دراسياً اجتماعياً (أو بطاقة مدرسية) لكل تلميذ في المدرسة, يحتوي على معلومات عن أسرة التلميذ وحالته في النواحي الصحية والعقلية والسلوكية والخلقية، كما تدون به ملاحظات عن مظهر التلميذ ومستوى تحـصيله الدراسـي, وغيابـه وانتظامه المدرسي, وما إلى ذلك, ويجب متابعة ما يحدث لكل هذه النـواحي مـن تطور, ويشار فيه إلى ما تعرض لـه التلميذ من مشاكل, ووسائل علاجهـا, ويـتم ذلك من خلال التعاون مع المعلم الأخصائي الاجتماعي بالمدرسة)[2].

---

(1) محمد مصطفى زيدان: مرجع سابق, ص247، فائز محمد سعيد: دراسة مشكلات الأطفـال فـي مرحلـة الدراسة الابتدائية في مدينة بغداد كما يراها المعلمـون والمعلمـات, بغـداد, مطبعـة شـفيق, 1976م, ص119.

(2) سامية محمد فهمي، محمد مصطفى: الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسـي، الإسـكندرية: مكتبـة دار المعارف الحديثة 1989، ص 65, 77 محمد أحمد الغانم: المعلومات التربية على المستوى الإجرائي فـي المدرسة, التربية الجديدة، العدد السابع والعشرون، سبتمبر 1982، ص12، 13.

**ثالثاً: المناهج وطرق التدريس:**

تُعَد المناهج وطرق التدريس من أهم مجالات عمل الإدارة المدرسية , وهـذا يعني أن تعمل الإدارة باستمرار على تطوير محتوى المنهج وأساليب التدريس التي تقدمها لتلاميذها, ذلك من خلال متابعة التطورات الجديدة التي تحدث فـي ميـدان التربية, وما يستجد فيها من اتجاهات حديثة, وطرائق وأساليب مبتكرة[1].

والمنهج –حسب المفهوم التقليدي– هو (مجموعة من المقررات التي يدرسها التلاميذ بغية اجتياز امتحان آخر العام)[2] بالتالي فـإن أي نـشاط حـر ,كالنـشاط الرياضي أو الهوايات المختلفة التي تمارس بقصد إشباع حاجات التلاميذ الخاصـة, وتنمية ميولهم, وما إلى ذلك، تعتبر نشاطات خارج المنهج الدراسي.

وهذا بالتأكيد مفهوم ضيق للمنهج؛ لأنه يستبعد كل نشاط يتم خـارج حجـرة الدراسة, ويستبعد تنمية الاتجاهات النفـسية الـسليمة, واكتـساب طـرق التفكيـر العلميـة)[3]، ويقصد بالمنهج في مفهومه الحديث أيضا (مجموع الخبرات التربويـة والثقافية الاجتماعية والفنية والرياضية, التي تهيئها المدرسة لتلاميذها داخل المدرسة وخارجها, بقصد مساعدتهم على النمو الشامل في جميع النواحي وتعـديل سـلوكهم طبقاً لأهدافهم التربوية)[4]، ويشير هذا التعريف إلى أن المنهج الدراسـي لـم يعـد يقتصر على المادة للدراسة كما كان سائداً حسب المفهوم التقليدي للمنهج، ولذلك فإن المنهج الدراسي يشتمل على أربعة عناصر أساسية هي:

1- الأهداف 2- المحتوى 3- الخبرات التعليمية 4- التقويم.

فالمنهج الدراسي يسعى إلى تحقيق الأهداف التربويـة المتـصلة بالجوانـب الثلاثة: المعرفية, والانفعالية, والنفسحركية, ولتحقيق هذا الهدف فلابد مـن وجـود المحتوى الذي يضمن الحقائق والمعلومات والمفاهيم,أي: المادة الدراسية.وحتى يبلغ

---

(1) محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية, وأصولها وتطبيقاتها, القاهرة, عالم الكتب، 1975م, ص20-21.

(2) جابر عبد الحميد جابر: المناهج, القاهرة، دار النهضة العربية, 1975م، ص12.

(3) صديقة أحمد زكي عبد القادر: دور الإدارة التعليمية في تطوير الناهج الرياض، مرجع سابق,ص96-95.

(4) الدمرداش سرحان, ومنير كامل: المناهج, القاهرة، دار العلوم للطابعة، 1972م، ص7.

التلميذ تلك الأهداف, فلابد من مروره بالخبرات التعليمية والتعلُمية التي تشمل طرق التدريس, وطرائق التعلم واستخدام الوسائل التعليمية أما التقويم فيهدف إلى معرفـة المستوى الذي وصل إليه التلاميذ في تحقيق تلك الأهداف التربوية[1].

غير أن الأخذ بالمفهوم الحديث للمنهج لا يعني مجرد تعديل لمفهوم مصطلح تربوي, بل هو مفهوم ينبغي أن تكون له دلالته في فلسفة المدير وعمله, وإذا كـان مفهوم المنهج هو ما تقدمه المدرسة إلى تلاميذها بقصد تحقيق أهداف التربية, فـإن ذلك يتطلب أن يكون المدير على وعي وبينة بهذه الأهداف, وأن يتخذ السبل التـي تهيئ المواقف المناسبة لتحقيقها في كل المجالات، ويعني ذلك أننا لا تنتهي من بناء المنهج بمجرد وضعه، لأن العبرة بأسلوب تنفيذه وما ينتج عنه مـن نتـائج وآثـار وبالتالي، فإن مجرد النظرة العابرة تبين لنا أن كل من يعمل في قطاع التربية خارج المدرسة إنما هو جهاز إداري، وأن الخلية الحية في الجهاز التعليمي نراها متمثلـة في المدرسة بما تضمه من تلاميذ ومعلمين وإدارة مدرسية وأدوات، وإذا أريد مـن المدير أن يكون همزة الوصل بين الإدارة التعليمية والمدرسة، فإنه فـي الدرجـة الأولى ينبغي أن يكون الموجه المقيم والمشرف المباشر على تنفيذ المنهج وتطبيقه، والهدف الأول والأساس الذي ينبغي للمدير أن يشرف عليه هـو تطبيـق المـنهج، ويتحقق ذلك عن طريق ما يلـي:[2]

1- مساعدة المعلمين علميا، ومـشاركتهم فـي أداء عملهـم، وتـوفير الإمكانـات الضرورية من أدوات ووسائل وغيرها لضمان حسن تطبيق المنهج.
2- الاهتمام بالملاحظات و الآراء التي يبديها المعلمون، نتيجة تطبيق الموضوعات الدراسية المتضمنة في المنهج .
3- متابعة تطبيق المنهج لمعرفة مدى ملاءمته للبيئة والمكان الذي يطبق فيه.

---

(1) يعقوب نشوان: الإدارة والأشراف التربـوي بـين النظريـة والتطبيـق, عمـان دار الفرقـان، 1982م, ص160, 159.

(2) الجمهورية العربية السورية: وزارة التربية، إدارة التدريب, الدورة التدريبية رقـم (17), مرجـع سـابق, ص58, 59.

4- تقويم ومتابعة نمو التلاميذ، باعتباره معيارا يمكن الكشف بـه عـن مـستويات المناهج الدراسية، وما قد تعانيه من أوجه النقص والقصور في تحقيق أهـداف الخطة الدراسية للمناهج، وفي ضوء تلك المعطيـات تـصبح أهـم الأعمـال الإشرافية التي يمكن لمدير المدرسة القيام بها فيما يتصل بالمناهج الدراسية هي:

**1- إثراء المادة الدراسية:**

ويقتصد بإثراء المادة الدراسية تحسين تنفيذها، أو تطويرها بما يـتلاءم مـع الأهداف التربوية: فقد يكتشف المعلمون أن هناك بعض الصعوبات التي تواجه تنظيم المادة الدراسية، أو أن جزءاً منها غير وأضح، أو أنها لا تتمشى مع حاجات التلميذ، أو أن الأسئلة التقويمية في نهاية الوحدات الدراسية غير كافية أو غير مناسبة)[1]، مما يدعو الإدارة المدرسية مع المعلمين إلى التفكير في كيفية التغلـب علـى تلـك الصعوبات، حيث يقوم مدير المدرسة بمشاركة المعلمين, بدراسة ومناقـشة المـواد الدراسية التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، ذلك من خلال إثراء المادة الدراسية عـن طريق القراءات الإضافية التي تهدف إلى تزويد التلاميذ بنصوص ومعلومات، تعمل على توسيع دائرة معرفتهم فيما يتصل بالموضوعات الغامضة أو غيـر المفهومـة الواردة في الكتب المدرسية)[2]، كما تساعد تلك القراءات تلاميذ المدارس على الفهم والاستيعاب، وتصحيح بعض المعارف والمعلومات الخاطئة، كما يمكن إثراء المادة الدراسية عن طريق الأنشطة الإضافية التي يقوم بها المعلم بمساعدة مدير المدرسـة وتحت إشراف باقتراحها أو استبدالها بأنشطة أخرى، أو تحويل الأنشطة التعليميـة إلى تعلميه، مثل أنشطة التعليم الفرد، بما يساعد على التطـوير لأنمـاط الأنـشطة الموجودة في الكتاب المدرسي.

والخطوة الأخيرة في إثراء المادة الدراسية تتمثل في استخدام أدوات التقـويم المناسبة، التي تساعد على قياس مستوى تحصيل التلاميذ، من خلال إجراء تعـديل في أدوات التقويم بما يتلاءم مع حاجات التلاميذ ومستواهم، أو تغيير في الـصياغة،

---

(1) يعقوب نشوان: الإدارة والأشراف التربوي بين النظرية والتطبيق, مرجع سابق, ص161.

(2) إبراهيم أبو فروة: الإدارة المدرسية، مرجع سابق, ص191.

أو وضع أسئلة إضافية، بحيث يمكن لتلك التغييرات تعزيز أدوات التقويم في كشفها عن قدرة التلاميذ ، لبلوغ أهداف الوحدة الأساسية . كما يتطلب ذلك الأمر إعادة بناء الوحدات الدراسية بما يتناسب ومستوى التلاميذ، وترتيب المادة الدراسـية ترتيبـاً منطقيا ، لتوضح علاقة الوحدات الدراسية بعضها ببعض وتكاملها معاً)[1].

**2- توظيف الكتاب المدرسي والمكتبة المدرسية:**

يُعَد الكتاب المدرسي ركناً أساسياً في العملية التعليميـة، باعتبـاره وسـيلة تعليمية، وليس غرضاً في حد ذاته، كما أنه أحد المصادر المعرفية المهمة للتلاميذ، وقد تغيرت الصورة التقليدية للكتاب المدرسـي, لتتناسـب مـع مـستوى التلميـذ واهتماماته، وأهداف التربية ومتطلباتها وحاجات المجتمع)[2]، وهذا يعني ضـرورة استخدامه استخداماً فعالاً، سواء داخل الفصل أو خارجه، وإزاء كل ذلك ينبغي لمدير المدرسة البحث عن طرق مناسبة لزيادة فعالية الكتـب المدرسـية والتأكيـد علـى استخدامها من قبل المعلمين، عن طريق تعريفهم بأهمية استخدام دليل المعلـم فـي تدريس المواد الدراسية، حتى تتحقق الاستفادة الجيدة من الكتاب المدرسي باعتبـاره جانباً من جوانب تحسين تنفيذ المنهج الدراسي)[3]، وفي ضوء التغيرات والتطورات الحديثة في مناهج المدرسة وطرق التدريس ظهرت أهمية وجود مكتبـة فـي كـل مدرسة، غنية بالمراجع وغيرها من الوسائل التعليمية التي يحتاجها أنـواع النـشاط التعليمي القائم على المفهوم الحديث للمنهج.

ولكي يؤدي مدير المدرسة واجبه بفاعلية فيما يخـتص بتوظيـف المكتبـة المدرسية، فعليه أن يحث معلميه ويوجههم نحو استخدام كتب المطالعة الإضافية عند إعدادهم لدروسهم، على أن يضمن هذا التوجيه في الخطط السنوية واليوميـة، وأن يظهر أثر ذلك كله في ممارسات التلاميذ، كما يعمل على مـساعدة المعلمـين فـي

---

(1) يعقوب نشوان: الإدارة والأشراف التربوي بين النظرية والتطبيق, مرجع سابق، ص162.

(2) إبراهيم أبو فروة: الإدارة المدرسية, مرجع سابق، ص191.

(3) عبد السلام الجقندي: دراسة عن دور مدير المدرسة كمشرف فني مقيم بالمرحلة الابتدائية بطرابلس، مرجع سابق، ص81.

تخطيط جدول الحصص المكتبية والتعاون معهم في انتقاء الكتـب والأدوات التـي يمكن الاستفادة منها في تجهيز المكتبة المدرسية)[1]، وإذا أراد مدير المدرسة التأكيد من توظيف المكتبة بفاعلية، عليه أن يلجأ إلى الطرق الإحصائية المناسبة لمعرفـة عدد التلاميذ الذين يستخدمون المكتبة في كل صف، وبيان درجة الإقبال، والتمييـز بين الصفوف الدراسية، وتكشف هذه الإحصائيات عـن المعلمـين الـذين يحثـون تلاميذهم على استخدام المكتبة، وبالتالي يستطيع من خلالها توجيه وحث المعلمـين والتلاميذ الذين لا يستخدمون المكتبة علـى ضـرورة الاسـتفادة مـن المـصادر والمعلومات الإضافية، باستخدام المكتبة، في إثراء المادة الدراسية)[2].

**3- طرق التدريس:**

يرتبط نجاح العملية التعليمية بنجاح طريقة التدريس، التي تعتبر ركناً مهمـا من أركانها ولما كان نجاح العملية التعليمية يرتبط بطريقة التدريس المستخدمة فإنه يصبح على مدير المدرسة أن يتأكد من أن المعلم قد اطلع على المادة التي سيدرسها للتلاميذ، ووضع خطة عامة للقيام بذلك، وحدد الأهداف التربوية العامة والخاصـة لدرسه، وعليه أن يتأكد من أن المعلم ينظم تدريس مادته بطريقة صحيحة، ومناسبة لمستوى تلاميذه، وأنه يستفيد في تدريسه من مظواهر البيئة وتغيـرات المجتمـع، ويربط بين المواد الدراسية المختلفة، حتى تتكامل وحـدة الخبـرة لـدى التلاميـذ، فيستطيعوا المشاركة بإيجابية داخل المدرسة)[3]، أما فيما يتعلق بالوسائل التعليميـة فإن جميع علماء التربية متفقون على أهمية استخدام الأدوات والوسائل التعليمية في عمليتي التعليم والتعلم، ولذا فإن دور مدير المدرسة في هذا الشان يتطلب منه البحث عن أفضل الوسائل والطرائق المناسبة في تطوير الوسائل التعليمية فـي مدرسـته،

---

(1) عبد اللطيف الصوفي: المكتبة ودورها في التدريب المستمر، الجمهورية العربية السورية، وزارة التربيـة، إدارة التدريب المستمر أثناء الخدمة، 1980م، ص7.

(2) يعقوب نشوان: الإدارة والأشراف التربوي بين النظرية والتطبيق, مرجع سابق, ص169.

(3) عبد المؤمن فرج الفقي: إدارة المدرسة المعصرة، ص3178، عبد السلام الجقيندي:مرجع سابق, ص79.

طبقاً للتغيرات الاجتماعية والتقنية المستمرة، باستخدام أحدث الطرق العلمية والتكنولوجية لتسهيل عملية التعليم)[1].

**4- التقويم:**

يُعَد التقويم جزءاً لا يتجزأ من عناصر المنهج الدراسي، كما سبق القول، فهو يهدف إلى معرفة مدى تحقيق التلاميذ لأهداف المنهج، ويحتاج التقويم إلى القياس والملاحظة بما تحتاجه من أدوات تساعد على إصدار أحكام حول تعليم التلاميذ)[2]

وبالتالي فإن المفهوم التقليدي للتقويم الذي ما زال متبعا من قبل أكثر المعلمين، هو إخضاع التلاميذ لمجموعة من الأسئلة والتمارين (الامتحان) لتصحيح أجوبتهم وعملية التقويم هذه عملية روتينية سريعة وبسيطة، وتجري في أوقات محددة، وقد أظهرت البحوث والدراسات العلمية في هذه الشان أنها عملية ناقصة، ولا تعطي دلالات صحيحة تمكننا من معرفة نمو وتقدم التلميذ في مجموعة جوانب شخصيته، غير أن التقويم في مفهومه الحديث أصبح أمراً متصلاً بالأهداف، وقد أصبحت العملية التعليمية تسعى إلى تحقيق أهداف وغايات العمل التربوي، وتقوم الإدارة المدرسية بالعمل على تحقيقها، وحتى يتأكد القائمون على هذه العملية من مدى نجاحهم في تحقيق الأهداف، فلابد من اللجوء إلى عملية التقويم كي نحكم على جوانب العملية التعليمية كاملة، فقد تؤدي عملية التقويم إلى تعديل الأهداف نفسها إذا ما اتضح أنها فوق مستوى التلاميذ أو دونه، أو أنها لم تعد ملائمة لحاجات المجتمع المتطور، أو لنظريات علم النفس الحديث)[3].

كما أن التقويم يتناول جميع جوانب شخصية التلميذ، باعتبار أن هذا الأمر ضروري جداً حتى نتمكن من تقدير درجة تقدم ونمو جوانب شخصية التلميذ المختلفة، ومن الضروري إيجاد وسيلة نستعين بها على قياس هذا النمو في شتى

---

(1) يعقوب نشوة: الإدارة والأشراف التربوي بين النظرية والتطبيق, مراجع سابق، ص166.

(2) عبد السلام الجقدي: دراسة عن دور مدير المدرسة كمشرف فني مقيم بالمرحلة الابتدائية بطرابلس, مراجع سابق، ص172.

(3) الجمهورية العربية السورية: وزارة التربية الدورة التدريبية رقم (17)، مرجع سابق، 156.

نواحيه وتتبع التغيرات التي تطرأ عليه يوماً بعد يوم لمعرفة المستويات التي بلغهـا التلميذ بوجود عام، هذا، ولا تقع مسئولية التقويم على المعلم وحدة، بل من أن يسهم فيها كل من لـه علاقة بالتلميذ، كمدير المدرسة والأباء والأخصائيين والاجتماعيين وهذا يتطلب تعاون جميع الذين تتاح لهم فرص ملاحظة التلاميذ داخـل المدرسـة وخارجها .

ونظراً إلى أهمية عملية التقويم -كما سبقت الإشارة- فإنـه ينبغـي لمـدير المدرسة، أن يوليها اهتماماً كبيراً، فهي الأداة الأساسية لدى جميـع العـاملين فـي مدرسته، وأحياناً لدى التلاميذ أنفسهم لمراجعة أعمالهم ومواقفهم ونتائجهم، بهـدف معرفة حقيقة ما اكتسبوه ومدى التقدم في جانب المهارات أو الخبرات أو المعارف، أو في جوانب النمو الاجتماعي، والثقافي، داخل المدرسة وخارجهـا)[1].

ولا شك في أن أساليب التقويم حسب خـصائص الموضـوعات المعينـة, أو التي يتم تقويمها حسب المعايير أو المقاييس في عملية التقويم.

وتجدر الإشارة إلى أن التقويم لا يستفاد منه بصورة تامة ، إلا إذا كان عملية منتظمة ومستمرة، ويعتبر مدير المدرسة هو المسئول الأول فـي هـذا المـضمار، والمستفيد الأول أيضاً، إذ إن مهامه ومسئولياته تتطلب القيام بالتقويم فـي مجـالات عمله المختلفة، فالإشراف، والتوجيه، والمتابعة، لا تحقق الهدف منها إلا بعمليـات تقويم، كما أن وضع الخطط يستند أساساً إلى نتائج التقويم لما سبق مـن بـرامج و خطط)[2].

**رابعاً: المبنى المدرسي والتجهيزات الفنية:**

يعد المبنى المدرسي والتجهيزات الفنية التابعة لـه من المقومات الأساسـية لقيام المدرسة بعملها بكفاية وفاعلية، وهو من العوامل الرئيسية المهمة التي تـساعد

---

(1) عرفان البرادعي: مدير المدرسة الثانوية، صفاته، مهام، أساليب اختياره، إعداده, مرجـع سـابق, 1988م، ص90.

(2) المرجع السابق, ص91.

بصورة مباشرة على النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة مـن التربيـة، ذلـك أن المدرسة في تكاملها العام تمثل البيئة أو الوسط الذي تدور فيه العملية التعليمية)[1].

ويستلزم نجاح الإدارة المدرسية في تطوير العملية التعليمية وتحقيق أهـدفها دراسة ومناقشة الكيفية التي يمكن بها استخدام المبنى المدرسي وفقاً لتطوير الأنشطة المدرسية، من حيث: المحتويات والتنظيم، ومناسبة الإمكانيات والتجهيزات المتوافرة به لمتطلبات العملية التربوية، كما يعمل المدير على توفير ما يلزم المبنى من أجهزة وأدوات ومكتبات مدرسية، وغيرها من الإمكانيات المادية، التي تساعد المدرسة في تحقيقها لأهدافها[2] ،وذلك من خلال استخدام طرق التدريس المختلفة مثل: الجـدول المرن والتدريس المشترك، والدراسات المستقلة وغيرها، والتـي تتطلـب تطويـع إمكانيات المبنى المدرسي، بما يتمشى وطرق التدريس المستحدثة، وبما يتيح الفرص أمام العاملين وأعضاء هيئة التدريس، باستخدام المبنى المدرسي بطريقة فيها تجـدد ونمو)[3]، وعلى مدير المدرسة الذي يفهم واجبه ضرورة المحافظة علـى المبنـى المدرسي في حالة جيدة وذلك بالمداومة على صيانته وبذل الجهـود ليكـون بيئـة صالحه ومكاناً صحياً، يؤدي إلى تكوين العادات الصحية المطلوبة التي تساعد على تربية النشء تربية سليمة، ولتحقيق ذلك ينبغي لـه أن يهـتم بعقـد الاجتماعـات الدورية بالمدرسين، وحثهم وتوجيههم إلى ضرورة توجيه التلاميذ نحـو المحافظـة على المرافق والتجهيزات بحالة جيدة نظيفة، ومنعهم من أعمال التخريب التي يقوم بها بعضهم وتدريبهم على الاهتمام بمظهر مدرستهم ونظافتها وترتيبهـا، وبحيـث تصبح تلك الميول عندهم عادات نظامية يمارسونها دوماً، كما يغرسون في نفوسهم عادة المحافظة على مبانيها وصيانة كل ما فيها، وتـوجيههم إلـى معرفـة أهميـة المحافظة عليها وأنها لن تتمكن من تأدية وظيفتها كاملة في تعليمهم وتهذيبهم وتحقيق

---

(1) وهيب سمعان ومحمد منير مرسى: الإدارة المدرسية الحديثة, مرجع سابق، ص32.

(2) عمر بشير الطويبي: الإدارة المدرسية مجلة كلية التربيـة، جامعـة الفـاتح، العـدد الـسادس، 1977م، ص163.

(3) المرجع السابق, ص167.

نموهم الجسمي والعقلي والاجتماعي، إلا إذا كانـت مـصونـة كاملـة المرافـق والإمكانيات هذا ومن الضروري أن يكون لمدير المدرسة جهود فعالة في الاستعانة بمجلس الأباء، والمعلمين لاستكمال نواحي النقص في المبنى المدرسي، حتى يتهيـأ الجو الصحي المناسب، الذي سينعكس حتما على إعداد التلاميذ مستقبلاً، ويؤدي إلى انتفاع البيئة كلها بما تقدمه المدرسة من خدمات تعليمية وتربوية )[1].

**خامساً: علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي:**

إن للمدرسة دوراً مهماً في تطوير المجتمع المحلي أو البيئة التي تقع المدرسة في حدودها، فلم تعد تربية النشء الوظيفة الوحيدة للمدرسة إنما أصبحت المدرسـة مركز إشعاع وتطوير في المجتمع، فقد وجد أن مجال التربية يجب أن يكون الحيـاة الواقعية ذاتها كما هي في البيئة، والمدرسة الجيدة هي التي تراعي تقـدم المجتمـع وتطور الحياة الاجتماعية فيه)[2]، بحيث يكون للتربية دور كبير في تحقق وظيفتهـا كاملة في سهولة ويسر عندما تكون هناك وحدة عضوية بـين المدرسـة والبيئـة، وتفاعل بينهما في كافة أنشطة المجتمع)[3]، فالعلاقة بين المدرسة والمجتمع ينبغي أن تقوم على تعريف المجتمع بما يدور في المدرسة والاستفادة مـن كـل الإمكانـات البشرية والمادية في تحسين العملية التعليمية، كما ينبغي أن تسهم المدرسة في رفـع مستوى الحياة في المجتمع المحلي الذي تقوم فيه، وتقويم العديد من الخدمات العامة لـه، لحل كثير من مشكلاته، والعمل على تحقيـق أهدافـه)[4]، كمـا أن التنظـيم

---

(1) على محمد زيو: دور الإدارة المدرسية في رفع القدرة الإنتاجية المدرسية، رسالة التربية، طرابلس: مؤتمر المعلمين بالجماهيرية, المجلد الأول، العدد الثاني، 1979 ص 35 ،54

(2) فهيمة صفى الدين عبد الحميد محمد: دور الأخصائي الاجتماعي المدرسي في مواجهـة مـشكلات سـوء التوافق الاجتماعي لدى تلاميذ الحلقة الإعدادية من التعليم الأساسي، دراسة ميدانية بمحافظة الإسـكندرية, رسالة ماجستير كلية التربية، جامعة الإسكندرية، 1994م, ص13.

(3) صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الريـاض، دار المـريخ للنشر, 1982م، ص97.

(4) عمر التومي الشيباني: المفهوم الحديث لإدارة التعليمية, مجلة كلية التربية، جامعة الفاتح، العـدد الـسابع، 1977، ص92، عمر بشير الطويبي: الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص161.

والإشراف في مضمار سياسة المدرسة وأنشطتها يكون من أجـل تحقيـق التقـدم والتجديد في العملية التربوية.

ولقيام اتصال بين إدارة المدرسة ومجتمعها المحلي (المجتمـع الخـارجي)، ينبغي أن تقوم المدرسة بدور فعال في خدمة المجتمع بصفة عامة، والبيئة المحليـة بصفة خاصة، حيث (لم يعد مفهوم إدارة المدرسة مجرد تنظيم لحفظ النظام وضبط سير العملية التربوية فيها، بل اتسع ليشمل رعايتها وتأثيرها في المجتمـع المحلـي المحيط بها حيث تقدم له خدماتها، وتتفاعل مع التغيرات التي تطرأ عليه وهي فـي الوقت نفسه تواكب الاتجاهات والآراء السائدة فيه وتتنبأ باتجاهاتـه المـستقبلية)[1]، ويعتبر دور مدير المدرسة في التعاون مع البيئة المحلية من الأدوار المتميزة المهمة والتي تظهر الفرق بين السلوكيات الإدارية من مدرسة لأخرى، فمدير المدرسة يجب أن ينجح في إيجاد علاقة وطيدة بين مدرسته والبيئة المحلية بها والاستفادة من هـذه العلاقة إلى أقصى درجة ممكنة لخدمة العمل التربوي، حيث أن العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ما زالت غير سوية في مجتمعنا، وأن دور المجتمع المحلـي مـا زال ناقصاً، وليس أدل على ذلك مما نلاحظه من انقطاع الصلة بين وأولياء الأمور وإدارة المدرسة في التعاون مع المدرسة.

وبعد أن تعرضنا لأهم مجالات عمل الإدارة المدرسية والدور المنوط بمـدير المدرسة فيها، فإنه يتبقى توضيح كيفية تحقيق أدوار مسئوليات ومهام مدير المدرسة في تلك المجالات، باعتبار أن الإدارة المدرسية تحتاج إلى مَنْ يقوم على تنفيذ تلـك المهام والمسئوليات وهذا ما سوف نتعرض لـه فيما يلـي مـن خـلال العمليـات الإدارية الأساسية التي يقوم عليها عمل مدير المدرسة.

يتضح مما تقدم أن الإدارة المدرسية أصبحت تهتم اهتمامـاً بالغـا بتحقيـق الأغراض التربوية والاجتماعية، بعد أن كانت جهودها تضيع في غمـار الأعمـال الإدارية أو المكتبية التقليدية التي تغلب الشكل على المضمون والجوهر، ولا يعنـي

---

(1) عرفان البرادعي: مدير المدرسة الثانوية، صفاته، مهام، أساليب اختياره، إعداده, مرجـع سـابق، ص35، أحمد على الفنيش: أصول التربية، تونس: الدار العربية للكتاب 1985م، ص32.

هذا التحول في وظيفة الإدارة المدرسية التقليل من شأن النواحي الإدارية بل يعنـي أنها أصبحت تهتم بأولويات الوظائف الإدارية لخدمة الأهداف الرئيسية في العمليـة التعليمية، وبناء على ما تقدمه، فإن الوظيفة الجوهرية للإدارة المدرسية يتـصدرها تحقيق أهداف المرحلة التي تختص بها المدرسة بأقصى حـد ممكـن, بمعنـى أن استثمارها يتم بأقل وقت وجهد وتكاليف، مع أعلى مستوى من جودة الأداء، وهـذا هو المعيار الأساسي والجوهري في تحديد مدى نجاح الإدارة في تحقيق الأهـداف المحددة سلفاً، وبذلك أصبحت مهمة تحسين البرنامج التعليمي وتطويره تتصدر مهام مدير المدرسة في التعليم الأساسي، وباعتباره قائدا تربوياً فإنه ينبغي أن يكون لديـه القدرة على ممارسة جميع أنواع الأنشطة المدرسية بأسلوب ابتكاري متطـور، وأن ينعكس فكره الفعال في المسئوليات الأساسية، ومنع المشكلات المدرسـية أو القيـام بعلاجها، من أجل وضع برنامج سليم لتربية تلاميذ مدرسته في إطار مـن القيـادة العلمية الحكيمة، والعلاقات الإنسانية القومية بينه وبين المعلمين والتلاميذ مع مراعاة إحكام سبل الاتصال بهم للكشف مبكراً عن المشكلات لتداركها ووضع الحلول لهـا، وكذلك التعرف على الاحتياجات لتغطيتها بعيـداً عـن الانـشغال بـأمور الإدارة الإجرائية، حتى يتفرغ الإشراف الكامل والفعال، وأن يتوافر الوقت الكافي لممارسة هذا الإشراف على المعلمين ومساعدتهم في حل المشكلات التعليمية التي تـصادفهم أثناء أدائهم لرسالتهم.

**10 - مهام مد راء مدارس مرحلة التعليم الأساسي ومسئولياتهم:**

نظراً إلى التطور الذي طرأ على الإدارة التعليمية منذ السنوات الأولى لثورة الفاتح من سبتمبر، فقد اقتضى ذلك ضرورة تغيير الأسلوب الذي تمارسه في مرحلة التعليم الأساسي، حتى تستطيع مسايرة الاتجاهـات العمليـة الحديثـة فـي الإدارة المدرسية، لأن أغلب من كانوا يشغلون وظيفة مدير مدرسة قبل الثـورة أصـبحوا مديرين للمدارس بحكم الخبرة والأقدمية ولم يتلقوا أي تأهل أو تدريس فـي مجـال الإدارة المدرسية)[1]، فقد اهتمت الثورة بتطوير الإدارة التعليميـة بـصفة عامـة،

(1) أحمد محمد القماطي: تطور الإدارة التعليمية في الجماهيرية العربية الليبية، مرجع سابق، ص425.

والإدارة المدرسية بصفة خاصة، باعتبارها المجال أو الميدان الأول الذي يجري فيه تطبيق العملية التعليمية بوصفها النهائي لكل الجهود التي تبذل من أجـل النهـوض بالتربيـة والتعليم، وتأكداً لذلك فقد ورد في المنشـور الـصـادر سنـة 1972م (أن الإدارة المدرسية لم تعد مجرد عملية روتينية، تهدف إلى تسيير شئون المدرسة الإدارية اليومية، بل أصبح من مسئولياتها العمل على توفير الظروف الملائمة التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية)، وقد منح هذا المنشور صلاحيات واختصاصات لمدير المدرسة الإلزامية، منها تنفيذ جميع اللوائح والقوانين والقرارات والإشراف على توزيع الفصول والحصص والكتب المدرسية، والعمل على تحديـد احتياجات المدرسة من جميع النواحي، كما يتعين عليه أن يتابع ويتأكد من تطبيـق المناهج المقررة، ويمارس اختصاصاته ومسئولياته وسلطاته باعتباره موجهـاً فنيـاً وتربوياً وقائداً واعياً ومتابعاً لجميع شئون المدرسة، وليس مجرد عمل يهتم بالأعمال الشكلية والإجراءات الروتينية كما كان في الماضي[1]، وقد تم وضع هيكل تنظيمـي لجهاز الإدارة المدرسية في مدارس المرحلة الإلزامية يتـصدره مـدير المدرسـة، ويعمل إلى جانبه مساعد وأمين إدارة واحد إذا زاد عدد الفصول على (12) فصلاً، وعدد التلاميذ على (500) تلميذ .

كما صدر أيضاً قرار وزاري في سنة 1972م بشأن تنظيم مجلـس الأبـاء والمعلمين، وتحديد اختصاصاتها، بهدف معاونة المدرسة في مهامها ومساعدتها على بحث ودراسـة مشكلات التلاميذ التعليمية وغيرهـا، وتوثيـق صـلتها بـالمجتمع المحلي)[2]، أثر الثورة الثقافية (15–4 –1973م) التي تم فيها الزحف على المقـار الحكومية، وتشكيل لجان شعبية فيها، تكونت فـي العـام الدراسـي (72–1973)، م/لجان شعبية في المديريات والمراقبات التعليمية آنذاك من بين المعلمين والعاملين،

---

(1) أمانة التعليم والتربية منجزات أمانة التعليم والتربية: في عهد ثورة الفاتـح مـن سبتمبـر مـن عـام 1969–76–77, مرجع سابق, ص47.

(2) أمانة التعليم والتربية منجزات أمانة التعليم والتربية، في عهد ثورة الفاتح مـن سبتمبـر مـن عـام 1969–76–77، مرجع سابق، ص7.

كما تشكلت أيضاً لجان شعبية في المدراس، وأصبح مدير المدرسة هو رئيس اللجنة الشعبية بها، وتتكون اللجنة الشعبية من خمسة أعضاء يختار أمين لها من بينهم أو من غيرهم عن طريق الاختيار الحر المباشر، ويمارس أعماله لمدة ثلاث سـنوات، ثم يتم بعدها الاختيار الحر مرة أخرى لتجديد الإبقاء على اللجنة السابقة أو اختيـار لجنة جديدة)[1].

ونظراً لما شهده قطاع التعليم من تدن، وما أحاطه من ظروف حالـت دون أهداف التعليم الأساسي بالبنية التعليمية بالـصورة المطلوبـة، ونتيجـة الأداء فـي التطبيق، فإن الإدارة العامة لشؤون التعليم بأمانة اللجنـة الـشعبية العامـة للتعلـيم والبحث العلمي دعت إلى اتخاذ خطوات وإجراءات عملية تتصل بالأداء وأسـاليب الإدارة والمتابعة والتقويم والمحتوى التعليمي، بهدف تحـسين العمليـة التعليميـة والتربوية مما أدى إلى ضرورة وضع برنامج متكامـل يتـضمن أهـم الأسـس والإجراءات التي تضبط سير العملية التعليمية، وتدفع بها إلى الأمام، بغية تنقيتها من سلبياتها وعلاج مشكلاتها التي شاعت في كل من جوانبها، وتسببت فيهـا, عوامـل عديدة بدءا من البيئة والظروف المحيطة ، وانتهاء بالإدارة التربوية)[2].

ففي مجال الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الأساسي، صـدر قـرار اللجنـة الشعبية العامة للتعليم والبحث العلمي رقم (271) بتحديد مسئوليات، مهام وواجبات ومواصفات مدير المدرسة باعتباره عنصراً أساسياً في العملية التعليمية والتربويـة الأمر الذي يحتم العمل بالأسلوب العلمي للاختيار والتعيين، ضمانا لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، لا سيما أن المدير عليه مـسئوليات إداريـة وفنيـة، يتعين معها توافر عدة مواصفات فيمن يمارسها، ومن أهم هذه المواصفات:[3]

1- توفير مقومات الشخصية والقدرة القيادية.

---

(1) الجماهيرية العربية الليبية، أمانة التعليم، مركز التوثيق والبحوث التربوية، منجزات أمانة التربية والتعليم في عهد ثورة الفاتح من سبتمبر، مرجع سابق، ص74.

(2) الجماهيرية العربية الليبية، أمانة التعليم، مركز التوثيق والبحوث التربوية، منجزات أمانة التربية والتعليم في عهد ثورة الفاتح من سبتمبر، مرجع سابق، ص 13.

(3) المرجع السابق نفسه.

2- الحصول على إجازة التدريس لمرحلة التعليم الأساسي مع توافر خبرة فعلية في ممارسة التدريس.

3- اللياقة الصحية والنفسية.

4- الالتزام الديني والقومي والمهني.

5- التمتع بتقدير فني (جيد جداً) على الأقل خلال السنتين الأخيرتين.

6- أن يشارك في اختياره اختيار مكتب شئون التعليم بالبلدية مع مؤتمر المعلمين.

فيما يتعلق بالمهام والواجبات التي أسندت إلى مدير المدرسة في مرحلة التعليم الأساسي، فهي تشمل ما يأتي:[1]

1- الإشراف الإداري والكامل على المدرسة.

2- المتابعة والمحافظة على المبنى المدرسي من حيث الصيانة والنظافة والمظهر العام ، إلى جانب الصحة المدرسية.

3- تقدير احتياجات المدرسة وإعدادها، من المدرسين والإمكانات التعليمية، على أن يتم ذلك قبل العام الدراسي، وإحالتها إلى جهات الاختصاص المسئولة والمعنية بها ضماناً لبدء الدراسة الفعلية من أول يوم دراسي.

4- إعداد البيانات والإحصاءات وتقديمها في مواعيدها المحدودة لها.

5- تقسيم الطلاب على الفصول وإعداد الجدول الدراسي، وتوزيع المدرسين على الفصول بما يتفق مع معدلات الأداء ، بالاشتراك مع المفتشين، وذلك قبل بدء الدراسة بأسبوع.

6- تشكيل لجان للأنشطة المختلفة وتخطيط برامج عملها من بداية العام الدراسي.

7- وضع خطة للاجتماعات الدورية بالمدرسين، لتدريس سير العملية التعليمية ومتابعتها والأنشطة المصاحبة، والاهتمام بتوثيقها، وإعلام المكتب المختص بذلك.

---

(1) الجماهيرية العربية الليبية، أمانة التعليم، مركز التوثيق والبحوث التربوية، منجزات أمانة التربية والتعليم في عهد ثورة الفاتح من سبتمبر، مرجع سابق، ص 13 ، 16 .

8- متابعة حضور المعلمين والعاملين بالمدرسة وانصرافهم، وإخطار المقصر فوراً في حالات الانقطاع أو عدم الالتزام.

9- حصر غياب الطلاب وإشعار أولياء الأمور في حينه، والتقيد بتطبيـق اللـوائح بشأنه.

10- الإشراف على سجل الحضور والغياب اليومي للتلاميذ والمعلمـين وإشـعار القسم المختص بذلك أسبوعياً حسب النموذج الموحد المعد من قبل إدارة شـئون التعليم .

11- الدعوة إلى تشكيل مجلس الأباء والمعلمين من بداية العام الدراسـى ووضـع برنامج عملي مشترك بالمدرسة.

12- تشكيل لجنة الصندوق المالي بالمدرسة، بما فيها موارد المقاصف.

13- تنظيم وتنفيذ جدول الإشراف اليومي بالمدرسة.

14- التقيد بتنفيذ النشرات واللوائح والتوجيهات والقرارات الصادرة عـن اللجنـة الشعبية للتعليم بالبلدية وأجهزتها الفنية.

15- عدم تنفيذ أية تعليمات شفوية أو تحريرية ،إلا عن طريق اللجنة الشعبية للتعليم بالبلدية.

16- يلتزم مدير المدرسة بمراعاة التسلسل الإداري في جميع إجراءاته ومراجعاته.

17- متابعة المدرسة في تنفيذ المناهج والبرامج الدراسية ، وذلك من خلال التالي:

أ- الاطلاع المستمر على كراسات تحضير الدروس اليومية ، وسلامة سير المـنهج وفق التوزيع المعتمد وكذلك الاطلاع على سجلات المتابعة والتقـويم اليـومي للطلاب.

ب- الإطلاع على الأعمال التحريرية للطلاب.

ج – متابعة تنفيذ ملاحظات وتوجيهات المفتشين المثبتة بالسجلات والمحاضر المعدة لذلك.

د - إعداد سجل خاص لملاحظاته وزياراته للمدرسين فـي فـصولهم وخارجهـا، وتمكين المفتشين من الاطلاع عليها للاستعانة بها في تقدير كفاءة المدرسين.

18- إعداد تقارير الكفاءة للمدرسين والعاملين بالمدرسة، بالاشتراك مع المفتـشين واعتمادها وإحالتها إلى المكتب المختص.

19- وضع ضوابط لخروج الطلاب من المبنى المدرسى أثنـاء اليـوم الدراسـي وتطبيق لائحة سلوك الطلاب.

20- العمل بالسجل المجمع للطلاب، والاهتمام بتنفيـذه وإحالتـه إلـى المرحلـة اللاحقة.

21- إعداد السجلات المنظمة للإجراءات والملفات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس الإداريين والمنتجين والمناهج الدراسية المقررة .

22- المشاركة الفعالة في حل المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والعلميـة لطـلاب المدرسة.

23- الالتزام بحضور الاجتماعات التي يحددها مكتب شئون التعليم .

24- متابعة مادة التربية العسكرية،من حيث معلموها وتنفيذ مناهجها وإعداد الجدول الدراسي لها بالاشتراك مع المختص بذلك.

25- الإشراف على تنظيم وسير اختبارات الفترات، وامتحانات النقل بالمدرسة.

بعد استعراض طرق اختيار مد راء المدارس في الجماهيرية العربية الليبيـة وفي بعض الدول الأخرى يتبين لنا مدى التعدد في طرق اختيار مد راء المـدارس في تلك الدول، واختلاف شروط الاختيار والإعداد من بلد إلى آخر، تبعاً لاخـتلاف وتباين الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في هذه الدول، ونلاحـظ أيضاً الاهتمام المتزايد بعملية انتقاء واختيار أفضل العناصر التربويـة،من خـلال وضع شروط وضوابط لتلك العملية في أغلب تلك الدول، وكذلك من خلال اشتراط الحصول على مؤهلات علمية عالية، تصل إلى درجة الماجستير والدكتوراه، كمـا هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا، كما تشترك بعض الـدول فـي اجتياز المرشحين لدورات تدريبيه معدة لهذا الغرض، وإخضاعهم لفتـرات إعـداد أولية بعد الاختيار، لمعرفة مدى صلاحيتهم لهذه الوظيفة، ويصل الأمر في بعـض

تلك الدول إلى وجود معاهد تربوية متخصصة، ينتظم فيها الدارسون لمدة عـام أو أكثر للحصول على مؤهل يمكنهم من العمل في وظيفة مدير المدرسة.

وعلى ذلك، يمكن القول بأن عملية الإعداد المستمر لرجل الإدارة المدرسـية عامل مهم ومساعد للقيام بالمهام والمسئوليات المنطوة به بكفاءة ومقدرة، وذلـك أن عدد سنوات الخبرة وحدها لا يمكن أن تكون, مؤشرا صالحاً علـى مـدى فعاليـة المدير، بالإضافة إلى أن إعداد المدير، وتدريبه أثناء الخدمة يعتبر من أهم العوامـل التي يمكن عن طريقها تطوير التعليم وتحديثه، ورفع مستواه.

أما فيما يخص عملية اختيار مد راء المدارس في الجماهيرية، فنخاص إلـى القول بأن شغل وظيفة مدير المدرسة صار مفتوحاً لجميع المعلمين ويترك الاختيار في الغالب لجماهير المعلمين بالمدرسة والمواصفات التي يتم بها اختيـار أعـضاء اللجنة الشعبية للمدرسة وأمينها (مدير المدرسة) وهي محددة بصورة دقيقة, وإنمـاء متروك للمعلمين تحديدها وتقدير أهميتها، عند المفاضلة فـي الاختيـار مـن بـين المتقدمين أو المصعدين لعضوية وأمانة اللجنة الشعبية للمدرسة.

كما نجد أن شاغلي وظيفة مدير مدرسة بالتعليم الأساسي بالجماهيرية ، هـم من خرجين معاهد المعلمين والمعلمات، والذين ينحصر غالباً إعدادهم المهني فـي دراسة مواد التربية وعلم النفس والتربية العملية، ويتضمن مقرر مادة التربية وعلـم النفس موضوعات موجزة في الإدارة المدرسية والإشراف الفني.

وبناء على ذلك يمكننا القول بأن الإعداد المهنـي لطلبـة معاهـد المعلمـين والمعلمات غير كاف، ولا يؤهل خريجي هذه المؤسسات الإدارية بفاعلية، نظراً إلى خلو برامج الأعداد الأول من مواد دراسية متخصصة لإعداد القادة التربويين، ويبدو أن هذا النقص هو أحد العوامل الرئيسة وراء سلبيات الإدارة المدرسية.

مما سبق يتضح أن اختيار وتعيين مد راء المدارس محلياً لا يتم وفقاً للأدوار والصفات المطلوب توافرها وذلك في ضوء العرض التاريخي لتطوير نظام المدرسة محلياً وكذا في ضوء ما أسفرت عنه الأدبيات التي تم الإشارة إليها.

**11 – النظريات الخاصة بالإدارة المدرسية :**

إن النظرية الإدارية هي إطارها النظري الذي يساعد على تفـسير الـشواهد والنواتج التطبيقية، وبذلك فهي تساعد وتسهم في زيادة النمـو المهنـي للمـديرين بتزويدهم بأفضل الطرق لتنظيم خبراتهم والربط بين الظواهر والمفاهيم، وطبقاً لهذه الأهمية التي تحظى بها النظرية في العملية الإدارية، فإن الباحث سوف يـستعرض لعدد من النظريات الإدارية ثم يبين أثر هذه النظريات في تطوير نظريـات الإدارة التربوية.

**( أ ) الاتجاه الكلاسيكي القديم Ancient Clssic Ttend**

يضم هذا الاتجاه عدداً من النظريات الإدارية ، يمكن تقسيمها إلى التالي:

**1- نظرية الإدارة العلمية (Theory of Scientific Administration)**

تنسب نظرية الإدارة العلمية إلى فرديك تايلور (teylor) الذي طرح أفكـاره ضمن كتابه (مبادئ الإدارة العملية ) 1911 .وقد كـان اهتمـام تـايلور (teylor) منصباً على تحديد المشكلات الإدارية، وتحليل موقف العمل في جميع جوانبه ، ثـم استخلاص مبدا أو عدد من المبادئ الإدارية من الملاحظات وإثبات المبدأ وتطبيـق فيما بعد، لقد بنى تايلور (teylor) أفكار على أربعة مبادئ أساسية هي:

1- تطويرطريق عملية الأداء العملي بدلاً من الطرق التقليدية السائدة عن طريـق تجميع المعلومات والبيانات وتصنيفها وجدولتها للوصول إلى الطريقـة المثلـى للأداء.
2- استخدام الطريقة العلمية في اختبار العاملين وتقديم بـرامج تعليميـة للتطـوير والتدريب.
3- تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف في إطار الطريقة العلمية للأداء.
4- التقسيم الجاد للمسؤولية بين المديرين والعاملين.

ومما لا شك فيه أن هذه النظرية تُعد ثورة فكرية شـاملة فـي الإدارة وأداء العاملين تجاه بعضهم البعض، ولكن الكثير من الباحثين ينتقدون هذه النظرية بعـدم

مراعاة الجوانب الإنسانية وتركيز اهتمامها على زيادة الإنتاج، واعتبار العامل آلـة أو جهازاً يمكن برمجته عن طريق الحوافز المادية.

**2- نظرية البيروقراطية ( Theory of Bureaucracy)**

بعد التحليل الذي أورده ويبر (Weber) للبيروقراطية هو الأسـاس الـذي انطلقت منه معظم الكتابات العلمية حول البيروقراطية منذ أوائل هذا القـرن، لقـد استخدم ويبر (Weber) مصطلح البيروقراطية للدلالة على مجموعـة الإجـراءات السلطوية التي تمارسها المنظمات الكبيرة الحجـم التـي تعتمـد علـى الرسـمية الموضوعية في أعمالها الإدارية, وقد كان اهتمامه منصبا على عناصر الموضوعية والرشد لتحقيق الكفاية في هذا النوع من المنظمات, وفي رأية أن صفة البيروقراطية تخلو من أي مضمون يمكن أن يعرقل كفاية المنظمات بل بالعكس فقد عُد التنظـيم البيوقراطي ذا خصائص رشيدة إذا تحققت أدات إلـى الكفايـة التنظميـة، وهـذه الخصائص كما حددها ويبر (Weber) تنحصر في:

أ- تقسيم العمل والتخصيص: ويقصد به و يبر (Weber) أن الوظائف المكونـة للتنظيم يجب أن تكون محددة وثابتة وفقاً لمعايير رسـمية فيمـا يطلـق عليـه بتوصيف الوظيفة، ويكون العمل الرسمي في التنظيم مقسماً على وظائف ولكـن لكل وظيفة جزء يكون شاغلها مسؤولاً عن القيام بها .

ب- تسلسل السلطة : أي تدرجها من القمة إلى القاعدة

ج- القوانين وضوابط العمل: وهي القوانين المنظمة للعمل التي تعتمد على الوثـائق والمستندات واللوائح, أشار ويبر (Weber) بضرورة وجود مكتب خاص لحفظ هذه القوانين واللوائح.

د- عملية التوجيه المنطقية (غير الشخصية): أي تغليب النـواحي العقليـة علـى النواحي الشخصية.

هـ- المهنة: يعني أن الارتقاء والتقدم في العمل تحدده خبرة العامل وخصائـصه الفنية والمهنية.

**3-نظرية التقسيم الإداري (Theory of Administration Divisons) :**

تشترك هذه النظرية في الخصائص العامة مع نظرية الإدارة العلمية من حيث التركيز على العمليات الداخلية للتنظيم والاهتمام بمظاهر الأداء المـادي للعـاملين وإهمال الجانب النفسي، وتنسب هذه النظرية إلى المهنـدس الفرنـسـي (هنـري فايول) الذي وصل إلى مناصب الإدارة العليا، وتعرض في تحليلاته إلـى وظـائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق, كما أن أكبر إسهام ينظر به منظـرو الإدارة إلى فايول (Fayol) هي مناقشته مبادئ الإدارة، فقد لعبت هذه المبادئ دوراً أساسياً في تطوير الفكر الإداري ، ويمكن الإشارة إلى هذه المبـادئ فـي النقـاط التالية:[1]

| | |
|---|---|
| * التقسيم الإداري | * المركزية . |
| * السلطة والمسؤولية | * تدريج السلطة |
| * النظام | * المساواة . |
| * التأديب | * خضوع المصالح الفردية للصالح العام |
| * وحدة الأمر . | * استقرار رجال الإدارة |
| * وحدة التوجيه . | * المبادأة والابتكار |
| * مكافأة العاملين . | * العمل كفريق . |

**(ب) حركة العلاقات الإنسانية(The Human Relations Movemement)**

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية وتطورت كرد فعل على الأسلوب التقليدي الذي ينظر إلى العملية الإنتاجية على أنها الغاية للإنسان ودوافعه، وقد جاءت بمفهوم البعد الاجتماعي للطاقات الإنسانية والحوافز المعنوية معايير أساسية للعمل الإنتاجي والكفاية فيه، فالإنسان ليس بالآلة ولكي يظهر مواهبه وطاقته في العمل الذي يؤديه يجب أن يترك لـه قدر من الحركة مع تقديره واحترامه في التعبير عن ذاته وميوله واتجاهاته.

---

(1) أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص12.

وعلى الرغم من الانتقادات التي وُجهتْ إلى هذه النظرية وهى المبالغة فـي الاهتمام بالجوانب الإنسانية مما أدى إلى حالة من التسيب في العمل أثر بشكل سلبي في مستوى الكفاية الإنتاجية من حيث الكم والنوع، فإنها أسهمت في إثـراء الفكـر التنظيمي بالنقاط التالية:[1]

1- التنظيم الرسمي وغير الرسمي وكيفية تفاعلهما.
2- إثراء الجماعات غير الرسمية والعلاقات التي تنشأ بينها داخل العمل وخارجه
3- المستويات التنظيمية العليا والدنيا وعلاقات التفاعل بينها.
4- الحوافز المادية وتأثيرها المتبادل والمشترك في إنتاجية العمل.

ويعد التون مايو (Mayo) مؤسس حركة العلاقات الإنسانية والبدايـة لهـا كانت مع التجارب التي أجراها في شركة (وسترن الكتريك) و(سُـمَيتْ) بتجـارب (هاوثورن ماينى) عام (1924- 1927) وقد نتج عن هذه التجارب أن نوع القيـادة والاتصالات والمشاركة هي أهم متغيرات في السلوك التنظيمي.

ولقد أوضح مايو (Mayo) من هـذه التجـارب أن التغيـر فـي الموقـف الاجتماعي ورضى العاملين وأنماط التفاعل غير الرسمية بينهم هـي التـي لهـا النصيب الأوفر في زيادة العمل الإنتاجي وليس كما جاءت به النظرية العلمية بـأن الإنتاج يتأثر بكثافة الإضاءة، وفترات الراحة ونظام دفع الأجور[2].

**ج- الاتجاه الحديث في نظريات الإدارة(Administration Modern Trend)**

**1- المدخل السلوكي:**

لقد شمل هذا الاتجاه بأفكاره معظم العلوم الاجتماعية بما فيها علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي والعلوم السياسية و الاقتصادية وذلك بهدف معرفة السلوك والتنبؤ به للعاملين.

وقد نشأت هذه المدرسة بفضل جهود مبكرة على يد جهود قادة ومفكرين من أمثال هنري جانيت ( Janate) وفردريك هرنزبرج (Hernzberg) ودوكلاس ماكر

---

(1) علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة المدرسية، دار المعارف، القاهرة، 1973م, ص106.
(2) المرجع السابق, ص106.

يكور ( Mcgregor ) وبشكل مختصر يمكن تلخيص آراء السلوكيين وإسـهاماتهم بالمبادئ التالية[1].

1- يختلف الناس في حاجاتهم وفي طرق إشباعها، فمنهم من تسيطر عليه الحاجات المادية ومنهم من يتأثر بالحاجة إلى التقدير والاحترام، ويمكن للمنظمة أن تدرس هذه الحاجات وكيفية إشباعها للعاملين لإظهار طاقاتهم وقدراتهم إلـى أقـصى درجة ممكنة.
2- يسعى الأفراد إلى أن يكونوا ناجحين في العمل عندما يكون ذلك العمل مصمماً ومساعداً على النجاح.
3- يمتلك الأفراد قدراً من الانضباط الذاتي، ولذلك فإن عملية الرقابة غير المباشرة تؤدي إلى تنمية الشعور بالمسؤولية عن الأعمال التي يقومون بها.
4- إن الحماس والدافعية للعمل قدرة كامنة في الفرد، وتستطيع الإدارة الاستفادة من هذه الدافعية بتوفير الظروف المواتية للعمل وإظهار طاقات العاملين وتوظيفها.
5- يسعى الأفراد إلى التماثل بين أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها، فإن لم يكن هناك اختلاف بينهما انطلقت الطاقات النفسية والقدرات الفردية لتحقيق هذه الأهداف.

**2 - نظرية النظم الإدارية الحديثة:**

ترجـع هـذه النظرية إلى إسهامات كـل مـن كاتـز (Katez) وكاهـن (Kahen) فقد كان لجهودهما في الكتاب الذي أسـمياه (علـم الـنفس الاجتمـاعي للتنظيمات) الدافع الأكبر نحو تشجيع الأنظمة المفتوحة في نظريات التنظيم، وترتكز هذه النظرية على التسليم بأن الإدارة نظام مفتوح أساسه العلاقـات المتبادلـة بـين عناصر الإدارة من ناحية والبيئة من ناحية أخرى، وهي أن الإدارة وعناصرها كائن في مجتمع ما وعملياته التنظيمية ويؤثر بعضها فـي بعـض، وتتـأثر بـالظروف

(1) عبد الله أبو القاسم العرفي وآخرون: مقدمة في الإدارة التربوية المقارنة، جامعة قاريونس، بنغازي، 1996، ص21.

المحيطة بها[1]، فالمديرون يستخدمون أنظمة لاتخاذ القرارات وأخـرى للاتـصال وغيرها للإشراف وهذه الأنظمة هي جزء من كل لتحقيق وظيفة المنظمة, ولقد لفتت هذه النظرية النظام إلى الظروف والمواقف المتغير ة، فالظروف والمواقف ليـست واحدة ولذلك فهي تحتاج إلى أساليب إدارية مختلفة، ويعتمد نجاح الإدارة على إيجاد نوع من الهياكل التنظيمية القادرة على إدارة الظروف المتغيرة والاستجابة لها.

**ثالثا: أثر تطور نظريات الإدارة في تطور نظريات الإدارة التربوية:**

**(أ): الإدارة العلمية:**

بعد ظهور المبادئ الإدارية التي تنادي بها الإدارة العلمية قـام فـرانكلين بوبيت (Franklin Bobbit) أستاذ الإدارة التعليمية بجامعة شيكاغو بنشر مقـال عام (1913م)، في الكتاب السنوي للجمعية الوطنية لدراسة التربية بعنوان (بعـض المبادئ العامة للإدارة مطبقاً على مشكلات النظم المدرسية)، كما يتبع هذا الكتـاب تقرير كتبه فرانك سبولدنج (Spaulding) مدير قسم التربية بجامعة بيل الأمريكية عن كيفية تطبيق المبادئ الإدارية العلمية في المدراس[2].

وهذا يدل على أن هؤلاء المربين قد شبهوا المدرسـة بالمـصنع والتلاميـذ بالمواد الخام حيث يتم تطوير التلاميذ وصقلهم في الأنظمة التعليميـة بمـا يطـابق احتياجات المجتمع و توقعاته ، كما أنهم رأوا بأن الأنظمة التعليمية ملزمة باستخدام الموظفين الأكفاء وتطبيق تقنيات التدريس، وتجدر الإشارة إلى أن طبيعـة العمـل التربوي لا يمكن معها تطبيق مبادئ الإدارة العلمية على الـرغم مـن أنـه يمكـن الاستفادة منها في تحديـد الوظـائف ووسـائل أداء العمـل وتوضـيح الـسلطات والمسؤوليات[3].

---

(1) أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995م, ص21.

(2) المرجع السابق, ص22.

(3) هدى لطيف، الأسس العلمية للإدارة المدرسية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1996, ص36.

**(ب): التقسيم الإداري:**

لقد تأثرت الهياكل التعليمية بنظرية التقسيمات الإدارية التي صـاغها فـايول (Fayol)، وقد كان هذا التأثر بصفة شاملة على المستوى الدائم، فأهداف الأنظمـة التعليمية وتسلسل الوظائف فيها والسلطة والمركزية واللامركزية ترى فيها لمـسات (فايول) وأنصاره.

**(ج): البيروقراطية:**

في عام (1968) صدر كتاب لاندرسون (Anderson) بعنوان البيروقراطية في التعليم وقد كان هذا الكتاب نتاجـاً لدراسـات ميدانيـة عـن بـروز المفـاهيم البيروقراطية التي وضعها ويبر (Weber)، ويعد جريفتس (Griffiths) أكثر الذين سعوا إلى وضع نظرية للإدارة التربوية يعتمد أساسا على الطبيعة البيروقراطية وقد نشر كتابه: (النظرية الإدارية) عام (1909م) معتمداً بشكل كبير على أراء برنا رد (Bernared) وسيمون ( Simon) (الذين نظرا إلى الإدارة على أنها عملية لاتخاذ القرارات[1]، والتي على ضوئها صاغ جريفتس (Grittiths) نموذجـه الخـاص باتخاذ القرارات في المؤسسات التربوية.

**(د) حركة العلاقات الإنسانية:**

إن طبيعة العمل التربوي استدعت الاهتمام بأصول العلاقات الإنسانية، ولعل هذه الحركة لا قت قبولاً و رواجاً في المؤسسات التربوية أكثر من أي مكان آخر.

وقد صدر العديد من الكتب التي تحث على تطبيق مبادئ العلاقات الإنـسانية في مجال الإدارة التربوية، ولكن يمكن الإشارة إلى أهمها الذي ألفه يوش (Yauch) وعنوانه (تحسين العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية) الذي تبنـي فيـه نتـائج تجارب التون مايـو ( Mayo) التي سبق الإشارة إليها.

---

(1) أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995, ص22.

ثانياً: علم النفس والتوافق المهني للعاملين بالإدارة المدرسية :

لاشك أن ما من ميدان من ميادين النشاط الإنساني باختلاف أنواعه ومراحله إلا ويحاول علم النفس أن يطبق فيه حقائقه ونظرياته باختلاف أنواعها ومجالاتهـا، ذلك لأنه يسعى حثيثا للعمل على كشف حقائق النفس الإنسانية بأبعادهـا المختلفـة، فضلاً عن تفسيره لطبيعة السلوك الإنساني للكائن البشري، وهو إذ يقـوم بـذلك لا يقصر جهدا في تطبيق كافة الحقائق و النظريات مـستخدماً الدراسـات التربويـة والنفسية التي تكشف عنها بحوثه وتجاربه في كل فرع من فروع الحياة التي أمتـد إليها نشاط الإنسان منذ القدم وحتى يومنا هذا، ففي مطلع القرن السادس عشر مـثلاً كان الرأي السائد آنذاك هو أن الطبيعة بمختلف مظاهرها وتحولاتها قد تهب للمـرء مواهب خاصة به تؤهله للقيام بأعمال معينه يؤديها أداءً حسناً، ولكن هذه الموهبة قد تفقد قيمتها ومصداقيتها إذا لم تتح لصاحبها فرصة استغلالها الاستغلال الأمثل فضلاً عن الاستفادة منها والإفادة بها.

وهكذا أضحت اليوم تلك النظرية القائلة:( إن عقل الطفل عبارة عن اسطوانة شمعية بيضاء تترك تجارب الحياة ووسائل التعليم آثارها عليهم)[1]، من النظريـات التي مر عليها الزمن، بل وربما أضحت غير ذات فائدة في هذا العصر، ولكن يجب علينا أن ننظر وبدقة إلى الكائن الحي حيواناً كان أو أنساناً لا على أنه كائن جامـد سلبي الموقف يستقبل المؤثرات الخارجية باختلاف أنواعها فتؤثر فيه وتغيره وتشكله كيفما تشاء، بل علينا أن(ننظر إليه على أنه كائن حـي لـه نـشاطاته وفعالياتـه المختلفة، يختار لنفسه ما يريد لها ويرفض منها مالا يريد ويعمل بأسـلوبه المميـز والخاص به كي ينمو وينهض بنفسه ليواكـب حركـة العـصر المتطـورة بكافـة متطلباتها)[2]، ومن ثَم نقول بأن كافة المواهب الطبيعية وأساليب التعلـيم المختلـف التي يتلقاها الفرد منذ نعومة أظافره لها أثرها الكبير في عملية نموه وتطوره، كمـا أن هذا الأثر يختلف من كائن إلى آخر، باعتباره ذا فائدة كبيرة في انتقاء العمل الذي

---

(1) عزيز فؤاد فريد: الأمراض النفسية العصبية، الشركة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1964، ص15.

(2) سمية فهمي: حياتنا في ضوء علم النفس، مكتبة الانجلو المصرية, القاهرة، 1978م، ص30.

يتناسب وطبيعة الإنسان ويتلاءم مع مراحل نموه وقدراتـه واسـتعداداته المختلفـة باعتباره معايير ذات قيمة فعلية من خلالها تتضح مدى صلاحيته لمزاولة عمل مـا يكلف به، وإذ ما دققنا النظر في زمن مضى لوجدنا أن هناك معايير لا بـأس بهـا كانت تستعمل كمؤشر حقيقي لقياس مدى صلاحية المرء لمزاولـة بعـض المهـن خصوصاً تلك التي لها علاقة وطيدة بالخصائص البدنية (الجسمية حيث كان بائعو الرقيق ومؤجرو الخدم يبحثون عن أفضل ما يعرض في الأسواق من رقيق وخـدم فيختارون منهم ما يشاءون آخذين في الاعتبار مقاييس كثيرة منها على سبيل المثال (مقياس القوة البدنية)[1].

وهكذا بقيت المقاييس هذه سنين طويلة يستعملها أكثر الناس في اختيار مهنهم حتى يومنا هذا، حيث شاع فيها عـدم الاسـتقرار والثبـات إلـى جانـب كثـرة الاضطرابات من آن إلى آخر، فأنها لم تصل إلى مرحلة تحسن إلا بعد بحث دقيـق في مختلف العوامل التي تشترك في نمو الإنسان وتساعد عليه وتنوع قابليته وتنمي مداركه وتشبع رغباته وميوله واتجاهاته لذا نجد أن مثل هذه المـشكلات لا يمكـن مواجهتها إلا عن طريق دراسة (علم النفس) الذي أصبح لـه دوره الفعـال فـي الاختيار الصحيح للمهن التي تتلاءم في أعمالنا وحياة الإنسان باعتبـاره الطريـق الوحيد والكفيل بأن يكسبنا السعادة والهناء في أعمالنا.

إن بلادنا اليوم في حاجة ماسة إلى استخدام العلم والأساليب العلميـة لا فـي الإنتاج فحسب ولكن أيضا في مجال العلاقات الإنسانية والهندسة البشرية، والتوافق المهني للعاملين، والقيادة، الإشراف والتدريب والإدارة ..... الخ.

وهكذا نجد أن لعلم النفس الحديث دوراً لا بأس به في اختيار المهن وأهميـة الروح المعنوية في الإنتاج ، وطرق تجنب حوادث العمل وكل ما يتعلق بالأفراد من قدرات وميول واتجاهات ورغبات مهنية وطرق قياسـها ... إلـخ مـن متطلبـات مرحلتنا الآتية هذه.

---

(1) محمد حسن حلاوة: السيكولوجية التدريب والمنافسة، الطبعة السادسة، القاهرة, النهضة العربيـة،1978، ص50 .

إن العناية بالجوانب النفسية والجسمية والاجتماعية والعقلية والمهنية لشخصية الفرد لا شك أنها ستزيد من كفاءته المهنية وشعوره بالتكيف والتوافق مع نفسه ومع مهنته ومجتمعه الذي يعيش فيه، كما تشعره بالرضا والسعادة عما يقوم به من أعمال على اختلاف أنواعها

وهكذا نجد أن ميدان الحياة المهنية هذه كغيره من الميادين الأخرى قد امتدت إليه تطبيقات علم النفس الحديث الذي ركز على جوانب كثيرة ومهمة من حياة الفرد المهنية محققاً لـ السعادة و الهناء إلى جانب من الرضا الكامل على مهنته وتكيفـه معها باعتبارها جاءت ملائمة لقدراته ومواهبه واستعداداته المختلفة.

ونظراً لأهمية هذا العلم و دوره الفعال و الواضح في وضع الأسس العلميـة والنفسية التي يتم بمقتضاها التوفيق في اختيار الأفراد لمهنهم، ذلك الاختيار الـذي يعبر عنه بتوافق الأفراد مهنياً، التوافق الذي لا شك أن نتائجه تـؤدي إلـى تقـدم ونجاح المؤسسات المهنية بمختلف أنواعها، خصوصاً في هذا العصر ونحـن مـا أحوجنا إلى وسائل الزيادة في الإنتاج، والإبداع والتألق في العمل .....الخ،لذا يجب علينا أن نفهم محتوى هذا التساؤل: كيف يمكن لعلم النفس أن يجعل العاملين أكثـر توافقا مع مهنهم ؟ ونظراً إلى أهمية هذا الجانب سنورد الحديث عن جملة العناصـر كي نلقي الضوء حوله باعتباره مكسباً كبيراً لتقدم البشرية اليوم، ومن هذه العناصر:

**أولا : علم النفس مفهومه وموضوعه وميادينه:**

يرتبط تعريف هذا العلم بتاريخ البحث فيه، كما يرتبط موضوعه بالمراحـل المختلفة التي مر بها, فمن الطبيعي جدا أن يتبادر إلى الذهن الموضوع الذي يبحث فيه هذا العلم هو النفس ومن أجل ذلك سُمي منذ بداية دراسته بعلم النفس, حيـث كان يبحث في الروح الإنسانية، وتطور مبحثه إلى دراسة العقل الإنساني، وتحـول أيضاً إلى دراسة الشعور واللاشعور، وأخيراً صار موضوع بحثه السلوك الخارجي، وقد وصف وود ورث (Wodorth) النقلة التاريخية لمبحث هذا العلم بعبارة فبهـا نوع من الفكاهة قائلاً: ( إن علم النفس عند أول ظهوره زهقت روحه، ثـم خـرج

عقله، ثم زال عنه شعوره ولم يبق منه إلا المظهر الخارجي للسلوك)[1]، إذن نقـول بان علم النفس هو العلم الذي يدرس السلوك بشكل عام من ناحية الشعورية كانت أم غير شعورية وقد قصد بالسلوك هنا هو تلبية الإنسان لكل ما يصادفه من مواقف في حياته من حيث تأثره بالمجتمع الذي يعيش فيه وتأثيره فيه، ويقصد به أيـضاً كـل الإيجابيات النفسية والجسمية للمواقف والتي تصدر عن الإنسان على هيئـة سـلوك سوياً كان أو شاذا طفلاً مفرداً في جماعة، وتشير أيضاً إلى أن هذا العلم لا يقف عند وصف السلوك بل يذهب إلى أكثر من هذا حيث يعرفنا على الكيفية التي يـتم بهـا السلوك، كما أن لهذا العلم أهمية كبيرة في عصرنا الحاضر، هذه الأهمية مرجعهـا إلى مدى الاستفادة منه في جميع نواحي النشاط الإنساني بمختلف فروع الحيـاة ... فالوالد في حاجة إلى الإلمام بعلم النفس في تربية أبنائه، والمعلم في حاجة لـه كـي يهذب سلوك تلاميذه وصاحب العمل لا يستغني عنـه خـصوصاً عنـدما يـستعين بالخبراء النفسيين لاختيار اصلح العمال لمختلف المهن، ورجال المـال والأعمـال يستعينون بالخبراء النفسيين لدراسة السوق ومعرفة اتجاهات المستهلكين والوقـوف عند رغباتهم كي يسلكوا اقصر الطرق للعمل على إشباع هذه الرغبات، وكذلك نجد مصممي الإعلانات، والصحافة، ورجال الأعمال، وأصحاب الـصناعات المختلفـة ورجال القضاء والمحامين، والأطباء، والممرضين، لابد لهم من الاستعانة بما يحويه هذا العلم من أفكار ومفاهيم تهمهم، لأن هذا العلم في الواقع يحمل حقائق متينة وقوية وأصبحت تستغل في العلاج النفسي، والتوجيه التعليمي، والتوجيـه المهنـي وحـل المشكلات التي تقع بين العاملين.... إلخ ذلك من مختلف نواحي الحياة وفق منـاهج معينة كان قد وضعها مفكرون وأساتذة كانوا قد تبحروا في هذا العلم، ومن أمثلة تلك المناهج:

---

(1) جابر عبد الحميد جابر: علم النفس الصناعي, مكتبة النهضة العربية, القاهرة، 1986م, ص90.

( منهج التأمل الباطني الاستبطان Entrespection

الملاحظة الخارجية )[1] External Opservatio

(التجريب والقياس Experimental Metod وغير ذلك من المناهج التـي استخدمها علم النفس في توضيح مدى الارتباط الوثيق مع موضوع بحثه ومراحـل تطويره، كما أن هذا العلم قد تنوعت ميادينه اليوم، وتعددت فروعه بحيث اخـتص كل منها بدراسة جانب من جوانب السلوك الإنساني، في صـورة شـاملة ومكملـة لبعضها البعض ولذلك نقول بأن) [2] لعلم النفس عدة ميادين متباينة منها:

**أ- الميادين النظرية، وتشمل:**

1 - علم النفس العام: ويدور موضوعه حول دراسة السلوك الإنساني بوجه عام.

2- علم النفس الفردي: وموضوعه يدور حول دراسة الفرد من حيث إنه إنسان حي له وضعه الخاص به.

3- علم النفس الاجتماعي: وموضوعه يدور حول دراسة سلوك الإنسان من حيث هو فرد يعيش في جماعة ولهذا الفرع ميدانان رئيسيان هما:

الأول: يتناول دراسة سيكولوجية الاتجاهات النفسية والاجتماعية.

الثاني: يهتم بتطبيق دراسة ميدانية على المشكلات السياسية والاقتصادية والثقافية

1 - علم نفس الشواذ: يهتم بالبحث في الحالات العقلية والظواهر النفسية الشادة .

2- علم نفس الطفل: يتناول دراسة مراحل النمو المختلفة للطفل.

3- علم نفس الحيوان: يتناول دراسة الحيوان من حيث تعلمه ودوافعـه واكتـسابه لأنواع من السلوك وتكوين المجتمعات.

**ب - ميادين علم النفس التطبيقية:**

من بين ميادين علم النفس التي امتد تطبيقها في نواحي الحياة المختلفة ما يلي :

1- علم النفس الطبي: يبحث في كل الأمراض النفسية والعقلية و العصبية وغيرها.

---

(1) السيد محمد خيري: الصحة النفسية والصناعية, مجلة الصحة النفسية, مجلد(1) عدد, 1985م، ص3.

(2) موريس قباس:علم النفس المهني, فصول إعداد العامل والمحافظة علـى الأهليـة للعامـل دار المعـارف, ص67.

2- علم النفس التربوي: ويعتبر أهم ميادين علم النفس التطبيقية وأكثرها اتساعاً، وفيه تطبق كل ما توصل إليه علم النفس من قوانين وحقائق عن الحياة النفسية والقدرات والاستعدادات المختلفة، واختبارات الذكاء والميول والدوافع وقوانين التعليم وشروطه ... إلخ.

3- علم النفس القانوني: يدور البحث فيه حول الجريمة وما يتصل بها وما يترتب عليها باعتبارها سلوكاً شاذا ... إلخ.

4-- علم النفس الحربي: بدأ العمل به منذ الحرب العلمية الأولى وتناولت تطبيقاته حول أساليب قياس القدرات العقلية والصفات المزاجية لأفراد الجيش وبرامج التدريب والتعليم ، وكيفية اختيار أصلح القواعد لمختلف العمليات الحربية وتحسين وسائل إنتاج الأسلحة وعلاج الصدمات النفسية التي تظهر للجنود أثناء القتال .....الخ

5-علم النفس المهني : يتناول هذا العلم دراسة كل ما يتصل بالعمل المهني وظروف العاملين الطبيعية ودوافع الإنتاج وفترات الراحة .. ومشاكل العمل والإنتاج .. الخ.

ونظراً إلى ما تتطلبه المهنة اليوم من عوامل نفسية لها دورها الفعال على استمرار الفرد في عمله ومحبته له وزيادة إنتاجه والوصول به إلى درجات الكمال والرقي تدعونا الحاجة إلى ضرورة معرفة الكيفية التي يتم بها توافق الأفراد العاملين بمختلف المهن مع مهنهم والدور الذي يعيشه علم النفس في هذا الجانب قصد الرفع من الإنتاج خصوصاً ونحن في مجتمع نام في أمسّ الحاجة إلى أن نهتم بدراسة كافة الظروف المحتملة حول طبيعة المهنة ذاتها وكذلك المهنيين ومدى توافقهم مع مهنهم.

**ثانياً : توافق العاملين مهنياً والعوامل التي تؤثر فيه:**

سنورد الحديث حول جانبين اثنين هما: التوافق المهني وسوء التوافق المهني وذلك لارتباط كل منهما بالآخر ولما لهما من عوامل ونتائج تؤثر في حياة الأفراد العاملين سلبا وإيجابا على مهنتهم.

التوافق المهني: (هو العملية الديناميكية التي يقوم بها الفرد لتحقيـق الـتلاؤم بينه وبين البيئة المهنية والمادية والاجتماعية)[1]، ويعني أيضاً (توافق الفرد مع بيئة العمل)[2]، وهذا يتضمن التوافق الكامل مع مختلف العوامل البيئية المحيطة به فـي عمله، إلى جانب كل التغيرات التي تحدث لهذه العوامل، وتوافقه مـع خصائـصه الذاتية وميوله واتجاهاته ومزاجه الشخصي ... الخ.

التوافق المهني يتأثر بعوامل ذاتية منها على سبيل المثال لا الحصر : عامل السن، والجنس ومستوى التعليم والتدريب إلى جانب توافق الفـرد خـارج نطـاق العمل، وكذلك التوافق الذي يحدث على مدى تاريخ ممارسة الفـرد لمهنتـه .وفـي مجال الرضا عن العمل (المهنة) نشير هنا إلى الرضا يكون إجماليا ... بحيث يسمح للمهني أن يقيم كل جوانب عمله الذي يقوم به، والرضا عن العمل "المهنة" يـرتبط بعوامل مهنية كثيرة على سبيل المثال منها الأجهزة، ونوع العمل، وزملاء العمـل، ونوعية الأشراف عن العمل والشعور بالأمن أثناء ممارسة العمل المهني، وسلوكية الإدارة، الترقيات ... إلخ، ونشير فيما يلي إلى أن هناك من العوامل ما قد تؤثر في توافق الأفراد مع مهنهم من بينها:

**أولاً : عوامل حضارية:**

تكنولوجية هذه ترتبط ارتباط وثيقاً بمدى التقدم الحضاري والتكنولوجي الذي يمر به المجتمع اليوم، والتي أدت إلى تغيرات مهمة في الكيان الاجتماعي نتيجة لقلة الحافز إلى العمل اليدوي، كما أدت إلى تحسين العمل وارتفاع معدلات الإنتاج، هذه التغيرات أدت أيضاً إلى زعزعة أمن الفرد واستقراره النفسي وجعلته يعـيش بـين الأمل واليأس، والرضا والقنوط الأمر الذي يـؤدي أحيانـاً إلـى أن تـشيع فيـه الاضطرابات النفسية المختلفة.

---

(1) ف.م. أيرل:علم النفس واختيار المهنة, ترجمة مصطفى محمد حسنين الطبعة الأولى دار النشر والثقافة, 1969م, ص87.

(2) عباس محمود عوض: حوادث العمل في ضوء علم النفس, دار المعارف, القاهرة، 1977م، ص97.

**ثانياً : عوامل داخلية:**

هذه العوامل تحتاج لأن يكون الفرد العامل متوافقاً مع رؤسائه في عمله، ودودا معهم، كما لا يطلب منه القيام بأي عمل في حدود قدراته واستعداداته وما يلتقي مع رغباته وميوله واتجاهاته التي منها.

**أ – علاقة الفرد بمهنته:**

تلك التي تتطلب توجيها مهنياً معنياً قائماً على عمل متقدم ومتطور.

**ب- علاقة الفرد بالنظام المعمول به:**

في المؤسسة التي يشتغل فيها، حيث يزداد ولاء الفرد لمؤسسته التي يعمل فيها عندما يشعر بالارتياح والأمن، وترتفع شدة دوافعه للعمل الذي يزاوله، ويرجع هذا الأمر إلى الإدارة المسئولة على تسير العمل داخل المؤسسة والتي تكون في بعض الأحيان مثارا لليأس والتأزم، يفرضها نظم صارمة أو إصدارها لتعليمات أو تشريعات منافية لمتطلبات العمل، وكي نتفادى مثل هذه الأشكال المؤثرة في نفسية الفرد لابد من المشاركة الوجدانية عن طريق إبداء الرأي والحوار في كل ما يتعلق بأسلوب العمل المهني بين الإدارة والموظفين التابعين لها داخل المؤسسة.

**ج- علاقة العامل برؤسائه في المهنة:**

هنا نشير إلى أن معظم الدراسات والبحوث في هذا المجال تدل على أن رئيس العمل هو أخطر عامل في البيئة السيكولوجية للموظف التابع له، وذلك باعتباره أي الأول يمثل الجهة العليا في نظر مرؤوسيه، وأن شخصيته وسلوكه يؤثران في شخصية وسلوك مَنْ يتبعونه ويشرف عليهم، وهنا لابد أن تتوفر صفات ضرورية في من يتولون إدارة العمل أو رئيس الموسسة كي يحدث الانسجام التام بين الرئيس ومرؤوسه، الأمر الذي يجعل المؤسسة تسير بخطى وطيدة نحو الرقي والتقدم، ونشير هنا إلى نتائج الدراسة التي قام بها الباحث بشأن حصر الميزات السلوكية التي تختلف بين العامل ورئيسه والتي نجملها في النقاط التالية:

**1-** معاملة المرؤوسين باحترام.

**2-** تمثيلهم أمنياً لدى الهيئات العليا.

**3-** تطبيق قوانين المؤسسة عليهم تطبيقاً عادلاً.

**4-** اعتبار نفسه دائماً مثلاً يحتدي به في إخلاصه في إرشادهم تشجيعا وتأنيبا.

**5-** إعطاؤهم فرصة كافية للنمو والتقدم ودراستهم دراسة فردية للتعرف على المميزات الخاصة لكل منهم.

**6-** تنمية إخلاصهم للمؤسسة عن طريق إخلاصه لهم والعدل في معاملتهم.

**7-** وضع كل منهم في العمل الذي يتناسب مع قدراته.

**8-** يتحمل المسئولية مع المرؤوسين فيما يقعون فيه من أخطاء.

**د – علاقة العامل بزملائه في المهنة:**

نجد هنا أن توافق الفرد مهنياً يظهر بوضوح في نظام العلاقات الشخصية القائمة بين الموظف وزملائه من الموظفين الذين يشتغل معهم، هذا التوافق هو الذي يؤكد الذات الإنسانية بين الموظف وزملائه، وفي هذا الصدد يقول:

(سيد لجر Sidlegger) (أنّ الشخص السوي يرغب في الانتماء إلى الجماعات لأنها تهيئ الفرصة لكسب تقدير الآخرين عن طريق استغلال إمكانياته المختلفة وهي طريقة لتحقيق الأهداف والموضوعات في وجود الآخرين)[1].

وتشير أيضاً إلى أن هناك ظاهرتين أساسيتن تحددان العلاقة بين العامل وزملائه في المؤسسة هما: (التعاون والمناقشة) وهذا ما يعمل بوضوح على توفير كامل الصحة النفسية داخل جو المؤسسة.

**هـ- علاقة العامل بظروف عمله الفيزيقية:**

وهنا ليس من شك في أن الظروف الفيزيقية التي فيها العامل تعتبر هامةً جداً في تحقيق توافقه مع العمل الذي يزاوله داخل المؤسسة، والتي بمقتضاها يوضع الفرد في المهنة التي تناسبه من حيث ميوله، واستعداداته، وسماته الانفعالية، إلى جانب تدريبه تدريباً راقياً وناجحاً حول كيفية استخدام قدراته على احسن وجه من أجل صالحه وصالح المؤسسة التي يعمل فيها.

---

(1) غزيز فريد: المرجع السابق, 1964م, ص76.

**ثالثاً : عوامل خارجية:**

تجدر الإشارة هنا إلى أن الإنسان الفرد اجتماعي بطبعه، يحب حياة الجماعة ويعيش في كنفها، ويؤثر فيها و يتأثر بها، لذا نجده عضواً فـي جماعـات متعـددة كثيرة ولـه مركزه في كل منها فهو مثلاً: عضو في جماعـة أسـرته الـصغيرة وشخصيته هنا المسيطر الأول والمسؤول عليها، كما نجده في نفسه الوقت عـضوا أيضا في جماعة أسرته الكبيرة التي تتكون من والديـه واخوتـه وأفـراد أسـرته وشخصيته هنا تتراوح بين السيطرة والخضوع، نجده كذلك عضوا أيضاً في جماعة الشارع (رفاق الحياة ) وكذلك في جماعة النادي، والمقهـى ... الـخ، ولاشـك أن الإشكاليات داخل أي جماعة ينتمي إليها خارج عمله خصوصاً منها جماعة أسـرته وما يتحمله من أعباء ومتاعب ومشاكل قد تؤدي في النهاية إلى شدة سخط الموظف في عمله وتؤثر في سلوكياته هناك وتؤدي به إلى كراهية العمل والمهنـة وتـزداد مشاكله ويكون سببا في ركود المؤسسة وتأخرها.

**رابعاً : عوامل شخصية ذاتية:**

هذه العوامل تظهر بوضوح في ذات الفرد الهيكلية ... مثلاً:

1- في الحالة الصحية التي عليها العامل، وما به من أمراض وعاهات في جـسمه، والتي لها دورها الفعال في عدم توافقه مع مهنته.
2- في الحالة النفسية والمزاجية للعامل، وهذه مهمة جداً في مزاولته لمهنته.
3- في كثرة الاضطرابات الانفعالية والنفسية،في الصراع، والقلق، والإحبـاط .... إلخ.
4- في السمات الشخصية التي تظهر بوضـوح فـي اسـتعدادات الفـرد لعملـه، وميوله، ورغباته، ومستوى قدراته وكافـة مـا يتعلـق بمتاعبـه الـشعورية واللاشعورية، وهنا نكتفي بهذا القدر حول توافق الأفراد مهنياً، ونشير فيما يلـي وباقتضاب إلى ما نسميه بنقيض هذا التوافق ألا وهو سوء توافق الأفـراد مـع مهنهم, وهذا يقصد به عجز الفرد عن التكيف السليم مع ظروف عمله الماديـة والاجتماعية أو لهما معا.ولسؤ التوافق المهني عدة مظاهر متباينة وواضحة كما

لـه عدة عوامل شخصية تسبب في سوء توافق الفرد مع مهنته ومن مظاهره ما يلي:

1- قلة الإنتاج كما وكيفاً، والإكثار من الحوادث والأخطاء المهنية المتكررة.
2- إساءة استخدام الآلات والأدوات.
3-الإسراف والتبذير في الأدوات وكثرة الشكاوي، والتمرد والمشاغبة.
4- كثرة الاحتكاك غير المشروع، ذو النية السيئة بالزملاء والمسئولين.
5- عدم طاعة المسئولين.
6-التحريض المستمر للزملاء والشكاوي من اللوائح ونظـام العمـل و الترحيـب بحركات التمرد والفوضى.

ومن بين العوامل الشخصية الذاتية التي تسبب في سوء توافق الفرد مع مهنتـه ما يلي:

أ- نقص في الاستعداد للعمل القادم عليه أو في الاستعداد له أو في التـدريب مـن أجله.
ب-عدم تناسـب أو تلائم نوع المهنة التي يزاولها الفرد مـع قدراتـه الشخـصية واستعداداته وميوله.
ج- الإصابة باعتلال في الصحة نتيجة الإصابة ببعض الأمراض أو العاهات.
د- وجود عيون مختلفة في البيئة الاجتماعية أو المادية للعمل، الأمر الـذي يجعـل الفرد بعيداً على التوافق مع مهنته التي يزاولها.

تبقى إشارة أخيرة وهي أن المهنة التي يقوم بها أي فرد لابد من وجود توافق كامل بينهما ولا يمكن أن تكون هناك نتائج مرضية إلا بناء علـى ذلـك التوافـق والانسجام التام بين الطرفين مع مراعاة القدرات والاستعدادات والرغبات إلى جانب التكّيف مع الميول والاتجاهات وغير ذلك من العوامل الداخلية والخارجية التي لهـا دور فعال في رقي وتقدم العامل في عمله داخل المؤسسة التي يشتغل بهـا، لـذلك تدعو الحاجة إلى ضرورة الاستفادة من علم النفس وميادينه المختلفة خصوصاً فـي

هذا المجال الذي يتطلب أن يكون الشخص يتمتع بصحة نفسية وجسمية كي يـتمكن من أداء حاجته ويكون أكثر توافقاً مع مهنته التي يقوم بها.

**ثالثاً: الصحة النفسية للعاملين بالإدارة المدرسية وتوافقهم مهنياً:**

ليس من شك في أن صحة العامل النفسية والجسمية لها صـلة كبيـرة جـداً بتوافقه المهني مع عمله الذي يقوم به وأنه كلما تمتع بصحة نفسية عالية زاد ذلك مع طبيعة وظروف عمله الذي يزاوله وبالتالي يزيد إنتاجه ومن علامات مـن يتمتـع بصحة نفسية جيدة وتوافقه مع عمله ما يلي:

1- قدرته على الإنتاج المعقول في عمله في حدود ذكائـه وقدراتـه واسـتعداداته وميوله حيث نجد أن كثيراً ما يكون الكسل والخمول من أكبـر الأدلـة علـى الشخصيات التي هدتها الصراعات النفسية بمختلف أشـكالها وألوانهـا والتـي أربكت حيويتها.

2- قدرته على عقد علاقات اجتماعية بالآخرين خـصوصاً الـذين يعملـون معـه بمختلف مستوياتهم حيث تتسم العلاقات بالتعاون والتسامح والإيثار بعيـدة عـن التحدي والعدوان والارتباك وغير ذلك مما يكون له أكبر الأثر في نفسية الفـرد حيث يؤثر بالتالي في إنتاجه وفي مثل هذه الحالة نجـد أن المـصاب بمـرض العصاب (العصابي) أثناء عمله يظهر عليه التعب بعـد المجهـود القليـل وأن الوساوس والهواجس والمخاوف كثيرا ما تعرقل نشاطه أو تعطله عن عملـه؟، كما أنه لا يحسن العمل الجماعي ، حيث يرى أن الأمن والسلام في نظره يكمن في ابتعاده على الآخرين وأن المواقف الاجتماعية غالباً ما تثير قلقه وهو أيـضاً كثير الإساءة إلى الآخرين نتيجة لسرعته وتعجله ، ونورد فيما يلي دراسة حول الصلة بين اعتلال الصحة النفسية وسوء توافق الأفراد مهنياً كان قد قـام بهـا (رسل 1987 Russel) على عينه مكونة من 3000 عامل يعملون في الهندسة

الخفيفة والمتوسطة في مدينة بإنجلترا حيث استغرقت هذه الدراسة (6) شـهور كان من نتائجها ما يلي:[1]

* إن حوالي 10% من مجتمع الدراسة يعانون من أمراض (عصاب معقدة)، وأن حوالي 20% يشكون من أمراض عصبية خفيفة وأن حالات التغيب عن العمـل ناتجة عن الإصابة بذلك المرض والباقي بسبب أمراض أخرى، كما أن هنـاك خسائر كبيرة في العمل ناتجة عن عدم كفاية كل منهم وعن تراخيهم وعجـزهم عن التركيز فيه، إلى جانب صعوبة تعاونهم وما أحدثوه من أثـر سـيئ فـي زملائهم، إذا وجد أن هناك مضيعة للوقت كما قام بإجراء مقابلة للتعرف علـى نوعية العوامل التي تدخلت في زيادة الإصابة بمرض العصاب فوجد أن من بين تلك العوامل ما يلي:

* مزاولة العمل أكثر من (75) ساعة في الأسبوع.
* كثرة تغييرهم في العمل وعدم الاستقرار فيه.
* الحياة بمفردهم في أماكن مكثّفة و مكتضّة بالسكان.
* القيام بمسئوليات منزلية ثقيلة.
* عدم تناسب أعمالهم التي يقومون بها مع ذكائهم وقدراتهم المختلفة.

وفي دراسة أخرى قام بها(أندرسون Enderson) بشأن العلاقة بين الإنتاج والاضطرابات الشخصية حيث(أثبتت الدراسة بأن هناك ارتباط سلبي بين المتغيرين وهذا ما دل عليه الانخفاض في الإنتاج)[2].

وخلاصة القول نجد أن صحة الأفراد النفسية لها علاقة كبيرة بتوافقهم مـع مهنهم التي يقومون بها, لأن ذلك التوافق سيكون متمـشيا مـع قـدراتهم وميـولهم ورغباتهم واستعداداتهم حيث يتفرغون لأعمالهم ومهنهم ونـراهم يقبلـون عليهـا بشغف وشوق فيزيد إنتاجهم وتتقدم مؤسستهم، وترتفع روحهم المعنوية التـي هـي الأخرى لها صلة كبيرة جداً بتوافقهم مع بعضهم والتي سنورد الحدث عنها فيما يلي:

---

(1) Taylor. Kennethen And weisswvid : predeation of in diviebual job stalis faction: Risoar chrport.n.22.may 1946 .

(2) Hulime.l :EFFects of changes in job sarts faction favers an employel furnover,1966.

**رابعاً: الروح المعنوية والتوافق المهني للعاملين بالإدارة المدرسيّة:**

تظهر الروح المعنوية المرتفعة في مدى ولاء العامل لعمله وثقته فيه وتحمسه له وفي سعيه المتواصل إلى تحقيق أهداف ذلك العمل.

والروح المعنوية للأفراد في ميدان عملهم يقصد بها: ذلك المزاج السائد بين جماعة من الأفراد التي تتميز بالشعور بالثقة في الجماعة وبثقة الفرد بـدوره فـي الجماعة وكذلك الشعور بالولاء تجاه الجماعة والاستعداد للكفاح من أجـل تحقيـق أهداف الجماعة، والروح المعنوية تشير إلى العلاقة السائدة بين أفراد الجماعة وبين رؤسائهم وإحساسهم بالرضا عن أنفسهم وعن أعمالهم التي يقيمون بها.

والدراسات التي تناولت البحث عن الأسباب التي تؤدي إلى ارتفـاع الـروح المعنوية للأفراد أثناء مزاولتهم لمهنهم عديدة ومتواصلة خصوصاً في المجتمعـات التي قطعت شوطاً لا بأس به في مجال واستخدام الوسائل التقنية المتنوعة ونشير هنا إلى إحدى الدراسات التي قام بها (Houser) للوقوف على الأمور التي رغب فيهـا العمال وتساعد على الرفع من معنوياتهم في أعمالهم إلى النقاط التالية:[1]

* الحصول على المساعدات التي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة.
* أخذ رأى العامل في تحسين أحوال المؤسسة.
* اطلاع العامل على سير العمل في المؤسسة.
* الاستماع إلى شكوى العامل والعمل على أنصافه.
* الترقية لمن يستحقها.
* معرفة أسباب التغير في العمل إذا كانت هناك حاجة إليه.
* عدم تدخل الرؤساء في عمل العامل.
* عدم تعارض الأوامر التي يتلقها العامل مع طبيعة العمل و ظروفه.
* منح العلاوات لمن يستحقها.
* عدم تعدد الرئاسات.

---

(1) السيد محمد خيري: الصحة النفسية, مجلة الصحة النفسية, مرجع سابق, 1958م، ص22.

كما أن هناك دراسات أخرى كانت قد أوضحت أن العامل يشعر بالسعادة في عمله إذا توفر لـه الأجر المناسب وساعات العمل وفرص الترقي والتحـرر مـن الإشراف المباشر وتحمله قدراً من المسئولية في رفع الـروح المعنويـة للأفـراد العاملين، كما أن الروح المعنوية تزيد كلما زاد بقاء الفرد في عمله، وأن مـستوى المهنة لـه علاقة كبيرة بالروح المعنوية، لقد أثبتت الدراسـات الخاصـة بـالروح المعنوية أيضاً أن الروح المعنوية هي محصلة وسبب لعدد متشابك مـن العوامـل الفيزيقية والسيكولوجية والاجتماعية، وهي جميعها تعتبر عاملا فعالا فـي إحـداث التوافق المهني لدى الأفراد في أعمالهم.

ومن العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وتزيـد من توافقهم في عملهم ما يلي:

1- وجود أهداف إيجابية، تسعى الجماعة إلى تحقيقها وتوجه إليها أنظارها.
2- إشباع حاجات الأفراد وذلك مثل: الحاجة إلى التعبير عـن الـذات والحاجـة للحصول على المكانة الاجتماعية، والحاجة إلى القبول الاجتماعي، والحاجة إلى الانتماء إلى الجماعة.
3- شعور الجماعة بتقدم حركتهم نحو أهدافها .
4- اتساق مستوى العمل مع مستوى قدرة الجماعة .
5- المساواة بين الأعضاء في المكاسب وفي التضحيات وخلاصة القول يتأكد لدينا أن لارتفاع الروح المعنوية للأفراد أثناء مزاولتهم لمهنهم تـؤدي إلـى زيـادة توافقهم في عملهم وحبهم و إخلاصهم لـه وبالتـالي يـزداد إنتـاجهم وترقـي مؤسستهم إلى المستوى المطلوب.

**خامساً: دور علم النفس في كيفية اختيار الأفراد لمهنتهم :**

إن الاختيار الصحيح للمهنة التي تلائم أصاحبها تأخذ اليوم مكان الـصدارة، كما تبرز خطورتها يوماً بعد يوم، حيث نرى رجالاً ونساء وفتيات يختلفـون فيمـا يجنون من تراث في حياتهم اليومية اختلافاً شديداً بالرغم من أن الفرص التي تتـاح لهم جميعاً قد تكون متماثلة كما نجد أن بعضهم سعداء موفقين في عملهم ذلك لأنـه

متفق تماماً مع قدراتهم وميولهم واستعداداتهم وذوقهم ومزاجهم الخاص ... وغيرهم قد أخفقوا إخفاقاً شديداً في عملهم ويكافحون كفاحاً قاسياً لا ثمرة فيه ولا أمل، هـذه المحصلة تقودنا إلى ضرورة أن نعرف كيف يمكن لنا أن نختار المهنة التي تناسبنا في حياتنا، خصوصاً في هذا العصر الزاخر بالتطور العلمي ووسائل التقنية الحديثة .كما أن الحقيقة التي تقول إن التخصص العلمي والمهارة كليهما لابد من توفرهمـا لإنجاح أي عمل من الأعمال في وهذه الحياة، وهذه الحقيقة قد تتلاءم تماماً مع مَـنْ هم في سن مبكرة، لكن كيف يتسنى لهؤلاء ممن هم في سن متأخرة أن يبدوا حياتهم من جديد؟ والواضح أنه كلما كان الكشف عن عدم صلاحية الفرد لعملـه وعـلاج حالته في سن مبكرة كان الخير كثيراً في حياته.

وبما أن حياة الفرد مليئة بالأخطاء كما هي أيضاً بالمغامرات خصوصاً فـي مجال المهنة فإن مرجعه إلى عدم اللجوء إلى الأخصائيين النفسيين في مجال التوجيه والإرشاد المهني كي يبتعد عن الاحتكام في اختيار المهن إلى الآباء أو إلى الأصدقاء أو الرفاق وغيرهم ممن تنقصهم الخبرة والدراسة بالظروف الذاتية والنفسية للفـرد ومدى ملائميتها لمهنته المختارة .

فعلم النفس لم يترك في الواقع كبيرة ولا صغيرة في مختلـف المجـالات إلا وتطرق أليها وغاص في أعماقها موضحاً طرق السير فيها بنجاح وتوفيق، والمرشد المهني الذي لـه دوره الفعال في توجيه الأفراد إلى المهن التي تتناسب وقـدراتهم واستعدادتهم وميولهم ملم إلماما كاملاً وعلى درايـة تامـة بأصـول علـم الـنفس والاختبارات والمقاييس وكل ماله علاقة بالصحة النفسية ويعتبر ذات قيمه فعلية في مجال أيجاد انجح المهن لأصحابها الذين ينبغي أن تتوفر فيهم المهنة وطبيعتها ومـا تتطلبه من أمور، ونشير فيما يلي إلى جملة من الأسس ينبغي أن يسير عليها الفـرد في اختياره لمهنته التي تناسبه من بينها:

* يجب أن يبتعد الفرد عن استخدام وسائل السحر أو الدجل في اختيار مهنته.

* الطلاب الدارسون من ذوي التخصصات العالية عليهم أن يبحثـوا عـن مـشكلة عملية أثناء دراستهم ويحددوها بأنفسهم ويكرسوا حياتهم للتخصص فيهـا كـي يصبحوا خبراء في هذه المهنة.
* يجب أن يحلل الفرد نفسه .. أي تحدد لـه قدراته واستعادته وميولـه وسـمات شخصيته قبل أن يتخذ قراره بشأن الالتحاق بالمهنة.
* يجب أن تقاس قدرات الفرد قياساً موضوعياً ودقيقاً.
* يجب أن يدرك الفرد أبعاد دوافعه الشعورية واللاشعورية ويختار مهنتـه علـى أساس الإلمام والدراية التامة بهذه الدوافع.

تلك هي جملة من الأسس التي يمكن للفرد أن يستفيد منها في اختياره لمهنته إلى جانب اعتماده على الأخصائيين النفسيين، خصوصاً أولئك الذين طلبوا المهنـة في سن متأخرة لأن عملية اختيار المهنة عملية صعبه ومعقدة وغالباً ما تتدخل فيها عوامل كثيرة مثل ظروف الأسرة، والعادات والتقاليد، والدوافع النفسية والاقتصادية والاجتماعية، وكما أن كثيراً ما يجهل الفرد الدافع الحقيقي الذي حذا بـه لاختيـار مهنته، وقد يكون الاختيار عن طريق مشاهدة شخص ما نجح فـي مهنـه معينـه، أو عن طريق الوراثة، أي اشتغاله بنفس مهنة أبيه، لذا يجب على الفـرد أن يفكـر جليا في المهنة التي يرغب الالتحاق بها، وأن يستخدم كافة الطرق ووسائل التوجيه والإرشاد النفسي المختلفة من أجل الحصول على المهنة التي تتناسب وطبيعته.

مما سبق يتبين لنا أهمية علم النفس الحديث ودوره في تحقيـق كثيـر مـن المبادئ الإنسانية والتي من بينها وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وكذلك ضرورة الاستفادة من كل ما يملك الفرد من قدرات وذكاء واسـتعدادات ومواهـب وخبرات للإسهام في بناء مجتمعه الذي يعيش فيه، وإن مثل هذه المبادئ ما زالـت مجرد شعارات ترفع وتردد في بعض المجتمعات خصوصاً النامية منها رغم أنهـا تمثل في الواقع طموح كثير من الناس، وإن مثل هذه الشعارات تتضمن الإيمان بأن الأفراد المتخلفين أيضاً لديهم قدرات مختلفة، وفي المجتمع المثالي لابد أن يقوم كـل فرد فيه بالعمل الذي هو مستعد لادائه نفسياً وعقلياً وجسمياً، والمعـروف أن علـم

النفس الحديث حقيقة مهمة هي وجود الفروق الفردية بين الأفراد كماً وكيفـاً فيمـا يمتلكون من ذكاء وقدرات واستعدادات وميول ومواهب وخبرات وسمات ... الـخ، وبهذا يكون لعلم النفس عدة مفاهيم كثيرة عن طريق ما يحتوي عليه من نظريـات ودراسات وأبحاث في مختلف مجالات الحياة الإنسانية.

وبالتالي نجد أن علم النفس لم نجد جانباً من جوانب حياتنا اليومية الا وتناولها بالدراسة والدقة والتمحيص، فتفرعت أبحاثه وتعددت ميادينه وأصبح ميداناً مهمـاً من ميادين الحياة البشرية والتي مهما طال أمدها لابد وأن نفكر في القيام بعمل مـا من أجل توفير حياة هانئة وسعيدة ... وهذا الميدان الذي ركز عليه علم النفس وأفرد لـه تخصصاً دقيقاً وفعالاً يتناول دراسة الموظفين والعمال المنتجين فـي مختلـف القطاعات الإنتاجية والمؤسسات وما تحتوي عليه من مشرفين ومديرين وغيـرهم ممن لهم علاقة بأداء العمل عن طريق إجراء الاختبارات والمقاييس فـي التوجيـه والتدريب، والتأهيل والقيادة وكل ما يتعلق بالمجالات المهنية.

وهكذا نجد الدول الصناعية الكبـرى تـستخدم كثيـراً مـن الأخـصائيين السيكولوجيين في إدارة مؤسساتها المختلفة ومصانعها قصد إيجاد الحلول الناجحـة لكل المشكلات التي تسبب في تأخر الإنتاج، وكذلك العمـل علـى وضـع الرجـل المناسب في المكان المناسب لـه وفق متطلبات حياته وبمـا يـتمش مـع ميولـه واستعداداته وقدراته.

لذا نقول بأن علم النفس المهني ضروري جداً لا لطالب علم النفس فحـسب، وإنما لكل المشتغلين في المجالات المهنية لأن كل منا مهما كانت طبيعة عمله لا بد وأن تقابله بعض المشاكل الإنسانية، وفوق ذلك فإن لكل منا وظيفته ، ولكل وظيفـة متطلباتها من الذكاء والقدرات والاستعدادات والميول والسمات والخبرات والمهارات وبحكم تعقد المجتمع وارتفاع المستوى الحضاري أصبحت القيادة مهمة فـي هـذا المجتمع حيث أصبح يتعلق النجاح فيها على الشخص الذي يتلقـى دراسـة العلـوم الإنسانية ومن بينها علم النفس، وفي واقع الأمر يعتبر من الضروري على طـلاب الجامعات والمعهد العليا سواء أكانوا يدرسون مواد أدبية أو عملية، أن يدرسوا علم

النفس حتى يستطيعوا أن يحددوا لأنفسهم ماذا يريدون وماذا يمتلكون منه من قدرات وماذا يعرفون عن طبيعة المهن والأعمال الأخرى، لأنه ليس بمستغرب أن يـصبح أي خريج في المستقبل قائداً في إحدى المجالات المهنية المختلفة، كما أن للأخصائي النفس المهني دور هام في دراسة سيكولوجية وتصميم الإعلانات ومعرفة حاجـات ودوافع المستهلك إلى جانب الإلمام بالدوافع الشعورية واللاشعورية وباتساع مجـال تطبيق علم النفس أصبح هو نفسه صناعة من الصناعة الحديثة الراقيـة (حيـث أن هناك بعض الشركات تتولى القيام بالبحوث النفسية لغيرها من الشركات الأخرى إلى جانب استخدام الاختبارات النفسية حيث أثبتت الدراسات بأن هناك أكثر من 60 % من الشركات الأوربية تستخدم تلك الاختبارات، وتعتبر الصين أول من اسـتخدمت الاختيارات والمقاييس المهنية لبعض الوظائف الحكومية، وها هي استخدامـات هذا العلم تنتشر اليوم في مختلف بلاد العالم)[1].

لذا يجب علينا أن نولي اهتماماً كبيراً بأبنائنا و نوجههم الوجهـة الـصحيحة السليمة، وكم من أناس كثيرين في العالم اليوم تهب الطبيعة لأولادهم قدرة خاصـة في مجال التصوير أو النقش أو الزخرفة وما شابه ذلك من ضروب الفن، ولكـن لا يكاد هؤلاء الأباء يلحظون هذه المواهب وقد أخذت تنم على نفسها حتى يعملوا على إيذاء أبنائهم ودفعهم إلى طريق غير صحيح في حياتهم مما يؤدي إلـى خـسارة لا تقدر بثمن وبالتالي ضياع الكثير من المواهب الصالحة، علينا بالرجوع إلـى علـم النفس والتعميق فيه والاستفادة من الاختصاصيين، في هذا المجال لنعمل سوياً على توجيه أبنائنا الوجهة السليمة إلى المهنة التي تتناسب مع كافة متطلبات حياتهم وبمـا يتناسب وقدراتهم وميولهم واستعداداتهم، وفي مجال التعليم والتربية يلعب علم النفس دوراً مهماً في بناء الشخصية السليمة المتوافقة نفسياً واجتماعياً مـن أجـل القيـام بدورها الفعال في خدمة المجتمع الموجودة فيه ففي مجال الإدارة المدرسـية يلعـب علم النفس دوراً كبيراً في تحقيق المبادئ الأساسية للتوافق المهني بين العاملين بهذه

---

(1) زكي بدوي: إدارة وتنظيم شئون العمال من الناحيتين الفنية والتشريعية, عدد خـاص مجلـة الإسـكندرية ديسمبر، 1954م, ص5.

المدرسة من معلمين وإدارة مدرسة ومجالس للآباء والمعلمين والطلاب وغيرهم من أجل أن يعيشوا في وفاق تام وانسجام كامل ليحققوا أكبر قدر ممكن من النجاح في حياتهم، حيث تمنحهم المقاييس العامة والظروف التدريسية، والتقنيات التعليمية ويعطيهم كل ما من شأنه أن يجعلهم متكيفين نفسياً واجتماعياً مع الواقع الموجود أمامهم، وبالتالي نجد أن المدرسة الناجحة هي التي تتآلف فيها القلوب ويكثر فيها التعاون بين جميع العاملين بها، ويستخدمون كافة الوسائل الإرشادية والتوجيهية والعلاجية من أجل توفير أكبر قدر ممكن من السعادة لتلاميذهم، وبالتالي سوف ينعكس هذا التصرف على الطلاب إيجابياً فيكتب لهم التوافق والنجاح في دراستهم ويسهمون في تحقيق السعادة الكاملة لأسرهم ولمجتمعهم بسبب تفوقهم في دراستهم وحصولهم على مستوى تعليمي يشرفهم والذي سوف يجعل منهم أبناء صالحين لمجتمعهم وأمتهم التي تنتظرهم.

ثالثاً: أهمية البناء الاجتماعي للعاملين بالإدارة المدرسية:

يأتي دور المدرسة المهم في المكان الذي يلتقي فيه التلاميذ من مختلف الأوساط الاجتماعية والاقتصادية وكافة العاملين بالمدرسة، وتعمل المدرسة على التلاؤم الاجتماعي بين طلابها ومعلميها ولتأدية هذا الدور لابد من الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة نواحي وهي:

تقويم شعور التلاميذ بالتجانس وتهيئة فرص النشاط التي تجعلهم يحسون بأنهم يعملون لتحقيق هدف مشترك، ثم تقويم شعورهم بالانتماء إلى مدرستهم.

ويمكن تقوية شعور التلاميذ بالتجانس عن طريق الزي الموحد وعدم شعورهم بوجود نمط للحياة يربطهم جميعاً، فهم يصطفون صباحاً في أماكن معينة حين يسمعون الجرس، ويؤدون بعض التمرينات الرياضية، ويتغنون بنشيد المدرسة معاً، ويذهبون إلى صفوفهم وينالون من معلميهم قسطاً متساوياً من الرعاية والمعاملة جعل التلاميذ يحسون بأنهم يعملون لتحقيق هدف مشترك عن طريق الأعمال الجماعية في الحفلات والفرق الرياضية وجمعيات الموسيقى، كل هذا يساعد

على اندماج التلاميذ معاً وهذا الجو يجعلهم يشعرون بأن الإنسان عن طريق التعاون يمكن أن يحقق إنجازات لا يستطيع تحقيقها بمفرده، كما تتاح لـه فرصـة لظهـور مواهبه.

أما تقوية الانتماء إلى المدرسة فالزي الموحد والنشيد القومي مـن الأمـور، التي تجعلهم يحسون بالانتماء إلى المدرسة كمـا أن المدرسـة يمكنهـا أن تـدفع بالإحساس بالانتماء عن طريق تكوين مجموعة من التقاليد والنظم، فينبغي أن يقترح على التلميذ ما يجب أن يفعله حين يضطر إلى التخلف أو عدم القيام بمـسئولياته أو واجبه المنزلي، وكيف يتخاطب مع المعلمين والـزملاء وغيـرهم مـن ضـيوف المدرسة، والاستماع إلى آراء الطلاب والأخذ برأيهم والإذعـان لـرأي الأغلبيـة وتدريبهم على المشاركة الفعلية في كافة الأعمال الجماعية المنظمة والتـي تقـوي رابطة الانتماء إلى الجماعة وفي هذا الصدد يمكن تناول الموضوع فـي عناصـر رئيسية كما يلي:

**أولاً: الجو الاجتماعي والعلاقات داخل المدرسة:**

أن الجو الاجتماعي في المدرسة من المصطلحات التي دخلت ميدان التربيـة وعلم النفس حديثاً، وهو عامل مهم في إنجاح المدرسة اجتماعياً ونفـسياً وتعليميـاً وتربوياً ويتمثل الجو الاجتماعي في العلاقات المختلفة القائمة بين مجمـوع أفـراد المجتمع المدرسي من معلمين وإداريين وتلاميذ وأولياء أمور وهذه الروابط تتحـدد قوتها ومداها من خلال عوامل كثيرة منها:

**1- النظام داخل المدرسة و إدارتها:**

ولتحقيق البناء الاجتماعي المتكامل داخل المدرسة، لابد من التمـسك بنـوع العلاقات الاجتماعية بين أفراد المجتمع المدرسي على أسس ديمقراطية تهدف إلـى خلق جو من الحوار الديمقراطي الهادف البناء والذي سوف يعمل على نمو العلاقات الاجتماعية وتأكيد الذات، وتحقيق مبدأ التوافق الاجتماعي داخل أسرة المدرسة بمـا تضمه من معلمين، ومد راء مدارس، وأولياء أمور الطلاب، كما أن هذه العلاقـات يجب أن تشمل، وعلاقة التلاميذ بعضهم ببعض، وعلاقة التلاميذ بهيئـة التـدريس،

علاقة المعلمين ببعضهم، علاقة المعلمين بالإدارة المدرسية وكذلك علاقة مجـالس الأباء والمعلمين بكافة العاملين بالمدرسة، ولكل أبعاده المميزة لـه ولأهميـة ذلـك نورد بالحديث عنها مفصلة كما يلي:

**أ- علاقة الطلاب بعضهم ببعض:**

يجب أن يسود الطلاب داخل الفصل وخارجه جو من الألفة والمحبة والتعاون المشترك، والولاء نحو المدرسة بحيث يصبحون مجتمعاً نشطاً يمثل أحسن تمثيـل، وتصبح المدرسة بيئة نابضة بحيوية طلابها وتجاوبهم المثمر، فالطالب بحاجة إلـى الشعور برضى الكبار عنه وأنه جزء من جماعات ينتمي إليها يتمتع بصحة نفـسية وعقلية لا بأس بها ويتم ذلك بعدة طرق منها:

1- الإكثار من اوجه النشاط المتنوعة في المدرسة.
2- إتقان المدرسة لرسالتها في تعليم التلاميذ.
3- فتح باب المناقشات المنظمة للتلاميذ.
4- نبذ طرق التعليم التي من شأنها أن تنكر فردية التلميذ.
5- اشتراك التلاميذ في وضع القواعد الأساسية للنظام الاجتماعي داخل المدرسة
6- إعادة تنظيم التلاميذ في الفصول والفرق على نحو يحقق التجانس بيـنهم فـي السن.
7 - معالجة الطلاب المنزويين والمنطويين على أنفسهم .
8- اتباع تقليد استقبال التلاميذ القدامى لإخوانهم الجدد .
9- أن تتيح المدرسة لطلابها فرصة تبادل الزيـارات المنظمـة مـع المـدارس الأخرى.
10- تدريب الطلاب على الحياة الديمقراطية وتحمل المسؤولية .

**ب- علاقة الطلاب بهيئة التدريس:**

يجب أن تكون هذه العلاقة قائمة على الأخوة والاحتـرام والثقـة المتبادلـة، ويتحقق ذلك عن طريق فهم كل من المدرسة والطالب لدوره فـي المدرسـة فهمـاً

صحيحاً فالمدرس قائد والطلاب رعاياه، وكل الطرفين إيجابي في الموقف ، ومـن الضروري أن يفهم المدرس معنى القيادة، فهي ليست فرض القيود والتحكم المبنـى على الأمر والنهي والوعيد والتهديد والشدة وغيرها من الأساليب التي يـنجم عنهـا حالة توتر واضطراب ونفور من قبل التلاميذ، بل القيادة هي مساعدة الطالب علـى النمو الصحيح إلى أقصى درجة ممكنة، وتوجيهه توجيهاً مبنياً على غرض واضـح في أذهان الجميع وعلى الرغبة الصادقة في الوصول إلى الهدف المنشود، وبالتـالي الاشتراك في التفكير والتخطيط ومن الضروري جعل العلاقة مستمرة بعد تخـرجهم عن طريق ترتيب حفلات توزيع الخرجين وعمل سجل بأسمائهم ودعوتهم من حين إلى آخر للاشتراك في أنشطة المدرسـة المختلفـة وإحيـاء المناسـبات القوميـة والاجتماعية التي تسهم المدرسة في أحيائها.

**ج- علاقة المدرسين بعضهم ببعض:**

لهذه العلاقة أهمية كبيرة في أنها:

أولاً: تحدد مدى النشاط وإمكانيات المدرسة وسير العمل فيها.

ثانياً: تنعكس على نفوس التلاميذ في المدرسة، باعتبار المدرسين قـدوة ، ويتحقـق التلاؤم بين المدرسين بعدة وسائل منها:

1- أن تحرص المدرسة على أن تكون لها سياسة مرسومة واضحة يـشترك فـي وضعها وتحديدها المدرسون جميعاً .
2- عقد اجتماعات دورية للمدرسين ، يتبادلون فيها الآراء والمناقشات حول مختلف القضايا التعليمية والتربوية .
3- توزيع المسؤوليات والواجبات بين المدرسين توزيعاً عادلاً.
4- أتباع أساليب تربوية من شأنها أن تعمل على خلق التعـاون بـين المدرسـين ويتضمن ذلك التخفيف من المبالغة في استقلال المواد الدراسـية بعـضها عـن البعض والعمل على تطويع جميع المواد الدراسية لخدمة البيئة المحلية والاستفادة منها .

5- أن يكون المدرس على اتصال بهيئات التدريس في المدارس الأخرى المجاورة وتبادل الخبرات بينهم ، وإقامة المناشط الفكرية والاجتماعية المختلفة وخلق جو من التنافس الشريف عن طريق المسابقات العلمية والرياضية ترسيخاً لمبدأ التعاون والتفاهم معاً

**د - علاقة المدرسين بالمدير وبمجالس الأباء والمعلمين:**

يخطيء كل مدير مدرسة حينما يعتبر نفسه طرفاً والمعلمين ومجالس الآباء والعاملين طرفاً آخر أو ينظر إلى نفسه أنه اليد العليا في المدرسة وما دونه هم اليد الدنيا، وكذلك يخطيء المدرسون حينما يريدون أن تطغى شخصياتهم ونفوذهم على المدير أو أولياء أمور الطلاب، وأن العلاقة السيئة بين المدير والمدرسين وأولياء أمور الطلاب تؤدي إلى فتور الهمم وتثبيط المعنوية، وتشرب التلاميذ للكثير من الصفات الرذيلة مثل التعصب الأعمى والدس والتقول.

فالمدير ينبغي أن ينظر إلى عمله أنه قيادة ديمقراطية لا رئاسية فيها تعسف واستبداد واستغلال، ويتم ذلك بطرق منها:

1- أن يحترم المدير كلاً من في المدرسة من مجالس الأباء والمعلمين وغيرهم وأن يؤمن بذكائهم وبالتالي اشتراكهم في التخطيط وتحديد الأهداف.

2- أن يتيح الفرصة للمدرسين والتلاميذ للابتكار والإبداع والتجريب.

3- أن يستمد المدير القيادة لا من سلطته بل من قدرته على معاونة الجماعة وحبهم له، وأن يقدم النصائح ويشجع المواهب.

ويمكن الحكم على سلامة العلاقة بين المدير ومدرسيه، عندما ترى أن المدير يقوم بتوجيه مدرسيه على نحو يمكن كل فرد في المدرسة بما فيهم هو نفسه، من القيام بعمله وفق قدراته في تناسق والتزام، فيكون الجميع بمثابة جسم واحد، لكل عضو وظيفته الخاصة به والتي يؤديها وفقاً لقدراته واستعداداته وهو بنفس الوقت يعاون بقية الأعضاء على أداء وظائفهم.

**ثانياً : دور المدرس في التنمية الاجتماعية:**

لاشك أننا ننظر للتربية على أنها عملية من شأنها تغيير المتعلم وبهذا سـوف نتوقع من كل برنامج أو مقرر، أو وحدة تعلمية أن تحدث تغييرات ذات مغزى فـي الطلاب، يجب أن يعتريهم شيء من التغير بعد مرورهم بخبرة تعليمية، مختلفين في ذلك عن غيرهم من الطلاب الذين لم يمروا بالخبرة نفسها على الرغم من اعترافنـا أن بعض التغيرات التي تعتري المتعلم من بداية المرحلة الثانوية إلى نهايتها يمكـن إرجاعها إلى النضج والنمو وتأثير خبرات متنوعة، إلا أننا نهتم فقط بالتغيرات التي تحدثها التربية والتي في المحصلة النهائية، تحديداً المدرسة والمنهج التعليمي وفـي ضوء المفهوم الجديد في التفكير بصيغ جديدة للتعليم وإعداد أجيال واعيـة لمفهـوم المواطنة الواعدة، أصبح من الضروري أن تكون المدرسة ديمقراطية فـي واقعهـا وأن يكون المجتمع هو (المعلم الخصب للتربية) وأن مرافق المدرسة بدورها يمكـن استخدامها كمركز لنشاط المجتمع، وأن يشترك الأهالي في تخطيط سياسة المدرسة، وأن تعمل المدرسة على تنسيق جهود المجتمع لتصل إلى تحقيق أهـدافها التربويـة والاجتماعية.

فالمدرسة هي المنهل الذي يتزود منه الأطفال المعارف والمهارات اللازمـة لهم في حياتهم الاجتماعية، وتعرفهم بما لهم وما عليهم من حقوق وواجبات، وتقـوم بدور المرشد والموجه ويمكن إدراك أهمية التربية من خلال ما نكتسبه من اتجاهات سلمية، ووعي ثقافي وفكري، فكلما تعلم الإنسان زادت قدراته على التحـرر مـن العبودية والجهل (فالتربية عامل مهم في توجيه الاتجاهات الدينية والفكرية والثقافية، وكما أنها تعمل على إحداث الحراك الاجتماعي في جانبه الإيجابي يرقـى الأفـراد ويزداد تقدمهم في السلّم الاجتماعي)[1].

ومن المهم بل والأهم في عملية التنمية الاجتماعية، أن يكون التعليم هو الأداة التي بواسطتها يتغير المجتمع العربي نحو التقدم والرقي، وأن ترتبط مناهج وطرق وفلسفة التعليم ومؤسساته المختلفة، بتراث المجتمع العربي وقيمة الدينية ومـشكلاته

---

(1) عمر التو مي الشيباني: التربية تنمية المجتمع العربي, مرجع سابق, ص120.

ومطالبه، وأن تتكامل شخصية التعليم بحيث لا يكون مجرد غلاف أو وشاح ظاهري للتعليم، وأن يساعد المتعلم على التحرير مـن كـل الخرافـات والأفكـار الباليـة، واستبدالها بالتفكير النقدي الجدلي المبنى على صيغ علمية رصينة وثابتة ولو نظرنا إلى دور المدرسة، ومدى قدرتها منفردة على إحداث تغير اجتماعي، لو جدنا ظلالاً من الشك تحيط بها، وبعض المربين يرى أنه في استطاعة المدرسة منفردة إحـداث هذا التغيير بل وأحداث تغيير في بناء المجتمع نفسه، وتثبيت دعائم المجتمع القـائم، بينما يرى الآخرون أن المدرسة قادرة فقط على تغيير أنماط السلوك في تلاميـذها وتعديلها بصورة جذرية، وذلك لأن المدرسة تقوم في وسط ثقافي لـه تأثير علـى تلاميذها، فهم معرضون لضغوط اجتماعية وثقافية في حياتهم الأسرية وفي بيئـاتهم المحلية على أنه من المتفق عليه أن المدرسة تستطيع على الأقل إحداث تغيير فـي السلوك الظاهري في تلاميذها، مما يؤدي إلى تكوين العادات والمهارات التي تسعد حياتهم الشخصية، وهي لا شك تغيرات مهمة تجعلهم يعيـشون متـوافقين داخـل مجتمعهم في جو يسوده التعاون والانسجام الكامل والذي لا شك أنه سـوف يعمـل على إسعاد الجميع وخدمة الصالح العام، وهكذا ينعكس دور المدرسة في التنمية، بما تقدمه المدرسة لأبنائها من خبرات معينة في اتجاه نموهم ومداه، حتى إذا ما شـب هؤلاء وأصبحوا في مراكز قيادية في مجتمعهم، تمكنهم من المشاركة في التخطـيط لبناء هذا المجتمع .

**ثالثاً : التوافق الاجتماعي المدرسي وأهميته:**

نظراً إلى أن الوسط العائلي الذي ينشأ فيه الطفل سرعان ما يضيق به عندما يبلغ الثالثة من عمره إذ يصبح في حاجة إلى معاشرة أطفال آخرين، وإلى مواجهـة تجربته بتجربة غيره وإلى امتحان شخصيته واستقلاليته الناشـئة، فـإن مؤسـسات التربية ما قبل المدرسة تلعب دوراً كبيراً في هذا النطاق، أو أنها تنظم للطفل حيـاة اجتماعية متكيفة مع عمره وتتيح بذلك النمو المتوازن لجميع المكونات الاجتماعيـة لشخصيته، فتجربة الطفل التي اقتصرت حتى سن معينة على حياته العائلية مختلفـة

وأن إتاحة فرصة الاتصال والتبادل هذا من شأنها أن توسع الأفق النفـسي للطفـل الناشئ وأن مؤسسة التربية ما قبل المدرسة لها دور كبيـر فـي تهيئـة الظـروف الاجتماعية المناسبة للمراحل الدراسية اللاحقة (المدرسة) وقد ثبت خـلال بعـض الدراسات أن ما يضمن نجاح الطفل في المدرسة الابتدائية ليس المعارف التي تعلمها في الروضة، بل العادات الاجتماعية والمواقف التي تسمح لـه بالإندماج والتكيـف السريع مع أسلوب الحياة المتمثل في هذه المرحلة التعليميـة الجديـدة، وللمجتمـع المدرسي ضرورة اجتماعية تتطلبها طبيعة التكوين المدرسي، فالطالب حين يـذهب إلى المدرسة يجد نفسه في محيط اجتماعي لـه ضوابط اجتماعية ذات طابع خاص يفرض عليه علاقات اجتماعية جديدة، وما أن يهيأ له فرص اكتسابها فإنه لا شـك يتعثر في نموه الاجتماعي من جهة ويضعف تحصيله من جهـة أخـرى ويـصبح التكيف الاجتماعي المدرسي كما سبق الإشارة إليه هو العملية التي يكتسب الطالـب بها قدرته على الاستجابة لمطالب المجتمع الذي يعيش فيه ولما يتوقع منه ويعهد به إليه، ويتعلم أن يسلك على نحو ما يسلكه سائر أفراد المجتمـع، وبطريقـة تجعلـه عضواً صالحاً في المجتمع الذي ينتمي إليه، هكذا كلما كان البناء المدرسـي سـليماً ومبنياً على تعاون كامل بين كافة العاملين به من معلمين وإداره مدرسـة وأوليـاء أمور الطلاب كلما أدي ذلك إلى تقدم المدرسة في مختلف مجالاتها العلمية والتربوية والنفسية والاجتماعية، وبما يحقق لطلابها التفوق في دراستهم والرفع من مـستوى تحصيلهم الدراسي .

رابعاً: وسائل عملية لتنشيط التعاون بين العاملين في الإدارة المدرسية :

مما سبق يتضح لنا أن الإدارة المدرسية بكافة هياكلها التنظيمية تحتاج إلـى تنسيق أمورها وتحديد مسئوليات العاملين فيها وفق ما تتطلبه هذه المرحلـة وبمـا تحتوى عليه من تطور علمي في مختلف فروع العلم والمعرفة، وما يحذو ذلك مـن تطور تكنولوجي تستخدم فيه وسائل حديثة للتقنية، إلى جانب ما يحتوى عليه علـم النفس من دراسات وأبحاث تناولت تربية الطفل ووسائل تعليمـه وتدريبـه خـلال مراحل تعليمه المختلفة ويوضح ذلك في أمور كثيرة تخص المعلمين والمربين داخل

المدرسة والتي بواسطتها يتمكن المعلم من الوقوف على خواص العقل العادي للطفل في مختلف مراحل نموه، ليتمكن بالتالي من معرفة هذه الخواص في تهيئـة الجـو المناسب لتعليمه والذي يسمح بازدهار قوى الطفل واستعداداته المختلفة ليستفيد مـن تعليمه، ويمكن علم النفس المعلم كذلك من معرفة الفروق الفردية بين الأطفال ويعلم كذلك بأنهم مختلفون من حيث استعداداتهم وقدراتهم على الاستفادة من التعليم، كمـا أنه يعّرف المعلم كذلك على مشكلة تعليم الشواذ الذين هم موهوبون وهؤلاء يتصفون بفارط في الذكاء، وأما ضعاف العقول فهولاء يتصفون بـنقص حـاد فـي الـذكاء وبالتالي عليه تهيئة الجو المدرسي لإنماء الصفات الخلقية والعقلية في الطفل المتعلم إلى أعلى درجة تتفق مع استعداداته وقدراته المختلفة، وهكذا تدخل علم النفس فـي كل المسائل المتعلقة بالعملية التعليمية التربوية كانت أم إدارية حتى وصل إلى تحليل كل مادة تعليمه إلى عناصرها الأولية من حيث القدرات والعمليـات العقليـة التـي تتدخل فيها، إلى غير ذلك من نواحي التقدم العلمي الذي لـه دور فعال فـي تقـدم المؤسسة والرقي بها إلى أعلى درجات التقدم ولازدهار، ومع ذلك كله فهي في أمس الحاجة إلى تعاون كافة أفرادها من العاملين بها من معلمين، وإداريـين وطـلاب، وأولياء أمور، حيث بات مؤكداً أن لتعاون أولياء أمور الطلاب مـع المدرسـة دور فعّال وهام في الإسهام في المدرسة النموذجية الحديثة، فلا تقدم في مختلف المناشط المدرسية إلا عن طريق تعاون كافة أفرادها بما في ذلك مجالس الآبـاء والمعلمـين وإدارات المدارس التي يعول عليها الكثير من أجل خدمة هذه المؤسسة، والتي هـي الأخرى ستقدم خدماتها إلى المجتمع المحلى وتسهم في رقية وتقدمه.

وهكذا فإن الرابطة التي تصل بين الآباء والمعلمين أو بين المدرسة والبيـت هي في الواقع رابطة قديمة قد نستطيع أن نردها إلى يوم أن أنشئت المدرسـة فـي المجتمع لتتولى عن الأسرة مهمة تنشئة أبنائها وتعليمهم (فهي ربطة طبيعيـة تتفـق وطابع الأشياء، فالأب حين يدفع بابنه إلى المدرسة يحس بضرورة امتداد صلته بمن يرعون ابنه فيها، عاملاً جهده على دعم الصلة وتقويتها هذه الروابط الفرديـة وإن بدت متفاوتة بين الآباء إلا أن هدفها واحد هو التقريب بين أصحابها لذلك ما ثبتـت

هذه الروابط أن تجمعت وانتظمت في كل موحد، تلبيه لتطـور المجتمـع وتقدمـه واستجابة لظاهرة قيام مزيد من التنظيمات الاجتماعية فيه كلما تعقـد نـسيجه)[1]، وقد التمست كل مدرسة في هذا المجال أسلوب عمل لها يتفـق بدرجـة اسـتجابتها لدوافعه، وبما يتناسب مع ظروفها وإمكانياتها، وهكذا ظهرت وبدت فكـرة التنظـيم التي أخذت تمر في أطوار متلاحقة من الصقل والتحسين والتهـذيب حتـى اسـتقام عودها واستوى بنيانها في صورة هذا التنظيم الضخم لهذه المؤسسة التعليمية.

وبالتالي نجد أن الآباء والمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة يمثلـون طاقـة شعبية هائلة ويكفي للدلالة على ذلك أن نعلم أن قاعدة التنظيم تتألف من مئات مـن المجالس وأن كل مجلس من هذه المجالس يمثل جماعة كبرى من الآباء والمعلمـين والعاملين بالمدارسة، ولكن هل حققت القوة الوظيفية الهائلة ما ينبغي أن تحققه من أغراض،وحققت بما تتمتع به من إمكانيات متحررة منطلقة بفاعلة ونشاط، تنهض به وتطوره وفق احتياجات المجتمع الجديد. لذا تبرز بوضوح قوة هذا التنظـيم الـذي يتمثل في مجالس الآباء والمعلمين مع إدارات المدارس التي يوكل إليهـا المجتمـع قيادة المدرسة وإدارة شئونها وفق فلسفة وأهداف معينة كان قد رسمها لها المجتمع، فالنشاط المتواصل والتعاون وتوحيد الكلمة والعمل من أجل تحقيق الهدف المنـشود بجعل هذا التنظيم أكثر قوة ورصانه وإبداعا.

ومما لا شك فيه أن النشاط في أي مجال من مجالات العمل هـو شـريان الحياة، فلا حياة لمن لا نشاط لـه بل نجد أن رائد الفلـسفة الحديثـة : ديكـارت يوضح لنا ذلك قائلاً: (أن نشاط الفرد دليل وجود حياته)[2]، فكذلك الجماعة حياتهـا وجودتها في نشطها، وهو الذي يرسم طريق تطورها وتقدمها، وعلى قدر ما تنـشط الجماعة يكون أثرها في المجتمع من حولها، فما بال تلك القـوة البـشرية الهائلـة

---

(1) نقابة المعلمين: الإدارة المدرسة ودورها في خدمة العملية التعليمية، مجلة رسـالة التربيـة، العـدد الأول, 1975م, ص120.

(2) محمد بن عمران : سلسلة محاضرات في التربية والتغير الاجتماعي، والدراسات العليـا، كليـة التربيـة، 1983م، ص5.

الموجودة في المدرسة والمتمثلة في مجلس الآباء وإدارة المدرسة والمعلمين الـذين جمعهم غرض موحد هو مصلحة الأبناء وتكتلت صفوفها حول هدف واحد بعينه هو التعاون والتآزر على تخريج مواطن صالح نافع لمجتمعه وأمته.

**أ – وسائل تنشيط العمل التعاوني بين العاملين بالإدارة المدرسية:**

في هذا الجانب سوف نتعرض بشيء من التفصيل إلى العمل التعاوني بـين العاملين وفقاً لدعامات التنظيم الخاص بهم، مع بيان أثر ذلك على مستوى التحصيل الدراسي للطلاب، وفيما يلي دعامات تنشيط العمل التعاوني وهي:

**1 – الاهتمام بالعمل والتعاون من أجل نجاحه داخل المدرسة:**

الجدير بالذكر أن الفرد إذا ما ارتبط في علاقته بـالآخرين بموضـوع مـا فسرعان ما تنقطع هذه العلاقة وعلى قدر اهتمام الفرد بموضـوع العلاقـة تتوثـق الرابطة وتقوى، وكذلك الحال بالنسبة إلـى مجـالس الآبـاء والمعلمـين وإدارات المدارس تزداد العلاقة بين أفرادها توثيقاً كلما زادت أنشطة وحداتها وأفرادها حول موضوع معين يرتبط به الأفراد، ولما كان موضوع هؤلاء جميعاً هو التلميـذ مـن حيث تربيته ورعايته وتعليمه وإصلاح شأنه فهو يعتبر الموضوع الـرئيس الـذي يتجمع من أجله وحدات هذين التنظيمين، لذلك فإنه على قدر ما ترتبط الموضوعات المثارة بموضوع الأبناء يكون نشاط الآباء وإقبالهم على معالجتها والوصـول إلـى حلول ناجحة لها بطريقة أسرع وأفضل.

**2 – الشعور بالمسئولية داخل المدرسة وخارجها:**

يُعَد الشعور بالمسئولية دعامة أساسية لارتباط أفراد التنظيم لواحـد وبعـث النشاط والشعور بالمسئولية في نفوسهم عن طريق خلق ثلاثة أنواع من الوظائف في وحدات أي تنظيم وهي:

أ – وظائف ترتبط بحركة الجماعة نحو أهدافها كالقيام ببحث أو معالجة مـشكلة أو تسجيل نشاط أو تقويم جهد.

ب – وظائف ترتبط بالمحافظة على الجماعة.

ج – وظائف تحقق أهدافاً معينة لإفراد هذه الجماعة.

**3 – ترابط عناصر التنظيم الواحد المدرسية:**

لا يجوز أن يعمل مجلس الآباء والمعلمين لوحده معزولاً عن إدارة المدرسة والعاملين بها أو العكس، فهما عنصران أساسيان في العملية التعليمية وهما كل موحد، كما لا يجوز أن يتقاعس أحد العنصرين عن الاشتراك أو التعاون في أي عمل يخص المؤسسة عن العنصر الآخر، ذلك لأن المصلحة مشتركة والهدف مشترك أيضاً، فرقي هذه المؤسسة موكول على مدى تعاونهما معاً، وتقدم التلاميذ في دراستهم متوقف على مدى إحساس آبائهم ومعلميهم وكافة من يتحمل مسئولية تعليمهم بأهمية وجودهم في المدرسة، عاملين معاً من أجل تحقيق أهدافهم النبيلة التي وجدوا من أجلها لتكمل سعادتهم وسعادة أسرهم ومجتمعهم الذي ينتظرهم، تلك الأهداف التي تصل بهم إلى النجاح في دراستهم والتفوق في تحصيلهم الدراسي.

**4- الحماس:**

إن لحماس المسئولين عن أي تنظيم هو الأساس الأول لبعث النشاط والحركة، فمدير المدرسة ورئيس مجلس الآباء والمعلمين بها مسئول عن وحدته التي يرعاها سواء في جمعتيها العمومية أو في مجلسها المشكل، ويعينه أعضاء مجلس الآباء والمعلمين كل فيما يخصه وينبغي أن يكونوا أشد حماساً، وأكثر حرصاً على القيام بالمسئولية وحمل الأمانة التي أوكلها إليهم أولياء أمور الطلاب وكذلك المجتمع بأسره، وذلك من أجل تحقيق الهدف المنشود.

**ب- بعض الأساليب التي تقوم عليها دعامات العاملين بالمدرسة من أجل تحقيق أكبر قدر من التعاون فيما بينهم :**

لجمعية العمومية التي تظم الآباء والمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة هي تعتبر قوة للوحدة لأنها القاعدة الشعبية التي ترقب العمل وتتابعه وتقويه وتنميه إن شاءت وشهود هذه الجمعية هم الممثلون الحقيقيون للآباء والمعلمين، هم الأعضاء في الجمعية العمومية لحياة المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة وهكذا فإنه بقدر ما يرتفع وعي أعضائها ويزداد تعاونهم وإقبالهم على التعاون يتقدم العمل ويزداد

النشاط ويزدهر، ولكن بعض الضمانات لا تكفي وحدها لقيام جمعيات عمومية على الصورة المرجوة إذا لم تتخذ بعض الأساليب المحققة لذلك والتي منها:

**1 – الدعاية والإعلام:**

وهذا يتطلب بأن تقوم إدارة المدرسة قبل بداية العام الدراسي بإصدار كتيب مصور يعرض في أسلوب شيق وجذاب يخص ما يهم الآباء من أعمال وتوضيح كافة المسئوليات الملقاة على كاهلهم، للوقوف عليه خصوصاً فيما يتعلق بمتابعة أبنائهم أثناء عامهم الدراسي وكذلك علاقتهم بالمعلمين وإدارة المدرسة عموماً.

**2 – ممارسة النشاط في لجان:**

وجوب العمل في لجان يعتبر وسيلة وحيدة لتنشيط العمل داخل المدرسة وخارجها، لذا يجب استغلالها وتوفير أسباب قيامها لأن فيها مجال حي زاخر بالعمل والنشاط، وتتاح الفرصة لكافة أولياء أمور الطلاب للمشاركة كل حسب قدراته وإمكانياته بحيث لا يقتصر العمل على الأعضاء المكلفين فقط، ويجب وضع خطة عامة للنشاط العام داخل المدرسة يمكن أن يسيروا عليها طيلة عامهم الدراسي، ذلك لأن قيام أية لجنة بدراسة ظاهرة تشيع في المدرسة تعمل على تحقيق الأهداف التي ترقى إليها، كما أن إسهام الآباء في المحافظة على القيم الخلقية ووضع برامج دقيقة وهادفة للتربية الروحية فهي تثير حماسهم وتدفعهم إلى النشاط المتواصل والتعاون الكامل.

وهكذا ينبغي أيضاً تأكيد أهمية دور الآباء في الجمعيات التعاونية المدرسية بما يحقق الألفة والمحبة وتأكيد عرى الزمالة ووحدة الهدف والمصير، وفي المناسبات الدينية والقومية، لا يجوز أن تمر مناسبة من المناسبات المهمة أي كان نوعها دون العمل على ضرورة ربط المدرسة بالبيئة المحلية عن طريق الآباء والمعلمين، وهي تعتبر فرصة سانحة لتحقيق مجالات أوسع في التعاون ويلاحظ في هذه المناسبات ما يلي:

1– استقبال آباء المستجدين من التلاميذ وإقامة حفلات متعددة للتعارف فيما بينهم وبين المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة.

2- متابعة النشاط العلمي بناء على تخطيط منظم يشترك فيه الآباء والمعلمون ويقبل على برامجه الفريقان بدافع من المصلحة وتوخى منفعة الآباء في لك.

3- تحديد أيام مفتوحة بالمدرسة أسبوعية أو شهرية حسبما تقتضي الحاجـة لـذلك لتتفتح فيها على البيئة الخارجية بحيث تبذل الجهود وتقدر وتكون المؤسسة قائمة فعلاً بدورها في خدمة المجتمع المحلي.

4- تحديد أيام للمسابقات والأنشطة الرياضية والاجتماعية والفنية يسهم فيها الآبـاء والمعلون من ناحية التخطيط والتنظيم والتنفيذ والإشراف والمتابعة لأننا بقدر ما تشد اهتمام الآباء بالمدرسة وما فيها من مناشط يزداد ارتباطهم بها.

5- الدعوة لهذه المناسبات يجب أن تتخذ صورة بارزة من الحفاوة والكرم والتقدير وحسن الاستقبال وأن يخطط لها ويدعى إليها لجان مختصة بحيث يكون للآبـاء أولوية الحضور إليها.

6- التخطيط المستمر بين إدارة المدرسة ومجلس الآباء والمعلمين بها لعقد العديـد من الندوات العلمية والثقافية تأكيداً للأهداف الكبرى لهمـا، وتحقيقـاً للتماسـك المطلوب بين أفراد المؤسسة الواحدة لتحقيق أكبر قدر ممكن من التقدم والرقـي لكافة أفراد المجتمع، هكذا تتأكد أهمية التعاون بين الآبـاء والمعلمـين وإدارات المدارس في إنجاح العملية التعليمية والرفع من مـستوى التحـصيل الدراسـي للطلاب الذين هم أبناء اليوم ورجال الغد الذين تعقد عليهم الآمال لتحقيق التقـدم والازدهار لمجتمعهم وأمتهم.

وهكذا لقد تناولنا في هذا الفصل بـالعرض والتحليـل والمناقـشة لمختلـف العناصر المتعلقة بمتغير بحثنا الحالي لعلنا بعرضنا لها نكون قد اسـتكملنا الإطـار النظري لنعرض في فصلنا القادم الدراسات السابقة التي لها صلة مباشرة أو غيـر مباشرة بموضوع بحثنا الحالي وذلك للاستفادة منها.

# الفصل الثالث

## البحوث والدراسات السابقة

مقدمـة:

لقد تناولت الدراسات التربوية والنفسية في أبحاثها بعـضاً مـن المتغيـرات المتعلقة بالأمور الذاتية والاجتماعية والتربوية من حيث أثرهـا علـى التحـصيل الدراسي للمتعلم وكذلك دورها في إنجاح العملية التعليمية بشكل عام، ومن بينها على سبيل المثال القدرات العقلية، والتكوين النفسي والمعرفي للمتعلم والتوافـق النفـسي ومستوى الطموح، والعوامل الاجتماعية والاقتصادية للأسرة، وتعاون مجالس الآباء والمعلمين مع الإدارة المدرسية من حيث علاقة هذه المتغيّرات معـاً وأثرهـا فـي مستوى التحصيل الدراسي للطلاب، إلا أن الجوانب النفـسية والتنظيميـة لـلإدارة المدرسيّة بمرحلة التعليم الأساسي التي لها دور فعّال في آلية إدارة شؤون المدرسة وتوظيف إمكانياتها من إنجاح العملية التعليمية، لم تجد الاهتمام الذي تستحقه من قبل الباحثين، وبالتالي فالدراسات في هذا الجانب غير متوفرة بشكل يجعلها في متنـاول الجميع، وبالتالي فإن دراستنا الحالية سوف تهتم بهذا الجانب وإعطائه ما يستحقه من الشرح والتوضيح من أجل الإسهام الفعال في إنجاح إدارة شئون العمليـة التعليميـة والرفع من مستوى أداء العاملين فيها نفسياً وتنظيمياً.

والباحث بعد أن تناول في فصله السابق الإطار النظـري لمتغيّـرات بحثـه الرئيسي فإنه سوف يتناول في هذا الفصل بالعرض والتحليل والمناقشة لمجموعة من البحوث والدراسات السابقة التي تناولت الإدارة المدرسية ولها أثرها على الرفع من مستوى العملية التعليمية وذلك من أجل الحصول على إجابـات مناسـبة ومحتملـة لتساؤلات بحثه والتي كان قد طرحها في فصله الأول و بالتالي فإن عرضه للبحوث والدراسات السابقة العربية منها والأجنبية والتي لها صلة وثيقـة بموضـوع بحثـه الحالي وذلك من أجل بيان مدى صلتها بالبحث الحالي وكذلك الاستفادة منهـا فـي كيفية معالجة كافة أبعاده.

وفي عرضه لهذه البحوث والدراسات السابقة سوف يلتزم كلّما أمكـن ذلـك بتضمين هدفها وعينتها والأداة المستخدمة فيها إلى جانـب الأسـاليب الإحـصائية

المستعملة في تحليل بياناتها والنتائج التي توصلت إليها، وذلك لكل دراسة على حدة لعله بذلك يستطيع استخلاص صياغة جديدة لفرضيات بحثه الحالي وتساؤلاته.

وكما أن عرضه لهذه الدراسات ونتائجها لاشك أنها سوف تقدّم إطاراً مرجعياً من المعلومات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع هذه الدراسة والتي تستند إليه بـسبب الوحدة الموضوعية أولاً ولكونه يستفيد منها ويضيف إليها ثانياً.

والباحث سوف يعتمد في عرضه لهذه الأبحاث والدراسـات الـسابقة أسـلوب العرض التاريخي، وذلك لمعرفة مدى تأثرها بثقافة المجتمع من جهة ومعرفة التقدم العلمي والمعرفي في معالجة الجوانب الإحصائية من جهة ثانية وهو في عرضه لها يصنّفها إلى الدراسات التي تناولت الإدارة التعليمية ودورها فـي إنجـاح العمليـة التعليمية، والتي مثلتها دراسات كل من:

- صالح مهدي علش عام 1972 م .
- نور الدين محمد عبد الجواد عام 1976 م .
- أميل فهمي شنودة عام 1978 م .
- فرنسيس عبد النور عام 1979 م .
- حسام محمد إبراهيم عام 1979 م .
- حافظ أحمد فرج عام 1980 م .
- أمينة أحمد حسن عام 1981 م .
- يوسف عبد المعطي مصطفى عام 1982 .
- مريم الشرقاوي عام 1986 م .
- أحمد القماطي عام 1989 م .
- عيسى صالح العجيلي عام 1991 م .
- مؤتمر الإدارة المدرسية الاداب عام 1998 م.
- مؤتمر الإدارة المدرسية المنعقد بكلية المجتمع بمدينـة الـسلط الأردنيـة عـام 2001م.

و فيما يلي عرضاً كاملا لهذه البحوث و الدراسات:

**أ – الدراسات التي تناولت الإدارة التعليمية ودورها في إنجاح العملية التعليمية :**

**أولاً : دراسـة حول إدارة التعليم في العراق من زاوية المركزية واللامركزيـة**(1) **قام بها صالح مهدي علش عام 1972م.**

كان موضوع هذه الدراسة يدور حول نواحي المركزية واللامركزية في إدارة التعليم في العراق في الفترة من بداية الحكم الملكي في العراق إلى قيام ثورة تمـوز (يوليو) سنة 1958 وذلك في ضوء أوضاع المجتمع العراقي ومتطلبات الحياة فيه.

وتضمنت هذه الدراسة ستة فصول اشتملت على الإدارة والعمليـة الإداريـة والإدارة العصرية والعلاقات الإنسانية، والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وانعكاسها على الإدارة التعليمية في العراق، والمركزيـة والإدارة التعليميـة فـي العراق منذ بداية الحكم الملكي، والأنظمة اللامركزية للإدارة التعليمية في العـراق بعد ثورة تموز (1958م) وتقويم الإدارة التعليمية في العراق فـي ضـوء أهـداف المجتمع واتجاهاته المستقبلية.

وشمل البحث دراسة ميدانية واستفتائين أحدهما موجه لمديري مدارس التعلـيم العام بهدف الوقوف على نواحي المركزية واللامركزية بالنسبة إلى النشاط المدرسي والتمويل واشراك المعلمين في الإدارة المدرسية وعلاقة المدرسة بالمشرفين علـى إدارتها والثاني موجه إلى المسئولين عن الإدارة التعليمية بهدف الوقوف على آرائهم عن طبيعة الإدارة المدرسية والتعليمية ومشكلات التعليم والإدارة مع إبراز نـواحي المركزية واللامركزية في إدارة التعليم.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في الجانب المتعلق بالإدارة والعملية الإدارية والإدارة العصرية والعلاقات الإنسانية، وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية فـي أنهـا تتناول دولة أخرى هي العراق كما أنها تتناول الإدارة فـي التعلـيم مـن زاويـة

---

(1) صالح مهدي علش: إدارة التعليم في العراق من زاوية المركزية واللامركزية, رسالة دكتوراه غير منشور، القاهرة, كلية التربية، جامعة عين شمس, 1972م.

المركزية واللامركزية في فترة زمنية بعينها وكـذلك مـا اسـتخدمته مـن أدوات وأساليب إحصائية في دراستها وكيفية اختيار عينتها.

**ثانياً : دراسة مقارنة لبعض مشكلات الإدارة في المدرسة الثانوية في جمهوريـة مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية**(1) **قام بها نور الدين محمد عبـد الجـواد (1976م).**

تناول الباحث في هذه الدراسة بعض مشكلات الإدارة المدرسية في المدرسة الثانوية مقارناً بين أمريكا ومصر، وقد تناول أربعة محاور هي:

الدراسات العملية والتوجيه الفني ومجالس الأباء والمعلمين واتحادات الطـلاب وقد تناول الباحث أهم المشكلات التي تحول دون قيام إدارة المدرسة الثانوية بمهامها الوظيفية في هذه المجالات الأربعة، وقد ركز الباحث في دراسته على الأسس العامة للإدارة المدرسية مع بيان مراحل تطور الفكر التربوي في القرن الحـالي وتنـاول الإدارة المدرسية وبعض مشكلات المناهج والتدريس والإدارة المدرسـية وبعـض مشكلات التنظيمات المدرسية، أظهرت الدراسة أهم القوى التي تقـف وراء الـنظم التربوية في أمريكا مع بيان الشبه والاختلاف وكيفية الاستفادة من النظم المتقدمة.

وقد أفدنا من هذه الدراسة في تناولها للإدارة المدرسية مـن حيـث تطورهـا ومفاهيمها وأدواتها المستخدمة وكذلك الأساليب الإحصائية المعتمـدة فـي تحليـل النتائج، وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا في تناولها لمرحلـة مختلفـة هـي فـي تركيزها على محاور مختلفة وأيضاً في اتباعها للمنهج المقارن .

---

(1) نور الدين محمد عبد الجواد: دراسة مقارنة لبعض مشكلات الإدارة في المدرسة الثانويـة فـي جمهوريـة مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية, رسالة ماجستير غير منشورة القاهرة, كلية التربيـة، جامعـة عين شمس 1976م.

**ثالثاً : دراسة حول تطور الإدارة التعليمية في جمهورية مصر العربية[1] قام بها أميل فهمي شنودة عام (1978م).**

ركزت هذه الدراسة على التطور التاريخي للإدارة التعليمية ومدى تأثرها بأوضاع المجتمع وظروفه السياسية والاجتماعية والاقتصادية وقد تناول الباحث في هذه الدراسة العناصر الأساسية التالية:

1- الأحوال الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في مصر منذ بداية القرن التاسع عشر حتى سنة (1973م) وأثرها في الإدارة التعليمية.

2- تطور الإدارة التعليمية المركزية في مصر وكيف نشأت هذه الإدارة مركزية في عاصمة البلاد القاهرة متمثلة في ديوان المدارس و تباشر سلطاتها الرئاسية على جميع العاملين بالعاصمة والأقاليم على اختلاف مستوياتهم الهرمية.

3- شدة المركزية في الإدارة التعليمية في النصف الثاني من القرن التاسع عشر وهي الفترة التي حدث فيها الاحتلال البريطاني لمصر.

4- بيّن الباحث كيف استمرت هذه المركزية حتى بعد صدور قانون مجالس المديريّات عام 1939 وصدور قانون الإدارة المحلية 1960 م.

5- بيّن كيف كانت الإدارة العليا للتعليم سبباً في رسو أقدام المركزية التعليمية وكيف أن هذه الإدارة العليا كانت حريصة على أن تركز في يدها أمور التعليم مهما بدأت بسيطة , وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في إطاره النظري وفي طريقة اختيار العيّنة وأداة جمع بياناته .

---

(1) أميل فهمي شنودة: تطور الإدارة التعليمية في جمهورية مصر العربية, رسالة دكتوراه غير منشورة, المنصورة, كلية التربية، جامعة المنصورة, 1978.

**رابعاً : دراسة حول تقويم دور الإدارة المدرسية في تطوير منهج المرحلة الثانوية[1] قام بها فرتسيس عبد النور عام (1979م).**

تناول الباحث في هذه الدراسة تقويم دور الإدارة المدرسية في تطوير منهج المرحلة الثانوية في مجالات تسعة هي:

المجال الأول: اهتمامات الناظر المهنية.

المجال الثاني: الإدارة المدرسية ومجلس المدرسة.

المجال الثالث: الإدارة المدرسية وهيئة التدريس.

المجال الرابع: الإدارة المدرسية والتوجيه الفني.

المجال الخامس: الإدارة المدرسية والطلاب.

المجال السادس: الإدارة المدرسية ومجلس اتحاد الطلاب.

المجال السابع: الإدارة المدرسية والجهاز الكتابي والإداري والمالي.

المجال الثامن: الإدارة المدرسية والبيئة.

المجال التاسع: الإدارة المدرسية وبعض الأعمال العامة.

وقد عالج الباحث هذه المجالات في دراسة ميدانية، إذ طبق استفتاءً على نظّار المدرستين الابتدائية والثانوية، بغرض تحديد دورهم في تطوير المنهج لتحسين العملية التربوية.

وقد افدنا من هذه الدراسة في تناولها لناظر المدرسة الثانوية باعتباره رأس الجهاز الإداري في المدرسة وبيان دوره في تطوير المنهج ، وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث المرحلة التي تناولتها والهدف منها تطوير المنهج في المرحلة الثانوية، إلا أننا استفدنا منها في الإطار النظري لهذه الدراسة وكذلك أداة جمع المعلومات والأساليب الإحصائية في تحليل النتائج.؟

---

(1) فرتسيس عبد النور: تقويم دور الإدارة المدرسية في تطوير منهج المرحلة الثانوية، أسيوط، كلية التربية، جامعة أسيوط, 1979.

**خامساً : دراسة تقويمية لتطبيق اللامركزية في إدارة التعليم العام في مصر**(1) **قام بها حسّان محمد إبراهيم عام 1979م.**

حيث قام الباحث في هذه الدراسة بتقويم آلية تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم العام في مصر، وقد تناولت الدراسة مجالات ثلاثة رئيسية هي:

1- قام الباحث بتعريف للإدارة التعليمية واهتماماتها وميادينها مع بيان مفهوم المركزية واللامركزية وعيوب كل منهما.

2- تناول الباحث التطور التاريخي لإدارة التعليم في مصر على فترتين الفترة الأولي من (1836 – 1952م) والثانية من (1952 – 1975م).

3- دراسة ميدانية الهدف منها التعرف على طبيعة الإدارة التعليمية في مصر وآراء القائمين بها في المشكلات الإدارية من واقع ممارساتهم للعمل الإداري وذلك عن طريق صحيفة استطلاع رأي أجاب عليها كل من مديري التربية والتعليم والوكلاء ومديري المراحل والموجّهين الأوائل وبعد تطبيق استطلاع الرأي وتحليل النتائج أصدر الباحث التوصيات للتقليل من الأثر الذي سبّب حدوث المشكلات الإدارية في العملية التعليمية.

وقد أفدنا من هذه الدراسة من تعريفها للإدارة واهتماماتها وميادينها في مجال التعليم وكذلك منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل النتائج، وتختلف عن دراستنا في نوعيتها حيث إنها دراسة تقويمية لتطبيق اللامركزية في إدارة التعليم العام في مصر.

---

(1) حسان محمد إبراهيم: دراسة تقويمية لتطبيق اللامركزية في التعليم العام في مصر, رسالة ماجستير غير منشورة القاهرة، كلية التربية، جامعة الأزهر، 1979م.

**سادساً: دراسة تحليلية لواقع الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في جمهوريـة مصر العربية**(1) **قام بها حافظ فرج أحمد إسماعيل عام (1980م).**

تناول الباحث في هذه الدراسة واقع الإدارة المدرسية في التعلـيم الابتـدائي وكيف يمكن تحقيق أهداف التعليم الابتدائي من خلال هيكل إداري سليم حتى نضمن سير العملية التعليمية بنجاح، ويمكننا أن نحدّد ما تناولته الدراسة الأتي:

1- قام الباحث بتناول الإدارة العامة والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية وتنـاول الإدارة بأهداف والنتائج كمفهوم حديث للإدارة.
2- تناول الباحث أهم التطورات الحديثة في الإدارة المدرسية في جمهورية مـصر العربية وما صد ر بشأنها من قرارات وزارية في الفتـرة مـا بـين (1939، 1974م) ثم تناول الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي مـن حيـث فلـسفتها، أهدافها، واقعها الحالي.
3- قام الباحث بدراسة ميدانية في محافظة القاهرة عن واقع الإدارة المدرسية فـي التعليم الابتدائي في مصر في صورة استفتاء طبّق على ناظر المدرسـة كقائـد إداري في مدرسته واستخدام الباحث عناصر الإدارة ووظائفها وعملياتها كأساس في صياغة الاستفتاء.

وقد أفدنا من هذه الدراسة في تناولها للإدارة كمفهوم وفي تناولهـا نـاظر المدرسة كقائد إداري في مدرسته، وكذلك المرحلة التعليمية المماثلة للمرحلة التـي تتناولها دراستنا هذه والأدوات المستخدمة في تحليل النتائج إلى جانـب آليـة بنـاء الاستفاء والمنهج المتبع في جمع المعلومات ولكونها تتفق مع دراستنا الحاليـة فـي تناولها للتعليم الأساسي كهيكلية تعليمية معاصرة في نظامنا التعليمي في الجماهيرية إلاّ أنها تختلف عليها من حيث عدم تناولها للجوانب النفـسية والتنظيميـة لـلإدارة

---

(1)حافظ فرج أحمد إسماعيل: دراسة تحليلية لواقع الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في جمهوريـة مـصر العربية, رسالة ماجستير غير منشورة, القاهرة, كلية البنات، جامعة عين شمس ، 1980.

المدرسية بشكل واضح وهادف ويرسم لنا الصورة الحقيقية التي يجـب أن تكـون عليها الإدارة المدرسية مستقبلاً.

**سابعاً : دراسة حول أهمية التنمية الإدارية لحل مشكلة الإلزام في التعليم في مصر (1) قامت بها أمنية أحمد حسن عام (1981م).**

اتّبعت الباحثة في هذه الدراسة الأسلوب التحليلـي لتحليـل جوانـب الإدارة التعليمية وعلاقاتها بمشكلات التعليم من الناحية الكمّية في المرحلة الإلزاميـة وقـد استلزم هذا اتباع المنهج التاريخي والمنهج الوصفي والمنهج المقارن، حيث عالجت الباحثة موضوعاً من خلال ثلاثة محاور هي:

1- الإدارة التعليمية كجزء من كلّ هو الإدارة العامة.
2- الإدارة التعليمية من خلال الجذور التاريخية لوزارة التربية والتعليم والتطورات التي طرأت على الإدارة بالوزارة من حيث الهيكل التنظيمي لها.
3- مشكلة الإلزام ومحاولة التخطيط لهذه المشكلة والصعوبات التي واجهت عمليـة التخطيط التعليمي لتعميم الإلزام في المرحلة الابتدائية.

وقد قامت الباحثة بدراسة بعض الدول المتقدمة التي نجحت في تعميم التعليم الإلزامي بها والتعرف على الوسائل والأنظمة الإدارية المتبعة في تلك الدول التـي سهلت عليها تحقيق هذا الهدف.

وقد قسم الباحث موضوع دراسته إلى ستة فصول هي:

الفصل الأول : وتناول فيه تحليلاً شاملاً لجوانب العملية الإدارية .

الفصل الثاني : وفيه دراسة تاريخية للتنظـيم الإداري بـوزارة التربيـة والتعلـيم ومحاولات إصلاح الإدارة التعليمية في مصر منذ عهد محمـد علـى وأسرته وإلى وقت الرسالة وإعدادها سنة (1978م).

الفصل الثالث : وفيه مقوّمات الإدارة التعليمية.

---

(1) أمنية أحمد حسن: أهمية التنمية الإدارية لحل مشكلة الإلزام في التعليم في مصر, رسـالة دكتـوراه غيـر منشور, القاهرة, كلية البنات، جامعة عين شمس، 1981م.

الفصل الرابع: وفيه تعميم الإلزام في المرحلة الابتدائية والمشكلات التي تواجهه.
الفصل الخامس: وفيه مشكلات الإدارة التعليمية وأثرها في تعميم التعليم الإلزامي.
الفصل السادس: وتناول التوصيات والاقتراحات لتحقيق التنمية الإدارية لحل مشكلة الإلزام في التعليم في مصر.

وقد أفدنا من هذه الدراسة من تناولها للإدارة التعليمية كجزءٍ من كـلّ هـو الإدارة العامة وفي كيفية تحديد مشكلة بحثنا الحالي وتحديد أهدافه، وتختلف دراستنا الحالية عن هذه الدراسة اختلافاً واضحاً من حيث تناولها للموضوع كمـا أن تلـك الدراسة نظرية تاريخية خالصة لم تتناول الموضوع تناولاً ميدانياً.

**تاسعاً : دراسة ميدانية لأساليب إعداد مديري المدارس الثانوية في جمهورية مصر العربية**(1) **قام بها يوسف عبد المعطي مصطفى عام 1982 م.**

حيث يدور هذا البحث حول أساليب مديري المدارس الثانوية في جمهوريـة مصر العربية، وقد تناول الباحث أساليب هذا الإعداد مقارناً بأساليب الإعـداد فـي الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تضمنت الدراسة فصول متعددة حيث تناول الفصل الأول المشكلة وأهميتها، وتناول الفصل الثاني دور الإدارة المدرسية فـي العمليـة التعليمية ، وتناول الفصل الثالث إدارة المدرسة الثانوية في جمهورية مصر العربية، وتناول الفصل الرابع مديري المدارس الثانوية بجمهورية مصر العربية واعـدادهم وتقويمهم، وتناول الفصل الخامس نموذج لما تتّبعه إحدى الدول العظمى المعاصـرة في اختيار مديري المدارس الثانوية وتدريبهم وتقويمهم، ثم تناول الفصل الـسادس والأخير نتائج الدراسة وتوصياتها.

وشمل البحث دراسة ميدانية لاختيار مديري المدارس الثانويـة بجمهوريـة مصر العربية وأعدادهم وتقويمهم في صورة استفتاءين, أحدهما موجه إلى مـديري المدارس الثانوية والمرشحون لهذه الوظيفة والثاني: موجه إلى المسئولين القـائمين

---

(1) يوسف عبد المعطي مصطفى: دراسة ميدانية لأساليب أعداد مديري المدارس الثانوية في جمهورية مـصر العربية , ماجستير غير منشورة، القاهرة, كلية التربية، جامعة عين شمس, 1982م.

على تدريب المد راء وتقويمهم وهم مديرو المراحل التعليمية ومديرو المـديريات ووكلائها.

وقد افدنا من هذه الدراسة الجانب المتعلق بالإدارة المدرسية ودورهـا فـي العملية التعليمية، وتختلف دراستنا عن هذه الدراسة من حيث المرحلة التي تتناولهـا الدراسة، كما تختلف عنها اختلافاً واضحاً من حيث الموضوع.

**عاشراً: دراسة تحليلية قامت بها مريم الشرقاوى حول وظائف الإدارة المدرسـية بمعاهد المعلمين والمعلمات لمراقبة تعليم بلدية طرابلـس سنـة (1986م) الجماهيرية الليبية.**

**أهداف الدراسة:**

1 – التعرف على العلميات الإدارية التي تقوم بها الإدارة المدرسية.

2 – التعرف على مجالات عمل الإدارة المدرسية التي تقوم داخل معاهد المعلّمـات بمدينة طرابلس.

3 – التعرف على الصعوبات التي قد تعترض طريق عمل الإدارة المدرسـية فـي معاهد المعلمات خصوصاً ما يتعلق بإنجاز مهامها الإدارية والقياديـة لتحقيـق أهداف هذه المعاهد.

4 – تحديد مجالات التحسين والتطوير في الإدارة المدرسية لمعاهد المعلمات مـن حيث واجباتها القيادية والتربوية وكانت عينة الدراسة المشار إليها شاملة لجميع معاهد المعلمات لمراقبة تعليم بلدية طرابلس ، باستثناء ثلاثة معاهد على وجـه التحديد وذلك نظراً إلى حداثة إنشائها وقلة فصولها الدراسية ومدرسيها فـضلاً عن حداثة خبرة إدارتها وبالتالي كانت الدراسة شاملة لجميع معلمي ومعلمـات تلك المعاهد وكذلك جميع القائمين بأعمال الأمانة الإدارية ومـديري ومـديرات الإدارة أنفسهم واتبعت الباحثة في دراستها هذه أسلوب المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف البحث.

**أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

إن الصعوبات التي تواجه المديرين في إنجازهم لوظائفهم الإدارية المدرسية، بعضها يعود إلى عدم تغلبهم على الظروف المعوقة لأداء هذه الوظـائف وبعـضها يعود إلى أن أداء الوظائف لا يخضع لسلطتهم المباشرة في تناولها وبعضها يرجـع إلى أن إجراءات هذه الوظائف يتم بعيداً عن إشراكهم فيها وبعضها يرجع إلى عـدم الدراية الكاملة ببعض مجالات عمل الإدارة المدرسية.

كما تبين للباحثة أن وظائف التخطيط والتنظيم ومجـال العلاقـة بـالمجتمع المحلي والمناهج الدراسية وطرق التدريس يحتاج إلى المزيد من الاهتمام والتحسين.

**أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

1 – في مجال التلاميذ:

أوصت الباحثة بأهمية متابعة الإدارة المدرسية للدراسات والبحـوث المتـصلة سيكولوجية نحو الطالبات وتشجيع كافة الطالبات المتفوقات والموهوبات للنهـوض بمستواهن التعليمي وإعطاء المدارء صلاحيات أكثر فيما يتعلق بمتابعـة الطالبـات وإشراكهن في تنفيذ ما يخصهن من قرارات.

2 – في مجال العاملين:

ضرورة أن يكون للإدارة المدرسية رأيها في اختيار العاملين وإشراكهم مع هيئة التدريس في تحديد احتياجات المعهد والعمل على حل مشكلاتهم في جـو مـن العلاقات الإنسانية، وإعطاء صلاحيات أكثر للمدرين في تقويم العمل داخل المدرسة بما في ذلك الأداء الفعلي للمعلمين فضلاً عن الإشادة المعنوية والتـشجيع المـادي للمعلمين الذين يظهرون اهتماماً ملحوظاً بالقضايا التربوية والتعليمية داخل المدرسة.

3 – في مجال المناهج وطرق التدريس:

ضرورة متابعة المديرين لنتائج البحوث والدراسات العلمية المتعلقة بالمناهج وطرق التدريس والعمل المتواصل على أن يعقد معلمـو التخصـصات المختلفـة الاجتماعات لتبادل الآراء فيما يدرسونه وكذلك سرعة تلبية إدارات الوسائل التعليمية

لمطالب الإدارات المدرسية في توفير الوسائل المعنية وسرعة الاستجابة الكاملة لصيانتها.

4 – في مجال المباني المدرسية والتجهيزات:

مراعاة اقتراحات المعلمين عند إحداث أي تغيرات في استخدام المبنى المدرسي والعمل على توفير عامل فني أو أكثر مقيم للصيانة الدورية والفورية لمرافق وأجهزة المبنى المدرسي ومتابعة استخدام أجهزة المبنى في الأغراض المخصصة لها.

5 – في مجال الشئون المالية:

يجب إعطاء المديرين الصلاحية الكاملة في تقدير وتقرير المكافئات المالية اللازمة لتشجيع العاملين المجدين والطالبات المتفوقات وذلك تحفيزاً لهم والرفع من معنوياتهم .

6 – في مجال العلاقة بالمجتمع المحلي:

ضرورة دعوة أولياء الأمور والهيئات والمعاهد المماثلة في المجتمع المحلى إلى عقد لقاءات والتّعرف على مجالات إسهام المعاهد في خدمة المحيط، وتنظيم البرامج الثقافية للطالبات وبذل الجهد في تشجيع عقد مجالس الآباء والمعلمين بانتظام وتوفير المناخ الفكري السليم لتحقيق تفاعل مثمر بين الأعضاء وإدارات المدارس والمعلمين في حل كافة المشكلات التي تعوق سير عملهم بالمدرسة.

**التعليق:**

هذه الدراسة رغم أنها ركزت على تحديد مجالات عمل الإدارة المدرسية فهي لا شك أنها رسمت للباحث الطريق الصحيح الذي يجب أن تكون عليه الإدارة المدرسية، واستفاد منها الباحث في تحديد أوجه التعاون من المعلمين وإدارات المدارس إلا أنها لم تسلط الضوء كاملاً على نوعية التعاون وكيفيته خصوصاً ما يتعلق منه بمجالات عمل الإدارة المدرسية بجوانبها النفسية والتنظيمية، وهكذا قد تأكد للباحث أهمية موضوعه الجديد الذي لا شك، أنه سيرسم الطريق الصحيح أمام

عمل مثمر وجاد وهو بيان الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية وذلك مـن أجل النهوض بالمؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها المنشودة.

**أحد عشر: في دراسة أخرى قام بها أحمد الفماطي حول تطور الإدارة التعليمية في الجماهيرية العربية الليبية (1989م).**

**حيث تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:**

1 – التعرف على تاريخ وتطور الإدارة التعليمية في الجماهيرية العظمي.

2 – التعرف على نظم وأوضاع الإدارة التعليمية في الجماهيرية الليبية.

3 – التعرف على مدى تأثر الإدارة التعليمية بالأوضـاع الـسياسية والاقتـصادية والاجتماعية في ليبيا.

4 – التعرف على مدى كفاءة المسئولين عن الإدارة التعليمية.

5 – التعرف على أكفأ وسائل تطور الإدارة التعليمية بما يتمشى ومتطلبات التطـور الشامل الذي يشهده المجتمع العربي الليبي وقد استخدم الباحث المنهج التاريخي والمنهج الوصفي والمنهج التجريبي في تحقيق أهداف دراسته حيث كانت عينـة الدراسة شاملة لكل من:

- وكيل وزارة التعليم والتربية، ليبيا.
- أمين عام مجلس التعليم الأعلى، ليبيا.
- مستشارات تربويات، ليبيا.
- أمين اللجنة الوطنية للتربية والعلوم والثقافة.
- ستة مديرين عامين.
- أمين عام وزارة التعليم والتربية.
- تسعة رؤساء أقسام بالوزارة.
- وكيل نقابة المعلمين.
- ثلاثة من عمداء التوجيه الفني بالوزارة.

**أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

عدم صلاحية بعض ممّن يقومون بوظائف الإدارة التعليمية بسبب القـصور الكامل في اختيارهم حيث إن عملية الاختيار تعتمد على الأقدمية المطلقة في الكثير من الأحيان دون مراعاة للميول والاتجاهات والمهارات التي تتطلبها الوظيفة.

**التوصيات:**

1 – تشجيع البحوث التربوية وتدعيمها وتقويتها في السنوات المقبلة حتـى يـصبح البحث التربوي في مستوى حل المشاكل التي تواجه العملية التعليمية

2 – العمل على نشر الوعي بالتخطيط التربوي بين كافة العاملين في ميدان الإدارة التعليمية.

3- تدعيم الأجهزة التخطيطية والإحصائية والتوثيقية وتزويدها بالإمكانيات البشرية اللازمة.

4 – ضرورة توفير المشاركة والتعاون بين الأجهزة التخطيطية والأجهزة التنفيذيـة عند وضع الخطط التعليمية.

5 – العمل على إشراك المعلمين مع رجال وزارة التعليم والتربيـة عنـد إصـلاح الخطط التعليمية والمناهج الدراسية وفحص الكتب ووجوب الاستماع إلـى آراء المعلمين في الخصوص.

6 – أن تعمل كليات التربية والكليات والمعاهد التي تعنى بتخريج المعلمـين علـى زيادة عدد الطلاب في الأقسام التي يوجد بها عجز في هيئة التدريس .

7 – العمل على إدراج مقررات دراسية للإدارة التعليميـة فـي معاهـد المعلمـين والمعلمات وكليات التربية .

8 – تخليص الإدارة التعليمية مما يعتريها من جمـود القـوانين وتحكـم الـروتين الإداري بحيث تحقق الأجهزة التعليمية خدمة الجماهير بأفضل الـسبل وكـذلك العدول عن نظام المركزية في الإدارة .

9 – ضرورة العمل على تطبيق مفهوم مجالس الآباء والمعلمـين فـي المـدارس ومتابعة الإدارة التعليمية لهذا العمل كي تضمن سلامة الأداء في العمـل وحـل

كافة المشكلات التي تواجه تلك المدارس وتكون عبئاً ثقيلاً على كاهـل الإدارة التعليمية.

**التعليق:**

هذه الدراسة لا شك إن الباحث قد استفاد منها في توضيح جانب من جوانـب متغيرات بحثه وفي إطاره النظري، ورغم عدم تسليطها للضوء على بعض المفاهيم الحقيقية لمزاولة العمل التعليمي داخل المدارس والتعاون من أجل النهوض به إلـى جانب عدم تناوله للجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة التعليمية الأمر الـذي جعـل عمله الجديد يزيد أهمية في خدمة أهداف المؤسسة التعليمية.

**اثنى عشر: وفي دراسة أخرى قام بها عيسى صالح العجيلي حول مدى مـشاركة المدرسين في إدارة مدارسهم بالمرحلة الثانوية العامـة بمدينـة طـرابلس (1991م) بالجماهيرية الليبية**

**حيث تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:**

- التعرف على مدى مشاركة المدرسين لعملية صـنع القـرارات التـي تخـص مدارسهم .
- التعرف على الدور الذي يقوم به المدرسون في إدارة مدارسهم .
- التعرف على الوظائف والأعمال التي لا يـشارك المدرسـون فيهـا بـإدارات مدارسهم .
- الوقوف على الصعوبات التي قد تحول دون مشاركة المدرسين في عمل الإدارة المدرسية.
- التعرف على العلاقة بين مشاركة المدرسين في إدارة مدارسهم وبـين رضـاهم عن عملهم.
- التعرف على الأسلوب الذي ينبغي إتباعه في إدارة المـدارس الثانويـة العامـة بالجماهيرية.

وكانت عينة هذه الدراسة شاملة للمعلمين وأمناء اللجان الـشعبية بالمـدارس الثانوية العامة بمدينة طرابلس وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن

هناك اتفاقاً في وجهات النظر بين المدرسين وإدارات مدارسهم خصوصاً ما يتعلـق بالوظائف الخاصة بالمحافظة على سير النظام والضبط المدرسي وأعمال الامتحانات النهائية، كما وجد الباحث أن هناك اتفاقا بينهم حول الوظيفية التي لا يـشارك فيهـا المدرسون إلا قليلاً وهي تلك التي تتصل بتوزيع الطلاب علـى أنـواع النـشاطات المختلفة، ومن التوصيات التي توصّل إليها الباحث ما يلي:

1 – ضرورة استجابة السلطات التعليمية للاتجاهات الديمقراطية وذلك بمـنح إدارة المدارس الثانوية وما في مستواها صلاحيات أكبر في التصرف داخل المدارس.

2 – العمل على عقد الدورات واللقاءات والمؤتمرات التـي لهـا صـلة بـالإدارة المدرسية للنهوض بها.

3 – العمل على سّد النقص الكبير التي تعاني منه المدرسة الثانوية في أعضاء هيئة التدريس بها.

4 – العمل على أن تكون القيادة في المدرسة قيادة جماعية يشترك فيها المعلمـون وأولياء الأمور والإدارة بحيث تحقق المدرسة الهدف المرجو منها في ظل تعاون هذه الأطراف معاً.

5 – العدول عن نظام المركزية في بناء وتخطيط المناهج والتأكيد علـى مـشاركة المعلمين فيها.

6 – إنشاء برنامج عام داخل المدرسة الثانوية يتضمن العلاقات العامة وغيرها، كما يسهم جميع العاملين بالمدرسة وأولياء أمور الطلاب في إعداده وذلك من أجـل ربط المدرسة بالبيئة المحلية.

وهكذا نجد أن هذه الدراسة بما تناولته من توصيات قد استفاد منها الباحـث في معالجة جانب من متغيرات بحثه الحالي، والذي لا شك أنه سيقدم خدمة شـاملة لمتطلبات نجاح العملية التعليمية داخل المدرسة وخارجها وتسهم وبفعالية في رقـي وتقدم المجتمع.

**ثلاثة عشر: مؤتمر الإدارة المدرسية بكلية الاداب عام (1998)[1]**

**أهداف المؤتمر:**

1 – التعريف بالإدارة ودورها التربوي .

2 – التعريف بالمعضلة الإدارية والأصول العلمية للإدارة .

3 – التعريف بالنظريات الحديثة في الإدارة التربوية والأنماط الإدارية في التنظيم

4 – التعريف بالإدارة التعليمية في الأردن واتجاهاتها الحديثة .

5 – تمكين المشاركين من وضع وأعداد مشروع إداري تربوي يتعلق بتطوير فعالية الإدارة التربوية .

6 – طرح مشكلات وقضايا ميدانية محددة واقتراح الحلول لها.

**الموضوعات التي تناولها المؤتمر:**

1 – القيادة في الإدارة التربوية، إعداد الدكتور عزت راجح.

2 – الدور والمكانة للقائد التربوي، الأستاذ فاروق بدران.

3 – الأدوار المتغيرة للقائد التربوي، الأستاذ محمد بن هاني.

4 – الإدارة اللامركزية والمشكلات الميدانية، الأستاذ أسامة السائح.

**التوصيات :**

صاغ المؤتمر في ختام اجتماعاته جملة من التوصيات وهي كما يلي:

أ – في مجال الفلسفة التربوية والأهداف العامة للتربية :

1 – يؤكد المؤتمر بالتركيز على توضيح مبادئ الفلسفة التربوية والأهداف العامة للتربية من خلال الاجتماعات العامة للتربويين واجتماعات الهيئات العامة للمدرسين.

2 – الاستفادة من الأجهزة الإعلامية المختلفة في توضيح مبادئ الفلسفة التربوية وأهدافها العامة.

ب– النشاطات التربوية:

---

(1) مؤتمر الإدارة المدرسية بكلية الاداب عام 1998م.

1 – التركيز على تحديد مفهوم الأنشطة التربوية من حيث ربطها بأهداف المـنهج الدراسي من جهة، وبالأهداف العامة للتربية من جهة أخرى كي تسهم في تحقيق الانتماء الوطني وتكوين المواطن الصالح.

2 – التركيز على توجيه الأنشطة التربوية في الصفوف الابتدائيـة لتحقيـق النمـو المتكامل للطفل.

3 – تنفيذ الأنشطة التربوية المختلفة على أساس كل نشاط وحدة بذاتها .

ج – التنمية القيادية للإدارة المدرسية:

1 – تفويض الصلاحيات والمسئوليات من قبل القائد الإداري للإداريين العاملين معه باعتبار ذلك من مهام القائد الأساسية وفعالياته .

2 – التركيز على التدريب المستمر للإداريين بمختلف أساليب التـدريب الممكنـة والاستفادة من البرامج والأساليب التدريبية المتجددة .

3 – الاهتمام والعمل على اكتشاف القياديين والإداريين البارزين من العاملين فـي الميدان الإداري التربوية والاهتمام بهم وتشجيعهم .

4 – التركيز على التنمية الذاتية، وحفز الإداريين على النمو المهني ومتابعـة مـا يستجد في مجال التربية، والعمل الإداري والتربوي بجميع أشكاله .

5 – الاهتمام بخطط التنمية الإدارية التربوية التعليمية والنمو الذاتي بكـل مـستوى إداري تعليمي وبخاصة المدارس والمعاهد والباحث ولا شك أنه قد استفاد مـن أهداف وتوصيات هذا المؤتمر في مناقشة وإثراء جانب من متغير بحثه الـذي سيكون بعون الله مراجعاً خصباً لتطوير العملية التعليمية بما في ذلـك أهـداف الإدارة المدرسية التي تعتبر هي الأساس في إنجاح العمل التربوي الذي يهـدف إلى تربية وإعداد النشء ليكونوا مواطنين صالحين يسهمون فـي رقـي وتقـدم مجتمعهم وأمتهم .

## أربعة عشر: ما جاء في مؤتمر الإدارة المدرسية المنعقد بكلية المجتمع في المملكة الأردنية عام (2001م)[1]

### أهداف المؤتمر:

يهدف مؤتمر الإدارة المدرسية المقام بكلية المجتمع بالمملكة الأردنيـة عـام 2001 إلى ما يلي:

1 – التأكيد على دور مدير المدرسة باعتباره مشرفاً مقيماً.

2 – التعرف على أساليب تقويم أداء المعلمين ومشكلاتهم ووضع كافة التـسهيلات التربوية المتاحة في المدرسة من أجل تحسين أدائهم.

3 – التعرف على أساليب اكتشافها لحاجات الطلبة وتحديدها.

4 – التعرف على أساليب توظيف إمكانات المدرسة المادية والفنية والبشرية لخدمة العملية التربوية.

5 – اكتساب المهارات الأساسية للعملية الإدارية لتطوير السلوك الإداري في مختلف مجالات الإدارة المدرسية.

6 – توفير فرص منظمة للمشاركين في مناقشة الأداء التربـوي وكافـة الخبـرات والممارسات التي ترتبط بمفاهيم الإدارة المدرسية.

### الموضوعات التي تناولها المؤتمر:

لقد تناولت الموضوعات التي قدمت على هيئة أبحاث أو أوراق عمل فـي مـؤتمر الإدارة المدرسية، القضايا التالية:

1 – دور الإدارة المدرسية في إدارة الشئون المالية بالمدرسة .

2 – المنهاج والكتاب المدرسي .

3 – التعرف على حاجات الطلبة ومشكلاتهم الدراسية .

4 – صيانة المبنى المدرسي ومرافقة والمحافظة على مظهره الجمالي .

5 – دور مدير المدرسة في الأشراف التربوي .

6 – علاقة مدير المدرسة بالمجتمع المحلي .

---

(1) رسالة المعلم: مؤتمر الإدارة المدرسية المنعقد بكلية المجتمع بمدينة السلط الأردنية, 2001، ص24 –33.

7 – دور مدير المدرسة في التنظيم المدرسي وعلاقته بالمعلمين .

**التوصيات :**

لقد أوصي مؤتمر الإدارة المدرسية بما يلي:

1 – إشراك مدير المدرسة في اختيار معلمي مدرسته بحيث يؤخذ برأيه.

2 – إشراك مدير المدرسة في إعداد تشكيلات الصفوف والطلاب.

3 – تفويض بعض الصلاحيات لمدير المدرسة.

4 – توفير الكوادر الفنية والإدارية المؤهلة والمدربة بالمدارس قبل بداية العام الدراسي بوقت كاف.

5 – تكثيف عقد الدورات التدريبية القصيرة والطويلة للمدرين والمعلمين.

6 – تزويد المدارس بالنشرات التربوية وما يستجد من أبحاث في هذا المجال للإسهام في الرفع من كفاءة المعلم وقدرته المعرفية.

7 – استخدام اللغة العربية الفصيحة داخل المدرسة والاهتمام بها قراءة وكتابة وتحديثاً .. الخ من التوصيات.

والباحث لا شك وأنه قد استفاد من جميع ما قدم في هذا المؤتمر من أبحاث أو أوراق عمل وكذلك ما صدر عنه من توصيات من أجل النهوض بالإدارة المدرسية ومواكبتها لحركة التطور الإداري المنشود وعلى مختلف الساحات وهكذا قد أثرى الباحث جانباً مهماً من جوانب متغير بحثه علّه بذلك يسهم في النهوض بالعملية التعليمية في مختلف مجالاتها وييسر للباحثين سبل الوصول إلى ما يفيدهم ويثرى بحوثهم.

ب- مناقشة عامة للبحوث والدراسات السابقة:

يتناول الباحث بالمناقشة والتحليل للبحوث والدراسات السابقة العربيـة منهـا والأجنبية التي كانت قد تناولت مجالات عمل إدارات المدارس وأثرهـا فـي سـير العملية التعليمية حيث لاحظ الباحث بأنها قد شكلت في مجملها إطاراً نظرياً واضحاً وجلياً لموضوع بحثه الحالي، كما أن ما تناوله الباحثون يؤكد أن مجـالات عمـل الإدارة المدرسية النفسية والتربوية والاجتماعية والإدارية، وكذلك اتجاهات العاملين بها يجب أن تتناول بالدراسة لبيان أهميتها في سير العملية التعليمية، وإن كان هناك اختلاف واضح في تناولهم لموضوعاتهم إلا أن الهدف واحد، كما تناولت الدراسات عرضاً تاريخياً لتطور مفهوم الإدارة المدرسية في أقطار مختلفة وتحديد المـشكلات التي نواجهها, كما شكلت نتائج هذه الدراسات نقاطـاً رئيـسية تـرتبط بـالمتغير الأساسي للبحث وهو الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية، والباحث سيشير باختصار إلى ما أمكن استخلاصه من نتائج ومناقشتها مع طـرح واضـح للنقـاط الرئيسية التي إجابتها المحتملة تكون أساس التساؤلات أو الفروض المنطلقـة منهـا الدراسة الحالية.

والمتتبع لما تناولته كافة الدراسات السابقة يجد أنها قد ركزت في مجملهـا من حيث الهدف على بحث واضح ودقيق لكل ما يتعلق بالجانب النفسي والتربـوي والاجتماعي لشخصية العاملين بالمدرسة وذلك لما له من أهمية كبرى علـى سـير العملية التعليمية أولاً ورفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب ثانياً.

كما نجد أنها قد استخدمت عينات من المعلمـين وأوليـاء أمـور الطـلاب والعاملين بالإدارات وغيرهم من مرحلتي التعليم الأساسي والمتوسط سـواءً التـي أجريت على مستوى الوطن العربي أو بالدول الأخرى الأجنبية .

كما تأكد للباحث بأنه لا توجد أية دراسة أو أبحاث تتناول موضـوع بحثـه الحالي بأبعاده المختلفة، وبذلك يكون البحث الحالي أول بحث يدرس على مـستوى المجتمع العربي الليبي يركز على دراسة الجوانـب النفـسية والتنظيميـة لـلإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي.

ولما كان هدف البحث الحالي هو تحديد الجوانب النفسية والتنظيمية لـلإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي وبيان أهميتها في نجاح سير العملية التعليميـة داخل المدارس وبالتالي يكون من الضروري اختيار أداة تتناسـب فـي مـضمونها واتجاهها مضمون واتجاه عمل كل من الجهاز الإداري بالمدرسة.

والنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وبحوثها المختلفة سوف يتناولها الباحث بشيء من المناقشة محاولا قدر الإمكان القيام بتطبيقها بحسب ما انتهت إليه من نتائج كي يتمكن من الاستفادة منها في بناء تساؤلات و فرضيات بحثه الحـالي وتحديد أبعاده المختلفة، وفيما يلي عرض موجز لما توصلت إليه الدراسات الـسابقة من نتائج والتي لاشك أنها ستمكن الباحث من الاهتداء عن طريقها إلى تفسير نتائج بحثه الحالي وصياغة فرضياته النهائية بطريقه علمية مفيدة.

الدراسات التي تناولت الإدارة التعليمية ودورها في إنجاح العملية التعليميـة والتي تناولها كل من:

* صالح مهدي علش عام (1972م) * نور الدين محمد عبد الجواد عام (1976م).
* أميل فهمي شنودة عام (1978م) * فرنسيس عبد النور (1979م).
* حسان محمد إبراهيم عام (1979م) * حافظ أحمد فرج عام (1980م).
* امينه أحمد حسن عام (1981م) * يوسف عبد المعطي مصطفى عام (1982م).
* مريم الشرقاوي عام (1986م) * أحمد القماطي عام (1989م).
* عيسى صالح العجيلي عام (1991م).
* مؤتمر الإدارة المدرسية في الآداب عام (1998م)
* مؤتمر المنعقد بكلية المجتمع السلط بالإدارات عام (2001م).

قد أكدت جميع هذه الدراسات والمؤتمرات أن ما تقوم به إدارات المـدارس من أعمال تتعلق بإدارة المؤسسة التعليمية، وما يتعلق بمتابعة هذه الأعمـال، مـن حيث الإشراف الكامل، وضع البرامج الدقيقة لتنفيذ الخطة التعليمية والتعـاون مـع مجالس الآباء والمعلمين في وضع البرامج الفكرية والأنشطة الثقافيـة والرياضـية المختلفة، أي بمعنى أن ما تقوم به هذه الإدارات من أعمال داخل المدرسـة لاشـك

وأنها تعمل على توفير المناخ النفسي والاجتماعي لكافة العاملين بالمدرسة بما في ذلك المعلمون والطلاب وأنه كلما كانت هذه الإدارات ملمّة بجوانب العملية التعليمية، وعامله من أجل تحقيق أهدافها المرجوة منها، فإنها بالتالي ستعمل على رقي وتقدّم مجتمعها الذي بات واضحاً من خلال الاهتمام الكامل والجادّ بأبنائه في المدارس، وهكذا فإن لعمل الإدارات وتعاونها مع مجالس الآباء والمعلمين دوراً فعّالاً في إنجاح مسار العملية التعليمية داخل المدرسة وخارجها والذي يتأكد من الرفع من مستوى تعليم الطلاب والعمل على تفوّقهم دراسياً وهكذا نجد أن الباحث قد استفاد أيضاً من مجالات عمل الإدارة المدرسية التربوية والنفسية والاجتماعية والإدارية . وذلك أكبر فائده بشأن صياغة جانب من أسئلة بحثه وفرضياته واستفاد منها أيضاً في وضع الخطوط العريضة عند مناقشة بحثه الحالي وتحديد مجالاته، ولكن رغم كثرة هذه الدراسات التي تناولت الإدارة التعليمية بمراحل التعليم المختلفة فإن الدراسة الخاصة ببيان الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي، لم تنل حقها في البحث والدراسة على مستوى الوطن العربي بصفة عامة والجماهيرية العربية الليبية بصفة خاصة.

وهكذا في ضوء نتائج البحوث والدراسات السابقة سوف يعمل الباحث في الفصل التالي على صياغة تساؤلات وفرضيات بحثه الحالي لعلّه بذلك يؤكد بعضاً من الجوانب التي تناولتها البحوث والدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج.

وخلاصة القول من خلال عرض نتائج البحوث والدراسات السابقة وخصوصاً ما يتعلق بعمل إدارات المدارس ما يلي :

1- إنها أوضحت للباحث إمكانية القيام بدراسة عملية ميدانية حول الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي وبيان أهميتها في إنجاح سير العملية التعليمية بالمدارس في مرحلةٍ تعليميةٍ مهمة (مرحلة التعليم الأساسي) وهي كدراسةٍ يمكن من خلالها توضيح الجوانب النفسية والتنظيمية للمتغير الرئيسي لبحثنا الحالي.

2- إن تلك البحوث والدراسات سوف تفيد الباحث والبحث خلال مراحله وخطواته العلمية المختلفة خصوصاً ما يتعلق منها بصياغة إشكالية البحث وفروضه

وتساؤلاته وأدواته المستخدمة واختيار عنيته وتفسير نتائجه وصياغة توصـياته النهائية.

لذا فإن الدراسة الحالية سوف تتكفل بدراسة موضـوع "الجوانـب النفـسية والتنظيمية للإدارة المدرسية" لعلها بذلك تتوصل إلى الإجابة العامة علـى الـسؤال المركزي وهو:

ما هي أهم الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية بمـدارس مرحلـة التعليم الأساسي؟.

إلى جانب ما يتفرع عنه من أسئلة فرعية أخرى وهكذا بعد أن عرضنا فـي هذا الفصل لمجموعة من البحوث والدراسات السابقة والتي كانت قد تناولت متغيـر بحثنا الحالي بالشرح والتحليل والمناقشة معتمدين في ذلك أسلوب العرض التاريخي لتلك الدراسات لمعرفة مدى تأثرها بثقافة المجتمع أولاً وما تحتوي عليه من أصول للتقدم العلمي في المعالجة الإحصائية لعينتها ثانياً،والتي تعتبر في مجملها كانت قـد قدمت لنا إطاراً مرجعياً من المعلومات له صلته المباشرة بموضوع بحثنـا الحـالي والتي لا شك أنها سوف تفيدنا في مختلف إجراءاته وما يتعلق به من أساليب جمـع معلوماته واختيار الأداة اللازمة لـه إحصائياً لتحليل بياناته المجمعه ومناقشتها وهذا ما سوف نقوم بتوضيحه في فصلنا القادم من القسم العملـي "الخطـوات المنهجيـة للدراسة الميدانية".

# القسم العملي

القسم العملي

مقدمـــة:

بما أن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على الجوانـب النفـسية والتنظيميـة للإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي وفق مستويات التعليم المتعارف عليها في سُلم الدراسات العلمية التي تحدد تلك الجوانب وبيان دورها فـي إنجـاح العمليـة التعليمية لهذه المرحلة، فإن الباحث تبعاً لذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي فـي دراسته هذه، إضافة إلى الأساليب الإحصائية التي يحتاج إليها في تحقيق أكبر قـدر ممكن من ضبط نتائج عمله عند تحليل بياناته المجمعة، كما يقـوم بدراسـة كافـة التقارير واللوائح التي تنظم العملية التعليمية خصوصاً منها التي لها علاقة مباشـرة ووطيدة بموضع بحثه، قصد الاستفادة منها في مجال دراسته، وفي هذا القسم سوف يتناول الحديث بوضوح وموضوعية كما يلي:

**الفصل الأول : منهجية البحث:**

أولاً: تعريف المفاهيم وتحديدها إجرائياً.

ثانيـاً: تساؤلات البحث.

ثالثـاً: العينة ومواصفاتها

رابعاً: الأدوات التي استخدمت في البحث.

خامساً: إجراءات البحث.

سادساً: الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل النتائج.

**الفصل الثاني : عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج ومناقشتها:**

أولاً: النتائج عرضها وتحليلها.

ثانياً: الإجابة عن تساؤلات البحث.

ثالثا: مناقشة عامة.

**الفصل الثالث : التوصيات والاقتراحات:**

أولاً: التوصيات.

ثانياً: الاقتراحات.

ثالثاً: ملحق البحث.

رابعاً: المراجع.

# الفصل الأول

## الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية

أولاً: تعريف المفاهيم وتحديدها إجرائياً.

ثانياً: تساؤلات البحـ ث.

ثالثاً: العينة ومواصفاتها.

رابعاً: الأدوات التي استخدمت في البحث.

خامساً: إجراءات البحث.

سادساً: الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل النتائج.

أولاً: تعريف المفاهيم وتحديدها إجرائياً:

لا شك أن أي بحث علمي في زمن التطور والتقدم العلمي يستوجب الوضوح والدقة والموضوعية، إذاً لا بد أن يحدد الباحث هنا كافة المفاهيم التي انطلق منها في بحثه حيث إنه بدون مفاهيم عملية يستند عليها لا يمكن إقامة أي علم مطلقاً باعتبارها تمثل العناصر الأساسية في بناء النظرية العلمية التي من أهم وظائفها أنها تسهم مع التجربة في إقامة صرح العلم وتحديد مساراته.

والباحث يعرض المصطلحات التي استخدمها في بحثه الحالي ويعرفها كما يلي:

**1- الإدارة المدرسية:**

هي القيادة الجماعية المتمثلة في مدير المدرسة ومساعديه التي تدير المدرسة والمطبقة الآن داخل المدارس في الجماهيرية العربية الليبية وفق القوانين واللوائح التي تنظم شئونها وتدير كافة هياكلها التنظيمية.

**2- التعليم الأساسي:**

يُقْصَدُ به السنوات التسع الأولى من التعليم المدرسي في الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية وينقسم إلى جزأين الأول ومدته "6" ست سنوات ويطلق عليه التعليم الابتدائي والثاني ومدته "3" ثلاث سنوات ويسمى بالتعليم الإعدادي.

**3- المدرسة:**

يُقْصَدُ بها المكان الذي أُعِد خصيصاً ليتلقى فيه التلاميذ المعلومات المتخصصة في مراحل تعليمية مختلفة وفق برامج محدده من قبل معلمين وإداريين متخصصين.

**4- علم النفس:**

هو العلم الذي يدرس السلوك بوجه عام من الناحية العقلية شعورية كانت أو غير شعورية ويقصد به أيضاً كل الاستجابات النفسية والجسمية لمواقف البيئة المختلفة والتي تصدر عن الإنسان على هيئة سلوك سويّاً كان أو شاذاً طفلاً كان أو رجلاً مفرداً كان أو في جماعة.

**5- المعلمون:**

هم حجر الزاوية في العملية التعليمية بالمدرسة الذين يقومون بتدريس الطلاب وإعدادهم، وتهيئة الظروف المناسبة لهم، ويؤدون وظيفتهم بكفاءة ومهارة تحقق الهدف التربوي المرغوب فيه.

**6- مدير المدرسة:**

هو الشخص المكلف بأداء المهام الإدارية المتعلقة بالمدرسة وتتوفر لديه كفاءة قيادية وتربوية ناجحة ينتقل تأثيرها إلى المدرسين والطلاب وجميع العاملين في المدرسة من أجل إنجاح العملية التعليمية.

**7- الأهداف التعليمية:**

هي الترجمة الفعلية لمسارات المجتمع واتجاهاته الفلسفية التي تنبع من الواقع الاجتماعي المعيش وتراعي الظروف النوعية وتركن إلى الدراسة والموضوعية.

ثانياً: تساؤلات البحث:

ينطلق البحث الحالي من الأسئلة التالية:

س[1]: ماذا يقصد بالإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي؟

س[2]: ما هي الجوانب النفسية والتنظيمية التي تقوم عليها الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي؟.

س[3]: ما هو الدور الذي يجب أن تقوم به الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي من أجل إنجاح العملية التعليمية؟.

ثالثاً: العينة ومواصفاتها:

قد اتخذ الباحث عينة بحثه بطريقة عشوائية من بين المعلمين بمدارس مرحلة التعليم الأساسي بأمانة التعليم بشعبية الزاوية الجماهيرية العربية الليبية.

والباحث حاول قدر الإمكان بأن تكون المؤسسات التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي موزعة على مختلف فروع أمانة التعليم بالشعبية موضوع الدراسة الحالية وذلك بعد أن اتخذ جملة من الإجراءات سوف يرد ذكرها فيما بعد وهكذا قام الباحث باختيار عينة بحثه في صورتها النهائية مراعياً في ذلك أهم الشروط العلمية التي

ينبغي توافرها في اختيار العينة والتي من بينها "أن تكون العينة ممثلة للكل" المجتمع الأصلي، وكذلك أن تكون لأفراد المجتمع فرص متساوية في العينة[1].

ولما كان هدف الدراسة عموماً هو إبراز الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية من جهة، وبيان الدور الذي يجب أن تقوم به من أجـل إنجـاح العمليـة التعليمية في مرحلة التعليم الأساسي إلى جانب تقديمها بـصورة وصـفية للواقـع التعليمي المعيش الذي تكون عليه الإدارة التعليمية بمدارس مرحلة التعليم الأساسـي بشعبية الزاوية من جهة أخرى لذلك استهدف الباحث إطاراً لعينة بحثه يتكون مـن جميع المعلمين الذين يدرسون بمدارس مرحلة التعليم الأساسي بشعبية الزاوية حيث كان الأساس الذي تم عليه اختيار أفراد عينة البحث هو الأساس الذي يقـوم علـى انتقاء جزء من الكل "المجتمع الأصلي" ولكي تمثل هذه العينة ذلك الكل فإن الباحث قد سلك في اختياره لعينة بحثه الطريقة العشوائية وفيما يلي نعرض لأهم مواصفات اختيار أفراد هذه العينة.

لقد بلغ حجم أفراد العينة المختارة والممثلة للمعلمين بمدارس مرحلة التعلـيم الأساسي، عدد (2520) عضواً من المعلمين ممثلين لعدد (24) مدرسة تعليمية مـن بين المجموع الكلي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي التابعة لأمانة التعلـيم بـشعبية الزاوية والبالغة عددها (94) مدرسة وذلك بطريقة عشوائية على أسـاس المدرسـة الواحدة والجدول رقم (1) يوضح حجم العينة المختارة مـن المعلمـين والمـدارس التابعين لها بمرحلة التعليم الأساسي للعام الدراسي 2003/2002م، تتكون هذه العينة من عدد (237) معلماً وعدد (2283) معلمة والجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة بحسب الجنس بمدارس مرحلة التعليم الأساسي بأمانة التعليم بشعبية الزاويـة للعام الدراسي 2003/2002.

كما أن الباحث طبق استبيانه على عينة من المعلمين بهدف معرفة الجوانـب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي ودورها فـي إنجـاح

---

(1) د. صلاح مرحاب، مغربة مقياس وكسلر بلفيو للذكاء واستخدامه في دراسة العلاقة بـين غيـاب العمـال والذكاء، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الآداب جامعة محمد الخامس، المغرب، 1976، ص78.

العملية التعليمية حيث بلغ عدد الاستمارات المـستوفاة (2500) ألفـين وخمـسمائة استمارة من بين المجموع الكلي والبالغ (2520) ألفين وخمسمائة وعشرين استمارة وذلك لغياب بعض أفراد العينة والبالغ عددهم (20) عشرون موزعين حسب الجنس كما يلي:

عدد (3) من الذكور وعدد (17) من الإناث وبالتالي أصبح العدد الإجمـالي للاستمارات المجمعة (2500) ألفين وخمسمائة استمارة من الجنسين موزعين علـى النحو التالي، عدد (237) عضواً من الذكور وعدد (2263) عضو من الإناث.

**الجدول رقم (1)**

**يوضح حجم العينة المختارة من المعلمين بمدارس مرحلة التعليم الأساسي للعام الدراسي 2003/2002ف**

| ر.م | اسم المدرسة | المؤتمر الشعبي الأساسي | عدد المعلمين | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|
| 1 | أبو غلاشة | أبو غلاشة | 205 | |
| 2 | الجيل الجديد | أبو السباع | 224 | |
| 3 | بئر معمر | بئر معمر | 61 | |
| 4 | عبد الحميد الصغير | الزاوية الجديدة | 151 | |
| 5 | حي الوحدة | شهداء الزاوية | 229 | |
| 6 | الوثيقة الخضراء | الزاوية الجنوبية | 19 | |
| 7 | البرناوي | الولاني | 78 | |
| 8 | خولة بنت الأزور | عمر بن عبد العزيز | 127 | |
| 9 | الكتاب الأخضر | الحرشة | 240 | |
| 10 | فاطمة الزهراء | الزاوية القديمة | 143 | |
| 11 | ثورة الحجارة | الصابرية المركز | 61 | |
| 12 | عبد القادر الجزائري | الصابرية القديمة | 150 | |
| 13 | الكرامـ ـة | الحرشة الشمالي | 110 | |
| 14 | بئر الغنم الجديدة | بئر الغنم | 24 | |
| 15 | شهدا امداكم | مداكم | 28 | |
| 16 | الجـ ـ ـلاء | الوحدة بالصابرية | 133 | |
| 17 | العريوي | جودائم | 86 | |
| 18 | طلائع النصر | بئر بن حسن | 82 | |
| 19 | القادسية | شلغودة | 31 | |

| ر.م | اسم المدرسة | المؤتمر الشعبي الأساسي | عدد المعلمين | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|
| 20 | خالد بن الوليد | بحر السماح | 125 | |
| 21 | عبد الرحمن التريكي | المطرد | 92 | |
| 22 | قرطبة | بئر ترفاس | 31 | |
| 23 | البشائر | ناصر | 34 | |
| 24 | العروبة | أبو صُرة | 56 | |
| **المجموع** | | **24** | **2520** | |

## الجدول رقم (2)

## يوضح توزيع أفراد العينة من المعلمين الذين يدرسون بمدارس مرحلة التعليم الأساسي حسب الجنس للعام الدراسي 2003/2002

| ر.م | اسم المدرسة | المؤتمر الشعبي الأساسي | عدد المعلمين الذكور | عدد المعلمين الإناث | المجموع | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | أبو غلاشة | أبو غلاشة | 8 | 197 | 205 | |
| 2 | الجيل الجديد | أبو السباع | 6 | 218 | 224 | |
| 3 | بئر معمر | بئر معمر | 16 | 45 | 61 | |
| 4 | عبد الحميد الصغير | الزاوية الجديدة | 6 | 145 | 151 | |
| 5 | حي الوحدة | شهداء الزاوية | 5 | 224 | 229 | |
| 6 | الوثيقة الخضراء | الزاوية الجنوبية | 10 | 9 | 19 | |
| 7 | البرناوي | الولاني | 15 | 63 | 78 | |
| 8 | خولة بنت الأزور | عمر بن عبد العزيز | 7 | 120 | 127 | |
| 9 | الكتاب الأخضر | الحرشة | 4 | 236 | 240 | |
| 10 | فاطمة الزهراء | الزاوية القديمة | 4 | 139 | 143 | |
| 11 | ثورة الحجارة | الصابرية المركز | 11 | 50 | 61 | |
| 12 | عبد القادر الجزائري | الصابرية القديمة | 20 | 130 | 150 | |
| 13 | الكرامـ ـة | الحرشة الشمالي | 8 | 102 | 110 | |
| 14 | بئر الغنم الجديدة | بئر الغنم | 10 | 14 | 24 | |
| 15 | شهدا امداكم | امداكم | 9 | 19 | 28 | |
| 16 | الجـ ـ ـلاء | الوحدة بالصابرية | 8 | 125 | 133 | |
| 17 | العريوي | جودائم | 21 | 65 | 86 | |
| 18 | طلائع النصر | بئر بن حسن | 19 | 63 | 82 | |
| 19 | القادسية | شلغودة | 7 | 24 | 31 | |
| 20 | خالد بن الوليد | بحر السماح | 5 | 120 | 125 | |

| ر.م | اسم المدرسة | المؤتمر الشعبي الأساسي | عدد المعلمين الذكور | عدد المعلمين الإناث | المجموع | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 21 | عبد الرحمن التريكي | المطرد | 1 | 91 | 92 | |
| 22 | قرطبة | بئر ترفاس | 14 | 17 | 31 | |
| 23 | البشائر | ناصر | 15 | 19 | 34 | |
| 24 | العروبة | أبو صُرة | 8 | 48 | 56 | |
| **المجموع** | | | **237** | **2283** | **2520** | |

رابعاً: الأدوات التي استخدمت في البحث:

تمشياً مع أهداف البحث وإجابة على تساؤلاته، وما يتطلبه ذلك من بيانات ونتائج يستند إليها الباحث في تحقيق أهداف بحثه، ونظراً إلى كبر حجم العينة مجتمع البحث وتعددت فئاته، فقد اختار الباحث أسلوب المسح الميداني (الاستمارة المجمعة) والمقابلة الشخصية منهجاً وطريقة لجمع بياناته واستطلاع وجهات نظر أفراد العينة حول واقع عمل الإدارة المدرسية في الجوانب النفسية والتنظيمية بمدارس مرحلة التعليم الأساسي للخروج بنتائج تسهم وبفعالية في إنجاح العمليةالتعليمية وتحقيق الأهداف المرجوة منها، وقد قام الباحث بتحديد متغير بحثه الحالي في:

الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية كما تحددها البيانات الواردة في الاستبيان الموزع على المعلمين الذين يدرسون في مدارس مرحلة التعليم الأساسي، والباحث يوضح فيما يلي الخطوات التي اتبعها في تطبيق أدوات بحثه وذلك كما يلي:

**أولاً: مرحلة إعداد الاستبيان:**

عمد الباحث في إعداد استبيانه على اتباع الخطوات التالية:

**أ- مرحلة استطلاع الرأي:**

وفيها أعد الباحث صحيفة استطلاع رأي، ضمنها مجموعة من الأسئلة المفتوحة حول طبيعة عمل الإدارة المدرسية وكذلك الدور الذي يجب أن تقوم به من أجل إنجاح العملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي حيث بلغ عددها 4 أربعة أسئلة استقاها الباحث من خلال اطلاعه على البحوث والدراسات السابقة ووفق الشروط التي ينبغي مراعاتها في بناء الأسئلة من حيث الوضوح والدقة والتحديد، وهي تدور حول موضوع الدراسة قصد التعرف على الجوانب التنظيمية لطبيعة عمل الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي فضلاً على الإطلاع على وجهات نظر كل المعلمين الخصوص وتتلخص الأسئلة فيما يلي:

س[1]: ما المقصود بالإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي؟.

س[2]: ما الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسـية بمـدارس مرحلـة التعلـيم الأساسي؟.

س[3]: ما الدور إلي يجب أن تقوم به الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي مـن إنجاح العملية التعليمية.

س[4]: أية اقتراحات أخرى تراها كفيلة بنجاح طبيعة عمل الإدارة المدرسية بمدارس مرحلة التعليم الأساسي؟

وتم توزيع هذه الاستمارة على مجموعة من المعلمين الذين يدرسون بمدارس مرحلة التعليم الأساسي بأمانة التعليم بشعبية الزاوية والبالغ عددهم (240) اسـتمارة وذلك بواسطة الباحث نفسه، والتقى بهم أكثر من مرة لتوضيح مـا يـواجههم مـن صعوبات في فهم الأسئلة وإجراء مناقشات حول موضوع الدراسة للاسـتفادة مـن آرائهم، وبعد أسبوعين تم الاتصال بهم حيث جمعت منهم الاستمارات وكـان عـدد الإجابات (220) مائتين وعشرين استمارة من مجموع الاستمارات الموزعة علـى مجموعات المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي بشعبية الزاوية، وقد استفاد الباحث من المعلومات التي حصل عليها في هذه الاستمارة في إعداد بطاقـة جمـع معلوماتـه بصورتها النهائية.

**ب- مرحلة بناء استمارة جمع المعلومات ووضعها في صورتها النهائية:**

بناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية والتي أجريت من قبل الباحث وكـذلك المقابلات الشخصية والملاحظات، صمم الباحث استمارة جمع معلوماته في شـكلها النهائي وفي صورة واحدة تعبأ من قبل المعلمين حول طبيعة عمل الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي، وتكون الاستبيان بصورته المبدئية (60) ستين سؤالاً منها المقفل ومنها المفتوح، حيث تناولت جميعها الواقع الحالي لعمل الإدارة المدرسية وما يترتب عليه من نتائج تسهم في إنجاح سير العملية التعليمية.

وتكون مقياس الإجابة بـ(دائماً- أحياناً- لا) وقد قام الباحث بعرض صورة بطاقة جميع معلوماته على لجنة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجـامعتي

الفاتح والسابع من أبريل وأساتذة زائرين وموجهين تربويين من الذين لهـم درايـة ومعرفة كبيرة في هذا المجال حيث أبدوا رأيهم وملاحظاتهم حوله، وفي ضوء هذه الآراء والملاحظات قام الباحث بإعادة بناء استبيانه وإعادة ترتيب فقراته وصياغتها من جديد ووضعها في صورتها النهائية حيث أصبح يحتوي على عـدد (56) سـتة وخمسون فقرة موزعة على ثلاثة جوانب هي:

أ- الجوانب الإدارية والتنظيمية (17) فقرة.

ب– الجوانب النفسية والتربويـة (21) فقرة.

جـ -الجوانب الاجتماعية والثقافية (18) فقرة.

د- مجمـوع فقـرات الاستبيـان (56) فقرة.

حيث ذُيّل كل مجال من المجالات السالفة الذكر بسؤال مفتوح يمكن المجيب من إبداء رأيه حول واقع عمل الإدارة المدرسية بمدارس مرحلة التعليم الأساسي كما راع الباحث أن تتوفر في أسئلته المطروحة في بطاقة جمع معلوماته جميع العوامل التي تجعل المجيب يجيب بسهولة ويسر، وتم تجنب الجمل ذات المـدلول الـصعب والكلمات التي لها أكثر من معنى حتى لا يواجه المجيبون أية صعوبة في فهم أسئلة فقرات هذا الاستبيان وبذلك يضمن الباحث لمعلوماته المجمعة في هـذه الاسـتمارة صدق المحتوى والصدق الظاهري في آن واحد وقد أكـد هـذه الحقيقـة الأسـاتذة المحكمون أثناء عرض البيانات الواردة في الاستمارة عليهم.

**جـ - مرحلة التطبيق وجمع المعلومات(*):**

طبق الباحث استمارة جمع معلوماته على جميع أفراد العينة المختـارة مـن المعلمين التابعين لمدارس مرحلة التعليم الأساسي بأمانة التعلـيم بـشعبية الزاويـة واتصل بمختلف أفراد جمهور عينته مباشرة كما استخدم إلـى جانـب أداة بحثـه

(*) وبهذه المناسبة يسر الباحث أن يتقدم بخالص شكره وتقديره إلى كل الأساتذة الذين تفضلوا مشكورين بإبداء رأيهم في صلاحية استمارة الاستبيان المعروضة عليهم.

الرئيسة (الاستبيان) أسلوب المقابلة الشخصية كأداة تقنية ثانية في جمـع معلوماتـه الخاصة بأفراد عينته.

**1- أسلوب المقابلة الشخصية:**

إلى جانب أداة البحث الرئيسية التي استخدمها الباحث في جمـع معلوماتـه والمتمثلة في (استمارة جمع المعلومات) تم للباحث استخدام أسلوب المقابلة الشخصية والجماعية لتقصي الحقائق وتوضيح جوانب متعددة من تساؤلات بحثه وبالتالي كانت أسئلة المقابلة محدودة الإطار وتدور حول الجوانب النفسية والتنظيمية لواقع عمـل الإدارة المدرسية لمدارس مرحلة التعليم الأساسي، وكانت الأسئلة كما يلي:

- ما المقصود بالإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي؟.
- ماذا تقدم الإدارة المدرسية من أعمال تخدم العملية التعليمية؟
- هل يوجد تعاون بين الإدارة المدرسية والمعلمين داخل المدرسة وما نوع هـذا التعاون؟.
- كيف يمكن مراعاة تطبيق الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسـية مـن وجهة نظرك؟
- هل هناك إشراف ومتابعة من قبل المسؤولين لإنجاح عمـل الإدارة المدرسـية بمرحلة التعليم الأساسي؟
- هل لعمل الإدارة المدرسية بشائر خير وراحة كاملة في الرفـع مـن مـستوى التعليم بالمدرسة؟.
- ما الدور الذي يجب أن تقوم به الإدارة المدرسية من أجل إنجاح سير العمليـة التعليمية بمدارس مرحلة التعليم الأساسي؟

على غير ذلك من الأسئلة التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضـوع الدراسة، والباحث استخدم ذلك الاتجاه رغبة منه في الحصول على معلومات أكثـر دقة عن هذا العمل داخل المدرسة بشكل خاص، والعملية التعليمية بشكل عام، فضلاً عن التعرف وعن الصعوبات التي تواجهها هذه الإدارة وأوجه التحـسين الممكنـة

للرقي بهذا الجانب التربوي والاجتماعي المهم، كما يحاول الباحـث الإجابـة عـن التساؤلات التي سبق الإشارة إليها في هذه الدراسة استكمالاً منه لتفسير نتائج دراسته هذه، واتبع في كيفية الحصول على البيانات من المقابلة والملاحظة الأسلوب التالي:

**أ – عن طريق إجراء المقابلة التمهيدية:**

قام الباحث بالاتصال بكافة المدارس التابعة لمرحلة التعليم الأساسي بـشعبية الزاوية مباشرة في مقابلات تمهيدية مع المعلمين ومُدراء المدارس بهدف التعـارف معاً وتوضيح أهداف هذه الدراسة، متبعاً في ذلك طريقة العرض الجيـد، وأسـلوب كسب الثقة إلى جانب الحرص التام على عدم إطالة مدة هذه المقابلة حيث إنهـا لـم تزد عن ساعتين حسب موعد حدد مسبقاً لها، هذا وقد كّرست هذه المقابلة لمناقـشة الجوانب النفسية والتنظيمية لعمل الإدارة المدرسية والآثار التربوية والنفسية التـي تجنى من خلال هذا العمل الإداري، وكذلك المردوديـة المباشـرة علـى الطـلاب الدارسين بالمدرسة بصفة عامة.

والباحث في نهاية المقابلة سلم لكل إدارة مدرسة نسخاً من الاسـتفتاء الـذي اتخذ كمحور أساسي للمقابلة كما لقى الباحث من إدارات المدارس بمرحلـة التعلـيم الأساسي كل ترحيب بالفكرة والاستعداد الكامل لتعبئة البطاقات والإجابة بـصراحة كاملة عن كافة التساؤلات المطروحة في مجال هذه الدراسة والمساعدة الكاملة فـي تجميع المعلمين الذين يدرسون بالمدرسة قصد استطلاع رأيهم وتعبئة هذه الاستمارة.

**ب- المقابلة الإجرائية:**

الباحث اتفق مسبقاً مع إدارات المدارس على هذا النوع من المقابلـة وذلـك خلال المقابلة التمهيدية، وقد تمت هذه المقابلة الإجرائية في المـدارس مـع كافـة المعلمين بمدارس مرحلة التعليم الأساسي وذلك بعد أن استغرقت مدة زمنية تتراوح ما بين خمسة وتسعة أسابيع حسب ظروف كل مدرسة وإمكانياتها المتاحة، كمـا أن الفقرات الواردة في استمارة جمع المعلومات، اعتبرت المحور الرئيس الـذي دارت حولـه المقابلة، وما تتطلبه من استفسارات، هذا والباحث يدون النقاط الواردة فـي

إجابات المعلمين أولاً بأول وقد ترك الحرية لهم في الاسترسال أحياناً والانتقال من جانب إلى جانب أحياناً آخر وذلك حسبما تقود إليه المناقشة، وما يقتضيه الجو الطبيعي الذي يشجع على التلقائية، وقد حرص المعلمون أنفسهم على تدعيم إجاباتهم المقدمة منهم بأدلة موضوعية وقد أتاح كل منهم الفرصة للباحث للالتقاء ببعض التلاميذ للتعرف على أنشطتهم ومستوى تعليمهم داخل تلك المدارس والاستماع إلى شروح وافية في الخصوص.

خامساً: إجراءات البحث:

نعرض فيما يلي أهم الخطوات التي اتبعها الباحث في إجراء دراسته الميدانية وذلك على النحو التالي:

1- قدم الباحث طلباً لأمانة التعليم بشعبية الزاوية موضحاً فيه مجال الدراسة والغرض منها، وذلك قصد السماح له بزيارة المدارس وجمع معلوماته على الطبيعة، ومخاطبة المدارس المعنية بالأمر لتقديم ما بوسعها من إمكانيات لمساعدة الباحث في جمع معلوماته.

2- التقى الباحث بالأخوة أمناء الأقسام والوحدات الإدارية التابعة لأمانة التعليم بعد أن حصل على إذن مسبق من أمين التعليم بالزاوية وذلك بقصد التعرف على عدد المدارس بمرحلة التعليم الأساسي وتوزيعها داخل المدينة وخارجها، حيث قدم شرحاً وافياً للهدف العام من هذه الدراسة وذلك قصد إسهامهم بالمساعدة كل في مجال عمله الذي له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بهذه الدراسة.

3- تم للباحث اختيار عدد (24) أربع وعشرين مدرسة من مدارس مرحلة التعليم الأساسي بالشعبية والبالغ عددها (94) أربع وتسعين مدرسة على أساس إنها تدرس لجميع الفصول التسعة الخاصة بمرحلة التعليم الأساسي كما استبعد من المجموع الأصلي المدارس الحديثة التكوين باعتبارها حديثة الإدارة ولا تحتوي على جميع فصول مرحلة التعليم الأساسي واستبعد كذلك المدارس التي تضم أكثر من مرحلة تعليمية قصد الحصول على نتائج تعبر عن الواقع الحقيقي الموجود، كما اتصل الباحث بإدارات المدارس مباشرة لإجراء مقابلة معهم

وإحاطتهم علماً بطبيعة هذه الدراسة وأهدافها وأهميتها مـن النـاحيتين العلميـة والتربوية، وكذلك طريقة ومنهجية تطبيق الأداة التي تستخدم في الدراسة فضلاً عن التعرف على عدد المعلمين بكل مدرسة من المدارس التـي وقـع عليهـا الاختيار واتضح للباحث من خلال الدراسة الميدانية الأولى أن هذه الدراسة تكاد تكون ممثلة لجميع مدارس مرحلة التعليم الأساسي بشعبية الزاويـة، والدراسـة انصبت على المعلمين بتلك المدارس وذلك لعدة اعتبارات منها:.

أ – إن المعلمين بهذه المدارس قد وصلوا إلى مستوى ثقافي وتعليمي يمكـنهم مـن الإجابة بطلاقة على ما يعرض عليهم من تساؤلات شفوية كانت أو تحريرية.

ب- إن المعلمين بهذه المدارس لهم خبرات لا بأس بها في مجال مهنتهم التدريـسية تمكنهم من إدراك الحلول الجذرية للمشكلات التي تعترض طلابهم فـي مجـال العملية التعليمية داخل المدارس وخارجها، فهم قد يكونون أقدر علـى توضـيح الواقع المعيش لإدارات المدارس ومدى تعاونها معهم وكذلك ظروف وطبيعـة عمل كل منهم ومجالاته وما يجب أن يقوموا به من أعمال وفقاً لبرنامج عملهـم ولوائح تنظيمهم وكذلك كافة المشكلات التي تعترضهم في حياتهم العمليـة إلـى جانب بيان الجوانب النفسية والتنظيمية لهذا التنظيم الإداري داخل مدارسهم.

جـ- بالرجوع إلى سجلات ومحاضر اجتماعات المعلمين مع إدارات المدارس تبين أن أعمارهم تتراوح ما بين (26- 55) سنة من الجنسين وأن مؤهلاتهم العلمية متفاوتة وفقاً للمستوى التعليمي الذي يدرسون به وهي: دبلوم المعلمين الخـاص أو العام، ودرجة الليسانس أو دبلوم الدراسات العليا.

وخلاصة القول إن الباحث من خلال اتصالاته المباشـرة بالمـسئولين عـن التعليم بالإدارة العمومية للتعليم والوحدات التابعة لها وكذلك المعلمـين بالمـدارس، عينة الدراسة قد لاحظ بأن لبعض المعلمين مبادرات طيبة في مجال التعاون داخـل المدرسة وخارجها من أجل تربية الطلاب والاهتمام بهم ورعـايتهم إلـى جانـب حرصهم الكبير على خلق علاقات إنسانية طيبـة بعـضهم بـبعض ومـع إدارات مدارسهم وذلك من أجل تأكيد التعاون الكامل فيما بيـنهم وحـل المـشكلات التـي

تعترضهم أثناء سير العملية التعليمية داخل المدرسة وخارجها إلى جانب المـشاركة الفعالة في كافة المناشط المختلفة داخل المدرسة خصوصاً مالها علاقـة بالـصيانة وشراء المعدات الدراسية اللازمة، ومشاركتهم المادية في الأنشطة الثقافية والترفيهية المختلفة خصوصاً التي تقام في نهاية العام الدراسي لتشجيع الطلبة المتفـوقين فـي دراستهم لحفزهم مستقبلاً، على التنافس الشريف في ميـدان العلـم والرغبـة فـي التحصيل من أجل بناء مستقبل طلابهم، وخدمة مجتمعهم الذي ينتظرهم.

سادساً: الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل النتائج:

في ضوء أهداف هذه الدراسة وطبيعة المشكلة التي تناولهـا الباحـث فـي دراسته هذه وجد أن أنسب الأساليب الإحصائية التـي يمكـن أن تفـي بـالغرض المطلوب هي كما **يلي**:

* بالنسبة إلى بطاقة جمع المعلومات "الاستبيان":

1- احتساب النسب المئوية للاستجابات بعد استكمال عملية تفريغ المعلومات وإعداد الجداول واحتساب التكرارات ومقارنة النتائج في ضوء هذا الاستبيان.
2- استخدام الدلالة الإحصائية للفروق بين النسب المئوية عند مقارنة النتائج، وفـي الخصوص: احتسب الباحث تكرارات الاستجابات بعد استكمال عمليـة تفريـغ المعلومات وإعداد الجداول، وحول التكرارات إلى نسب مئوية لكل فقـرة مـن فقرات الاستبيان واعتبر الإجابة على مقياس الاستبيان (دائمـاً) تعنـي القبـول وتمثل الإجابة الإيجابية، والإجابة (أحياناً+ لا) تعني الـرفض وتمثـل الإجابـة السالبة.
3- أما تحقيق دلالة الفروق بين النسب في القبول أو الرفض استخدم الباحث معادلة "الاختبار الزائي" للفروق بين النسب واعتمد المستـوى التقليـدي للدلالـة هـو (0.05/ 0.01) لقبول دلالات الفروق أو رفضها.

معامل التوافق= $\sqrt{\frac{1 - حـ}{حـ}}$

حيث أن حـ = $\frac{\text{(تكرار الخلية 2)}}{\text{تكرار الصف الموجود به الخلية × مجموع تكرارات العمود الموجود به الخلية}}$

وفي ختام هذا الفصل يمكن تأكيد القـول الـذي عرضـه كلـورد برنـارد "k.pernard" "أن فن البحث العلمي هو حجر الزاوية في كل العلوم التجريبية فـإن كانت الوقائع التي يقوم عليها التفكير خاطئة أو فاسدة الأساس إنهـار كـل شـيء، وتداعى وأصبح خطأ، من أجل هذا كانت الأخطاء في تسجيل الوقائع هي في الغالب منشأ للأخطاء التي تقع فيها النظريات العلمية.

والبحث من حيث هو فن تجريبي لا ينطوي إلا على وقائع كـشفها الباحـث وتحقق منها بأقصى دقة ممكنة، وبأفضل الطرق الملائمة وبناء على ذلك لـم تعـد طبيعة الأساليب المستعملة في الأبحاث توجب التميز بـين الملاحـظ والمجـرب، فالملاحظ والمجرب كلاهما في الواقع باحث يريد التحقق من الوقائع قدر المستطاع.

وهكذا (لكل علم إلى حد ما لون من البحث خاص به، ومجموعة من الأدوات والأساليب ينفرد بها، وذلك أمر طبيعي ما دام كل علم يمتاز بطبيعة مشاكله، وتنوع ظواهره التي يدرسها)[1].

(1) د. صلاح مرحاب، مرجع سابق، 1976، ص183.

# الفصل الثاني

## عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج ومناقشتها

مقدمـــة.

أولاً: النتائج عرضهـا وتحليلهـا.

ثانياً: الإجابة عن تساؤلات البحث.

ثالثاً: مناقشـة عامـة.

مقدمـــة:

تناول الباحث في هذا الفصل بالعرض والتحليل والمناقشة للنتائج التي أسـفر عنها بحثه الميداني المتعلق بدراسة واستقصاء للجوانب النفسية والتنظيميـة للواقـع الذي عليه عمل الإدارة المدرسية بمدارس مرحلة التعليم الأساسي بشعبية الزاويـة بالجماهيرية الليبية من وجهة نظر المعلمين الذين يُدَرِسون بهذه المرحلة التعليمية.

وقد اعتمد الباحث في استخلاص نتائج بحثه على نسب استجابات كل فئة من فئات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبيان ويعتبرها مؤشراً منطقياً للحكم على عمل الإدارة المدرسية بحكم معايشتهم لهذا التنظيم، كمـا اعتبـر الباحـث أن إدارات المدارس لم تقم بعملها المنوط بها إذا كانت غالبية الاستجابات في الاتجـاه السالب وإنها تقوم به على أكمل وجه إذا كانت النسبة الكبرى من الاستجابات فـي الاتجاه الموجب إلى جانب استخدام معامل الثبات للتأكد من صحة الفقرات وثباتهـا من عدمه.

كما تناول الباحث في دراسته هذه مختلف الجوانب التنظيمية التي يظهر فيها بوضوح نشاطات إدارات المدارس وفق اللوائح والقوانين الصادرة في شأن تنظيمها وممارستها لأعمالها داخل تلك المدارس، والذي تضمنته فقرات الاستبيان التي بلـغ عددها (56) فقرة موزعة على ثلاثة جوانب أساسية وهي كما يلي:

1- الجوانب الإدارية والتنظيمية (17) فقرة.

2- الجوانب النفسية والتربويـة (21) فقرة.

3- الجوانب الاجتماعية والثقافية (18) فقرة.

واحتسب الباحث النسب المئوية في ضوء الاحتمالات الثلاثة التي تم الإشارة إليها في مقياس الاستجابة وهي: دائماً، أحياناً، لا كما قام بجمع تكرارات الاستجابة بـ (أحياناً+ لا) معاً لتعبرا عن سلبية الاستجابة وتمثل الإجابـة الـسالبة، وجمـع تكرارات الاستجابة بـ(دائماً) لتعبر عن إيجابية الاستجابة وتمثل الإجابة الموجبـة وذلك حسب محتوى السؤال المعروض في فقرات الاستبيان المُشار إليه.

وقد اعتبر الباحث استجابات أفراد العينة من المعلمين مؤشراً منطقياً للحكـم على واقع عمل التنظيم الإداري في المدرسة ونظراً إلى تعدد الاختصاصات داخـل كل من المجالين التربوي والاجتماعي، ولكي يتعمق الباحث أكثر في مجال دراسـة أبعاد كل جانب فقد قسم الجوانب التربوية والنفسية إلى قسمين هما:

أ – ما يتعلق بالمعلمين والطلاب.

ب- ما يتعلق بالأهداف والمناهج والمقررات الدراسية.

كما قسم أيضاً الجوانب الاجتماعية والثقافية إلى قسمين هما:

أ – ما يتعلق بتحسين العلاقات العامة والمناخ داخل المدرسة.

ب- ما يتعلق بتحسين العلاقات العامة والمناخ خارج المدرسة، أي مـع المجتمـع الخارجي.

ومن خلال بحثه هذا تعرض في دراسته الميدانيـة بالبحـث والاستقـصاء والتحليل لمتغير بحثه بجوانبه التنظيمية والتربوية والنفسية والاجتماعية لعله بـذلك يستطيع الإجابة بوضوح عن تساؤلات بحثه والتحقق من صدق فرضـياته تحقيقـاً للأهداف المحددة له، متبعاً في ذلك الأسلوب الإحصائي التالي:

- احتساب النسب المئوية لاستجابات المعلمين ومناقشة النتائج النهائية في ضـوء هذه النسب.
- احتساب معامل التوافق (مستوى الدلالة الإحصائية) للفروق بين النـسب فـي القبول أو الرفض.
- وفيما يلي يعرض الباحث في تسلسل منطقي للجداول بحسب صنف أفراد العينة ثم يعقب ذلك بتحليل وتفسير لمضامينها وذلك على النحو التالي.

أولاً: النتائج عرضها وتحليلها:

وفيما يلي يبدأ الباحث باستعراض النتائج التي توصل إليها وذلك على مستوى كل جانب من الجوانب النفسية والتنظيمية لواقع عمـل إدارات المـدارس بمرحلـة التعليم الأساسي والتي تم الإشارة إليها وفق التالي:

أ- عرض النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان.

**أولاً: الجوانب الإدارية والتنظيمية:**

يتضمن الجدول رقم (3) النتائج الخاصة باستجابات معلمي مرحلـة التعلـيم الأساسي عن طبيعة عمل الإدارة المدرسية في الجوانب الإدارية والتنظيمية: ومـن خلال النتائج الواردة في الاستبيان نجد أن مدير المدرسة يعمل على عقد اجتماعات دورية بالمعلمين والطلاب لوضع خطة النشاط العام داخل المدرسة، ويشرك زملاءه المعلمين في مسؤولية الإدارة المدرسية، ويحرص على استخدام حجـرات المبنـى المدرسي في الأغراض المخصصة لها، وهو أيضاً متحرر مـن الـروتين الإداري الضيق، كما يعهد ببعض الأعمال الإدارية إلى زملائه المعلمين ويؤكد هذه الأعمال ما ورد في استجابات المعلمين والمعلمات والتي جاءت بنسبـة تتـراوح مـا بيـن (69%، 86%).

كما يقوم مدير المدرسة أيضاً بتنظيم سجلات قيد التلاميذ ويأخذ في الاعتبار القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة ويعمل على تشجيع العاملين على نظافة وحسن استخدام المبنى المدرسي، وكذلك يقوم بتوزيع المخصصات المالية بالمدرسة علـى الأنشطة التي رصدت لها، ويتابع وبشكل متواصل تنفيذ ما يُصْرَفُ منهـا، ويقـوم بإدارة أعمال الامتحانات ومتابعتها وتؤكد هـذه النتـائج النـسبة المئويـة العاليـة لاستجابات المعلمين والمعلمات التي تتراوح ما بين (59%، 93%).

كما أن لمدير المدرسة بهذه المرحلة التعليمية دوره الفعال في متابعة وتنفيـذ القرارات التي اتفق عليها في اجتماعات المعلمين وأولياء أمور الطلاب، كما يلاحظ الباحث أن هناك نوعاً من التذبذب في شأن متابعة العاملين بالمدرسة أثناء تـأديتهم

لأعمالهم المنوطة بهم لمعرفة مدى تطبيق القرارات المتخذة بـشأن العمـل داخـل المدرسة وأن نسبة المستجيبين في هذا الجانب تقـدر (50%) لكـل مـن الجانـب الإيجابي والجانب السلبي، وهذا يعني أنه من الممكن لُمدراء المدارس القيـام بهـذه المهمة إذا وضحت لهم بالشكل المطلوب.

وهكذا يتأكد لنا بأن الإدارة المدرسية في الجوانب الإدارية والتنظيمية تقـوم بالعديد من الواجبات التي لها دورها الفعال في إنجاح العملية التعليميـة، وإذا كـان هناك تقصير إلى حد ما في بعض الإجراءات فإن ذلك يجعل الإدارة مـن الممكـن القيام بدورها على أكمل وجه إذا وضحت لها تلك الإجراءات وبشكل دقيق وفعال.

**جدول رقم (3)**

**يتضمن استجابات معلمي مدارس مرحلة التعليم الأساسي عن عمل الإدارة المدرسية في الجوانب الإدارية والتنظيمية ودلالة الفروق بين النسب**

| ر.م | الجملـــــــــــــــة | دائماً | أحياناً+ لا | الدلالة | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يعقـد اجتماعـات دوريـة بـالمعلمين والطلاب لوضع خطة النشاط العام داخل المدرسة. | %73 | %27 | 7.18 | ** |
| 2 | يشرك زملاءه من المعلمين في مسؤولية الإدارة الجماعية. | %85 | %15 | 10.43 | ** |
| 3 | يحرص على استخدام حجرات المبنـى المدرسي في الأغراض المخصصة لها. | %69 | %31 | 5.93 | ** |
| 4 | يتحرر من الروتين الإداري الضيق. | %87 | %13 | 11.56 | ** |
| 5 | يعهد ببعض الأعمال الإدارية إلى بعض زملائه المعلمين. | %83 | %17 | 10.31 | ** |
| 6 | يتوخى العـدل فـي توزيـع الأعمـال الإضافية على المعلمين. | %86 | %14 | 11.25 | ** |
| 7 | ينظم سجلات قيد التلاميذ بالمدرسة. | %89 | %11 | 12.18 | ** |
| 8 | يأخذ في الاعتبار القرارات التي يتخذها المـؤتمر الطلابـي داخـل مدرسـته وخارجها. | %93 | %7 | 13.43 | ** |
| 9 | يشرك العـاملين مـن غيـر المعلمـين والطلاب في اتخاذ القرار التي تهم سير العمل داخل المدرسة. | %86 | %14 | 11.25 | ** |

| ر.م | الجملـــــــــــــــة | دائماً | أحياناً+ لا | الدلالة | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| 10 | يتابع العاملين بمدرسته أثنـاء تـأديتهم لعملهم لمعرفة مدى تطبيقهم للقـرارات المتخذة بشأن العمل داخل المدرسة. | %50 | %50 | | |
| 11 | يعمل على تشجيع العاملين على نظافـة وحسن استخدام المبنى المدرسي. | %81 | %19 | 9.68 | ** |
| 12 | يوزع المخصصات الماليـة بالمدرسـة على الأنشطة التي رصدت لها ويتـابع تنفيذ ما يُصْرَفُ منها. | %66 | %34 | 5 | ** |
| 13 | ينظم أعمال الأمانات ويتابعها. | %63 | %37 | 4.06 | ** |
| 14 | يشجع العاملين على موافاته بأية بيانـات تتصل بمشاكل العمل. | %59 | %41 | 2.81 | ** |
| 15 | يتجاوب مع العاملين في حل المـشكلات التي تواجههم. | %61 | %39 | 3.43 | ** |
| 16 | يراعى التوفيق بين ظـروف العـاملين ومصلحة المدرسة عامة. | %67 | %33 | 5.31 | ** |
| 17 | يستعد لبداية العام الدراسي الجديد. | %70 | %30 | 8.33 | |

مجموع أفراد عينة البحث (2500)

ملحوظة: عندما تكون مستوى الدلالة عند 0.01 توضع علامة (**).

عندما تكون مستوى الدلالة عند 0.05 توضع علامة ( * ).

**ثانياً: الجوانب النفسية والتربوية:**

أ – ما يتعلق بالأهداف والمناهج والمقررات الدراسية:

يتضمن الجدول رقم (4) النتائج الخاصة باستجابات معلمي مرحلـة التعلـيم الأساسي عن عمل الإدارة المدرسية في الجوانب التربوية ودلالـة الفـروق بـين النسب.

ومن خلال النتائج الواردة في الجدول المُشار إليه نجد أن العمل بهـا يـسير بطريقة مُرضية حيث تعمل وبشكل فاعل على إتاحة الفرصة أمام المعلمين في شأن إبداء الرأي في المناهج وأساليب التقويم المختلفة، إلى جانب الحرص على التعـرف عن آراء الموجهين التربويين فيما يتعلق بتدريس المقـررات الدراسـية وطرائـق تدريسها، ويؤكد ذلك نسبة استجابات المعلمين التي تتراوح ما بين "66%، 69%".

كما أن الإدارة المدرسية في هذا الجانب تقوم بدورها أيضاً في مجال متابعة نتائج البحوث والدراسات المتصلة بالأداء اليومي والوسـائل التعليميـة والمعـدات المختلفة التي من شأنها أن تؤدي إلى نجاح تسيير العملية التعليمية، كما تقوم الإدارة المدرسية في هذه المرحلة التعليمية بدفع المعلمين إلى القيام بتقـسيم مـا يقومـون بتدريسه من موضوعات على مدى العام الدراسي، وأكـد ذلـك النـسبة المئويـة لاستجابات المعلمين في هذا الصدد والتي تتراوح ما بين "66%، 87%".

ونلاحظ أن مما تضمنه الجدول السالف الذكر بأن هناك إشارة إلى نوع مـن السلبية فيما يتعلق باستطلاع رأي المعلمين في المناهج والمقررات فقد جاءت نـسبة استجابات المعلمين في هذا الجانب "63%" في الجانب السالب.

ويوعز الباحث هذه السلبية إلى عدم وعي مَنْ يقومون بالإشراف على العملية التعليمية بالإدارة العامة للتعليم بما يجب أن يقوم به المعلمون من مجهودات في هذا الجانب باعتبارهم يمتلكون العمل والخبرة في الخصوص.

كما أن هناك نوعاً من التذبذب في الاستجابات فيما يتعلق بتشجيع المعلمين على القيام بالدراسات المتعلقة بتحسين المناهج والطرائق والتقويم وفي زيارة

المعلمين في قاعات الدرس أثناء تأديتهم لواجباتهم والإطلاع على مذكرات إعداد الدرس اليومية حيث اتضح أن نسبة "50%" يرفضونه وهذا يعني أنه من الممكن لإدارة المدرسة أن تقوم بهذا الدور إذا وضح لها وتم ترشيدها وإلزامها بتنفيذ كافة القرارات الخاصة بهذا الشأن مع المتابعة الدقيقة في ذلك.

## جدول رقم (4)

## يتضمن النتائج الخاصة باستجابات معلمي مرحلة التعليم الأساسي عن الإدارة المدرسية في الجوانب التربوية والنفسية ودلالة الفروق بين النسب

أولاً: ما يتعلق بالأهداف والمناهج والطرق والمواد الدراسية.

| ر.م | الجملـــــــــــــــة | دائماً | أحياناً+ لا | الدلالة | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يتيح فرصة إبداء الرأي أمام المعلمـين في المناهج وأساليب التقويم. | %69 | %31 | 5.93 | ** |
| 2 | يحـصر علـى التعـرف علـى آراء الموجهين الفنيين في طرائق التـدريس المتبعة في المناهج المقررة. | %66 | %34 | 5 | ** |
| 3 | يـستطلع رأي الطـلاب فـي المنـاهج والمقررات التي يدرسونها. | %37 | %63 | -4.6 | ** |
| 4 | يشجع المعلمين على القيـام بالدراسـات المتعلقـة بتحـسين المـنهج وطرائـق التدريس والتقويم. | %50 | %50 | | ** |
| 5 | يحرص على متابعـة نتـائج البحـوث والدراسات المتعلقة بالأداء والمناهج. | %66 | %34 | 5 | ** |
| 6 | يتابع تنفيذ القرارات المتخـذة للمـنهج وطرائق التدريس. | %66 | %34 | | ** |
| 7 | يزور المعلمين في فصولهم ويطلع على مذكرات إعداد الدرس. | %50 | %50 | 5 | ** |
| 8 | يدفع المعلمين إلى القيـام بتقـسيم مـا يقومون بتدريسه من موضوعات علـى مدى العام الدراسي. | %74 | %26 | 7.5 | ** |

| ر.م | الجملـــــــــــــــة | دائماً | أحياناً+ لا | الدلالة | |
|---|---|---|---|---|---|
| 9 | يعمل وفق الأهداف التربويـة المحـددة للمرحلة الدراسية التي تنطـوي تحتهـا مدرسته. | %85 | %15 | 10.93 | ** |
| 10 | يـسعى لتزويـد المدرسـة بـالأجهزة المطلوبة لخدمة أهدافها. | %87 | %13 | 11.56 | ** |

مجموع أفراد العينة (2500)

ملحوظة: عندما تكون مستوى الدلالة عند 0.01 توضع علامة (**).

عندما تكون مستوى الدلالة عند 0.05 توضع علامة ( * ).

**ب- ما يتعلق بالمعلمين والطلاب:**

الجدول رقم (5) تضمن النتائج الخاصة باستجابات معلمي مرحلـة التعلـيم الأساسي عن عمل الإدارة المدرسية في الجوانب النفسية والتربوية ودلالة الفـروق بين النسب، ويتضح من خلال الاستجابات ونسبها التي تضمنها هذا الجـدول قيمـاً يتعلق بالعمل التربوي الذي يخص المعلمين والطلاب بأن الإدارة المدرسية تـشجع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية التي تنظم لهم أثناء العام الدراسي لزيادة معلوماتهم المهنية والتربوية وأنها من خلال عملها التعاوني مع الجهات المختـصة تسعى إلى توفير الوسائل التعليمية اللازمة لقيام المعلمـين بـدورهم علـى الوجـه المطلوب إلى جانب إظهار روح التنافس العلمي داخل المدرسة بين تلاميـذها مـن أجل مساعدتهم على اكتشاف وتنمية ميولهم واتجاهاتهم وتحثهم على أداء واجبـاتهم المدرسية واحترام معلميهم، إلى جانب عقد لقاءات مستمرة مع الطلاب للتعرف على مشاكلهم والعمل على إيجاد الحلول الناجحة لها، وجاءت نسب الاستجابات الخاصـة بالمعلمين في هذه الجوانب تتراوح ما بين (61%، 86%) وهذا يدل على إيجابيـة العمل الذي تقوم به الإدارة المدرسية في هذا الجانب، كما نشير إلى أن هناك نوعـاً من التقصير فيما يتعلق بتنظيم البرامج والمحاضرات الثقافية ودعوة المجتمع المحلي إلى حضورها وهذا التقصير تؤكده النسبة المئوية للمستجيبين من المعلمين، وهـي (56%) في الجانب السلبي ويرجع هذا النوع من التقصير من وجهة نظر الباحـث إلى عوامل عدة منها على سبيل المثال عدم وجود مُدرجات وقاعات دراسية كبيـرة تصلح لإلقاء المحاضرات وحلقات النقاش إلى جانب قلة المحاضرين الأكفاء الـذين بإمكانهم القيام بهذه المهمة، كما أن هناك نوع من التذبذب في استجابات المعلمـين فيما يتعلق بالمكتبة المدرسية وتوفير مستلزماتها من كتب وأدوات تخـصها ويؤكـد ذلك نسبة الاستجابة المتساوية في الجانبين السلبي والإيجابي والتي تقدر بـ (50%) وهذا يعني من الممكن لإدارة المدرسة القيام بهذه المهمة إذا وفرت لها الإمكانيـات اللازمة إلى جانب الإرشاد والتوجيه السليم.

**جدول رقم (5)**

**يتضمن النتائج الخاصة باستجابات معلمي مرحلة التعليم الأساسي الإدارة المدرسية في الجوانب النفسية والتربوية ودلالة الفروق بين النسب**

ثانياً: ما يتعلق بالمعلمين والطلاب:

| ر.م | الجملـــــــــــــــة | دائماً | أحياناً+ لا | الدلالة | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يشجع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية التي تنظم لهم لزيادة معلوماتهم المهنية والتربوية. | %85 | %15 | 10.93 | ** |
| 2 | يهتم بالكتبة المدرسية، ويعمل على توفير الكتب اللازمة لها. | %50 | %50 | | ** |
| 3 | يسعى إلى تـوفير الوسـائل التعليميـة اللازمة للمعلمين للقيـام بعملهـم علـى الوجه المطلوب. | %61 | %39 | 3.43 | ** |
| 4 | يساعد الطلاب على اكتـشاف ميـولهم وقدراتهم العقلية، وإظهار روح التنـافس العلمي داخل مدرستهم. | %67 | %33 | 5.31 | ** |
| 5 | ينظم برامج ومحاضرات ثقافية يدعو لها المختصين. | %44 | %56 | -1.87 | ** |
| 6 | يتخذ من نفسه قـدوة حـسنة لزملائـه وتلاميذه في التزامه بعمله وحرصه التام على المصلحة العامة. | %80 | %20 | 9.37 | ** |
| 7 | يحث الطلاب على الانتظام في الدراسة وأداء واجباتهم، واحترام معلميهم. | %84 | %16 | 10.62 | ** |

| ر.م | الجملـــــــــــــــة | دائماً | أحياناً+ لا | الدلالة | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| 8 | يعقد لقاءات متكررة مع الطلاب للتعرف على المشاكل التي تعترضهم. | %86 | %14 | 11.25 | ** |
| 9 | يؤكد دائماً على ضرورة احترام الطلاب للمعلمين. | %86 | %14 | 11.25 | ** |
| 10 | يتيح للمعلمين الفرصة في الابتكار فـي مختلف فروع المنهج الدراسي. | %65 | %35 | 4.68 | ** |
| 11 | يزود الموجه بفكرة سليمة عن كل معلم بالمدرسة. | %67 | %33 | 5.31 | ** |

مجموع أفراد العينة (2500)

ملحوظة: عندما تكون مستوى الدلالة عند 0.01 توضع علامة (**).

عندما تكون مستوى الدلالة عند 0.05 توضع علامة ( * ).

ثالثاً: الجوانب الاجتماعية والثقافية:

أ – ما يتعلق بتحسين العلاقات والمناخ العام داخل المدرسة:

الجدول رقم (6) يوضح النتائج الخاصة باستجابات معلمي مرحلة التعليم الأساسي عن طبيعة عمل الإدارة المدرسية في الجوانب الاجتماعية والتنظيمية ودلالة الفروق بين النسب وفي هذا الصدد أوضح المعلمون بمدارس مرحلة التعليم الأساسي أن الإدارة المدرسية تساعد المعلمين في كل ما من شأنه أن يدفعهم إلى ممارسة أنشطتهم الثقافية والمهنية وتعمل على تشجيع الزيارات المماثلة لمدارسهم إلى جانب إقامة المعسكرات الثقافية والترفيهية واستجابات المعلمين التي تتراوح ما بين (59%، 93%) تؤكد ذلك

والإدارة المدرسية تعمل وبشكل واضح على أن يسود جو من التفاهم والتعاون بين أسرة المدرسة من طلاب ومعلمين وكافة العاملين بها إلى جانب تشجيع الجميع إلى القيام بكل ما من شأنه من أنشطة متنوعة تعمل على خدمة البيئة المحلية ونشر الوعي بين مواطنيها، فضلاً عن إحياء المناسبات الوطنية والدينية داخل المدرسة ودعوة أولياء أمور الطلاب لحضورها والمشاركة في تفعيلها وبشكل منظم وفعّال، فضلاً عن تكريم المجدين من المعلمين والطلاب داخل المدرسة وذلك من خلال ما يقومون من جهد وأنشطة متميزة وأكد ذلك نسبة المستجيبين التي تتراوح ما بين (63%، 91%) في الجانب الإيجابي، كل هذه المعطيات تدل على أن الإدارة المدرسية تقوم بدور فعال في مجال تحسين العلاقات والمناخ العام للعاملين داخل المدرسة.

## جدول رقم (6)

## يتضمن النتائج الخاصة باستجابات معلمي مرحلة التعليم الأساسي عن عمل الإدارة المدرسية في الجوانب الاجتماعية والثقافية ودلالة الفروق بين النسب

أ - فيما يتعلق بتحسين العلاقات والمناخ العام داخل المدرسة.

| ر.م | الجملـــــــــــــــة | دائماً | أحياناً+ لا | الدلالة | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يساعد المعلمين على ممارسة نشاطاتهم النقابية. | %59 | %41 | 2.81 | ** |
| 2 | يحرص على أن تغطي الأنشطة جميـع جوانب البيئة المحلية. | %61 | %39 | 2.43 | ** |
| 3 | يعمل على القيام بالزيارات المماثلة مـع المدارس المناظرة لمدرسته. | %66 | %34 | 55 | ** |
| 4 | يحرص على أن يسود جو من التفـاهم بين مدرسته والمدارس الأخرى. | %61 | %39 | 3.43 | ** |
| 5 | يعمل على إقامـة المعـسكرات الفنيـة والترفيهية. | %57 | %43 | 2.18 | ** |
| 6 | يحترم شـعور المعلمـين فـي أدائهـم لواجباتهم. | %85 | %15 | 10.93 | ** |
| 7 | لا يتسرع في الحكم على كل مـا يقـال عنهم. | %93 | %7 | 13.43 | ** |
| 8 | يعمل على أن يسود جـو مـن التفـاهم والتعاون بين الطلاب والمعلمين والإدارة. | %85 | %15 | 22.93 | ** |
| 9 | يشجع الطلاب والمعلمين على الإسـهام في خدمة البيئة المحلية ونشر الوعي بين المواطنين. | %91 | %9 | 12.88 | ** |

| ر.م | الجملـــــــــــــــة | دائماً | أحياناً+ لا | الدلالة | |
|---|---|---|---|---|---|
| 10 | يحيي المناسبات الوطنية والدينية داخـل مدرسته. | %63 | %37 | 4.6 | ** |
| 11 | يعد احتفالاً في ختـام الـسنة الدراسـية يكـرم فيـه المجـدين مـن المعلمـين والطلاب. | %65 | %35 | 4.68 | ** |

مجموع أفراد العينة (2500)

ملحوظة: عندما تكون مستوى الدلالة عند 0.01 توضع علامة (**).

عندما تكون مستوى الدلالة عند 0.05 توضع علامة ( * ).

**ب- ما يتعلق بتحسين العلاقات والمناخ خارج المدرسة:**

الجدول رقم (7) يتضمن نتائج استجابات معلمي مرحلة التعليم الأساسي عن عمل الإدارة المدرسية في الجوانب الاجتماعية والنفسية ودلالة الفروق بين النسب حيث أوضح المستجيبون من معلمي مرحلة التعليم الأساسي بأن الإدارة المدرسية تتيح الفرصة لأولياء أمور الطلاب لزيارة المدرسة والإطلاع على ما تقدمه من معلومات وخبرات تربوية لأبنائهم الطلاب، وتعمل على توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي، علاوة على تشجيع الزيارات والرحلات التي يقوم بها المعلمون والطلاب من أجل التعرف على معالم البيئة المحلية، والنسب المئوية للمستجيبين من المعلمين التي تتراوح ما بين (57%، 59%) في الجانب الإيجابي تؤكد ذلك.

ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أن هناك نوعاً من التقصير في عمل الإدارة المدرسية خصوصاً فيما يتعلق بعقد اجتماعات لمجالس الآباء والمعلمين بالمدرسة والذي وجد بناءً على لوائح وقوانين تنظيم آلية عمله، الأمر الذي جعل أولياء أمور الطلاب من أعضاء مجالس الآباء والمعلمين بعيدين عن المشاركة الفعالة في وضع الخطط ورسم السياسات العامة المتصلة بخدمة المجتمع المحلي داخل المدرسة وخارجها إلى جانب القيام بما لديه من إسهامات فعالة في توفير احتياجات المدرسة والتعاون مع إدارة المدرسة من أجل تقديم كل المساعدات الممكنة من صيانة وتوفير الأدوات اللازمة لإنجاح العملية التعليمية، والنسبة المئوية (48%) تؤكد ذلك، الأمر الذي يعد تقصراً واضحاً من الإدارة المدرسية في هذا الجانب.

**جدول رقم (7)**

**يتضمن النتائج الخاصة باستجابات معلمي مرحلة التعليم الأساسي عن عمل الإدارة المدرسية في الجوانب الاجتماعية والثقافية ودلالة الفروق بين النسب**

ب- ما يتعلق بتحسين العلاقات والمناخ العام مع المجتمع الخارجي:

| ر.م | الجملـــــــــــــــة | دائماً | أحياناً+ لا | الدلالة | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يشرك مجلس الآباء والمعلمين لوضع المخطط العام والسياسات العامة المتعلقة بخدمة المجتمع. | %48 | %52 | 0.62 | ** |
| 2 | يتيح الفرصة لأولياء الأمور لزيارة المدرسة والإطلاع على كل ما تقدمه من خبرات تربوية لأبنائهم الطلاب. | %59 | %41 | 2.84 | ** |
| 3 | يهتم بعقد مجلس الآباء والمعلمين بصورة دورية. | %39 | %61 | -3.43 | ** |
| 4 | يحرص على توثيق الصلة بين المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي. | %66 | %34 | 5 | ** |
| 5 | يعمل على متابعة نتائج اتصالات المجتمع المدرسي بالمجتمع المحلي. | %67 | %33 | 5.31 | ** |
| 6 | يشجع الزيارات والرحلات التي يقوم بها المعلمون والطلاب للتعرف على معالم البيئة. | %60 | %40 | 3.12 | ** |
| 7 | يشجع المعلمين والطلاب على المشاركة في مختلف الأنشطة التي يقوم بها المجتمع المحلي. | %57 | %43 | 2.14 | ** |

مجموع أفراد العينة (2500)

ملحوظة: عندما تكون مستوى الدلالة عند 0.01 توضع علامة (**).

عندما تكون مستوى الدلالة عند 0.05 توضع علامة ( * ).

**جـ- النتائج المتحصل عليها من خلال المقابلة الشخصية والملاحظة:**

حاول الباحث أن يطمئن أكثر على الإجابة الخاصة بتساؤلات بحثه فلجأ إلى استخدام أسلوب المقابلة الشخصية والملاحظة، كأداة ثانية له مع عينة من المعلمـين التابعين لمدارس مرحلة التعليم الأساسي وهذه العينة تتكون من:

1- المعلمون.

2- العاملون بالمدرسة.

والباحث من خلال سلسلة من اللقاءات التي عقدها من حين إلى آخـر مـع العينة المذكورة أعلاه، فهو بذلك يحاول الحصول على إجابة دقيقة وواضحة لأسئلة كان قد طرحها عليهم خلال فترة المقابلة الشخصية لاستكمال الإجابة عن تـساؤلات بحثه التي سبقت الإشارة إليها في الفصول الأولى لهذه الدراسة، وذلك استكمالاً منه لتفسير نتائج دراسته، التي قام بها متبعاً في ذلك الأسلوب العلمي والتربوي المطلوب في جمع معلوماته وتفسيرها، والذي لا شك أنه سوف يؤدي إلـى نتـائج إيجابيـة تستكمل ما تم التوصل إليه من نتائج كان قد توصل إليها عن طريق أداته الأساسـية استمارة جمع المعلومات (الاستبيان)، والأسئلة المطروحـة خـلال فتـرة المقابلـة الشخصية هي:

س[1]: هل توجد إدارة مدرسية بمرحلة التعليم الأساسي وإذا كانت الإجابة بـنعم مـا المقصود بها وهل تتعاون مع المعلمين في مختلف جوانـب عملهـا النفـسية والتنظيمية؟.

س[2]: ما مدى الاستفادة من تعاون إدارات المدارس مع مجالس الآباء والمعلمين في الرفع من مستوى التحصيل الدراسي للطلاب الدارسين بمدارس مرحلة التعليم الأساسي؟.

س[3]: ما المشكلات التي تواجه إدارات المدارس أثناء تعاونهم مع المعلمين وأثرهـا في مستوى التحصيل الدراسي للطلاب؟.

س[4]: هل لديك اقتراحات أخرى نراها كفيلة بنجاح عمل إدارات المدارس في مرحلة التعليم الأساسي؟.

وبعد أن فرغ الباحث من جمع معلوماته وحصرها كانت إجابات المستجيبين من المعلمين عن الأسئلة المطروحة عليهم أثناء المقابلة الشخصية على النحو التالي:

س[1]: هل توجد إدارة مدرسية بمدارس مرحلة التعليم الأساسي، وإذا كانت الإجابة بنعم ما المقصود بها وهل تعاون مع المعلمين في مختلف جوانب عملها النفسية والتنظيمية؟

وفي الخصوص أكدت معظم الإجابات المجمعة في هذا الجانب على وجود إدارة مدرسية بمدارس مرحلة التعليم الأساسي ويقصد بها تلك العمليات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها المُدراء والمعلمون داخل المدرسة في جو ديمقراطي يحفزهم ويبعث الرغبة في العمل المثمر بما يكفل تحسين العملية التعليمية من أجل تحقيق الأهداف المنوطة بها، وهي بهذا المفهوم تعمل بشكل تعاوني مع كافة العاملين بها من المعلمين في مختلف الجوانب النفسية والتنظيمية وفقاً لطبيعة عمل كل جانب وذلك على النحو التالي:

**أولاً: ما يتعلق بالجوانب الإدارية والتنظيمية:**

في هذا الصدد كانت مجمل الإجابات التي تم الحصول عليها من عينة البحث المكونة من المعلمين التابعين لمرحلة التعليم الأساسي بأمانة تعليم الزاوية، تؤكد على أن إدارات المدارس مع المعلمين في هذه المرحلة التعليمية متعاونون معاً، ويقومون بدورهم المنوط بهم في أداء مهامهم الإدارية والتنظيمية بمصداقية كاملة، وبصورة مرضية، وهم في هذا الاتجاه التعاوني يحذوهم كثير من الجد والإخلاص في العمل في كل ما له علاقة بجوانب العملية التعليمية ووفق اللوائح والقوانين المنظمة لعملها وتمثل ذلك في عقد اجتماعهم بصورة منتظمة وأغلب المعلمين ملتزمون بحضور الاجتماعات بصفة دورية، ويصرفون ميزانيتها في الأغراض المخصصة لها وفقاً للوائح وقوانين إنشائها كما يعملون معاً على تطبيق كافة البنود الواردة في اللائحة المنظمة لعملها ويصيغون خطة منهجية للمشاركة والإسهام إلى حد ما في برنامج محو الأمية وتعليم الكبار، إلى جانب تعاونهم معاً في وضع الحلول الجذرية

للمشكلات التي قد تحصل من المعلمين بالمدرسة وأولياء أمور الطلاب بهـا كمـا يعملون معاً على تشكيل لجان متعددة يوكل إليها مهمة العمل على تحقيـق أهـداف مدرستهم، فضلاً عن اجتماعهم بالطلاب من حين لآخر قصد الاستماع للمـشكلات التي تواجههم أثناء دراستهم، ويتعاونون معاً على إيجـاد الحلـول المناسـبة لتلـك المشكلات، كما يعملون معاً وفي تعاون كامل على دعم الصلة بين البيت والمدرسة، متخذين في ذلك الوسائل الممكنة لإنجاح هذا الجانب، ويعملون أيضاً على تنفيذ كافة القرارات والتوصيات التي تصدر عن مؤتمر أولياء أمور الطلاب والمعلمين أثنـاء اجتماعاته في المدرسة، كما يدعون لحضور بعض اجتماعاتهم بعضاً من المسئولين للإسهام الجاد والفعال في تحقيق أهداف مدرستهم.

والباحث من خلال ما حصل عليه من نتائج في هذا الجانب تأكد له بوضوح كامل أن المعلمين مع إدارة المدرسة، يقومون بدورهم المنوط بهـم فـي الجانـب الإداري والتنظيمي بصورة مرضية، وفي نوع من التعاون الوثيق بينهم فضلاً عـن حاجتهم إلى تعاون بعض جهات الاختصاص بإدارة التعليم، كي يتمكنوا من القيـام بمهامهم على أكمل وجه، ويسهمون وبفعالية في إنجاح العملية التعليميـة وتحقيـق أهدافها المرجوة منها.

**ثانياً: ما يتعلق بالجوانب النفسية والتربوية:**

وهنا اتضح للباحث أن المعلمين مع إدارة المدرسة يشتركون معاً في متابعـة وتطبيق كافة القرارات المتخذة بشأن تنظيم العمل داخل المدرسة كما يشجعون أولياء أمور الطلاب على زيارة المدرسة بصفة مستمرة، وذلك قصد الإطلاع على سـير العملية التعليمية بها، فضلاً عن إسهامهم إلى حدّ ما في إبداء رأيهم فيمـا يتعلـق ببعض المناهج الدراسية، ويتعاونون معاً من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحـددة للمرحلة الدراسية بمدارس مرحلة التعليم الأساسي، كما يسعون معاً علـى تزويـد المدرسة بالأجهزة والأدوات اللازمة لتحقيق الأهداف التربوية لهـا، والعمـل فـي تعاون كامل على إبراز القدرات النفسية للطلاب الدارسين بهذه المدارس، فضلاً عن

تشجيعهم للطلاب الموهوبين والمتفوقين دراسياً وذلك بتقديم جوائز تشجيعية لهم عند نهاية العام الدراسي.

واتضح للباحث أيضاً أن المعلمين مع إدارة المدرسة يشتركون معاً في تنظيم محاضرات وندوات تربوية وثقافية واجتماعية داخل المدرسة، يدعون لها المتخصصين، كما يحثون الطلاب وبصفة مستمرة على ضرورة الانتظام في دراستهم، وأدائهم لواجباتهم المدرسية، واحترامهم لمعلميهم وكافة العاملين بالمدرسة، فضلاً عن تعاونهم معاً من أجل أن يسود جو من التفاهم بين أولياء أمور الطلاب وأسرة التدريس بالمدرسة، كما يستجيبون بصفة مرضية للتوجيهات والنصائح التي يقدمها الموجهون التربويون الذين يزورون المدرسة من حيث إلى آخر ويتابعونها من أجل إنجاح سير العملية التعليمية بها، إلى جانب العمل على تربية الأبناء وتهذيب سلوكهم، ويشجعون المرشد النفسي والتربوي على القيام بدوره كاملاً في إرشاد وتوجيه الطلاب داخل المدرسة، وهكذا تأكد للباحث أيضاً وجود التعاون الكامل بين كل من المعلمين وإدارة المدرسة في هذا الجانب.

**ثالثاً: ما يتعلق بالجوانب الاجتماعية والثقافية:**

وهنا تأكد للباحث أن المعلمين مع إدارة المدرسية يقومون بالعديد من الأنشطة المدرسية المختلفة، ويعملون معاً في تعاون كامل من أجل أن تغطي هذه الأنشطة جميع جوانب البيئة المحلية الواقعة في نطاقها المدرسة، وذلك بتنظيم أنشطة مدرسية في مجالات مختلفة منها على سبيل المثال الأنشطة الرياضية، والثقافية، والاجتماعية، مع مدارس مناظرة لها في محلات أخرى، كما يشجعون الطلاب بالمدرسة على القيام برحلات ترفيهية، إلى جانب قيامهم بنشر الوعي الثقافي والاجتماعي في البيئة المحلية الواقعة في نطاقها المدرسة، ويشتركون معاً في إحياء المناسبات الدينية والوطنية، فضلاً عن تنظيمهم لاحتفالات نهاية العام الدراسي يكرمون فيها المجدين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بالمدرسة، وذلك تحفيزاً لهم وتحقيقاً لأهداف مدرستهم، كما لاحظ الباحث أن المعلمين مع إدارة

المدرسة يساعدون الطلاب على إقامة زيارات ميدانيـة للتعـرف علـى إنجـازات المجتمع في مختلف الميادين، ويقومون بجمع التبرعات من أولياء الأمور وغيـرهم بهدف تدعيم نشاطاتهم داخل المدرسة وخارجها، كما يشتركون مـع الأخـصائيين الاجتماعيين والنفسيين بالمدرسة خصوصاً فيما يتعلق بدراسة بالمشكلات التي تواجه الطلاب فضلاً عن مساعدتهم المستمرة للطلاب المحتاجين لضمان استمرارهم فـي دراستهم ليجعلوا من مدرستهم مركزاً اجتماعياً للقاطنين حولها، وذلك لمناقشة كافـة أمورهم الاجتماعية والاقتصادية وغيرها.

كذلك اتضح للباحث أن المعلمين مع إدارة المدرسة كي يقوموا بدورهم على الوجه الأكمل في حاجة إلى توعية شاملة للآباء والأمهات والطلاب بأهمية الجانـب الاجتماعي للعملية التعليمية، وما يجب أن يتعاون الجميع فيه من دون تقصير وذلك من خلال تطبيقهم للقوانين واللوائح المنظمة لطبيعة عملهم كي يتمكنـوا وبـصورة مرضية من القيام بدورهم الفعال لإنجاح العملية التعليمية داخل المدرسة وخارجها، وإذا حدث نوع من التقصير في بعض الجوانب يوعزه الباحث إلى سوء فهـم إدارة المدرسة لطبيعة عملها الاجتماعي والثقافي إلى جانب عدم إلمام المعلمـين وكافـة العاملين بالمدرسة بدورهم كاملاً في مختلف مجالات عملهم بها، والباحث بناءً على المعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق المقابلة الشخصية وفقاً للتساؤل العـام المطروح والذي هو في صميم تساؤلات بحثه تبين له أن لكل من المعلمين وإدارات المدارس دور فعال في الرفع من مستوى التعليم والنهوض به، حفاظاً علـى تفـوق الطلاب دراسياً، وذلك من خلال العلاقة الوطيدة بينهم والتي يحذوها التعاون الجـاد المستمر الذي اتضحت نتائجه من خلال تحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلاب بنهاية العام الدراسي الذي يدل دلالة واضحة على الإخلاص في العمل، ومواجهـة كافة المشكلات التعليمية التي تصادف الطلاب والتعاون على حلهـا، فـضلاً عـن الاهتمام بهم ورعايتهم وتقديم المساعدات اللازمة لهم وهذه النتائج تؤكد وبوضـوح صدق التعاون القائم بينهم إلى جانب الآثار الإيجابية الناتجة عن التطبيق الـصحيح لمتغير موضوع الدراسة وهو الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية بمدارس

مرحلة التعليم الأساسي، وهذا ما أكدته أيضاً النتائج الإحصائية الواردة في الاستبيان الذي سبق الإشارة إليه.

س[2]: ما مدى الاستفادة من تعاون إدارات المدارس مع مجالس الآباء والمعلمين في الرفع من مستوى التحصيل الدراسي للطلاب الدارسين بمدارس التعليم الأساسي؟

ومن خلال ما تحصل عليه الباحث من إجابات، تم تجميعها عن طريق المقابلة الشخصية والملاحظة تبين له أن لتعاون مجالس الآباء والمعلمين مع إدارات المدارس فائدة كبيرة، تعود على العملية التعليمية بشكل عام وعلى ما تتطلبه من مستلزمات تحقق نجاحها، فكانت أوجه الاستفادة محصورة في جملة من الأمور منها:

1- مساعدة المدرسة على القيام بدورها الفعال في متابعة سير العملية التعليمية وبكافة الوسائل الممكنة.
2- تمكين المدرسة من القيام بدورها في مجال التوعية الاجتماعية والثقافية والفكرية باعتبارها مركز إشعاع في المجتمع الموجودة فيه.
3- معاونة المعلمين على بث القيم الخلقية ونشر المفاهيم القومية داخل المجتمع المدرسي وخارجه.
4- توطيد العلاقة بين المدرسة والبيت وتمكينها من الإسهام في إنجاح العملية التعليمية داخل المدرسة.
5- دراسة مشكلات المجتمع خصوصاً منها التي تعترض الطلاب والتعاون بين إدارات المدارس والمعلمين وأولياء أمور الطلبة وكذلك الأخصائيين الاجتماعيين والعمل المتواصل على وجود الحلول الناجحة لها.
6- معاونة المدرسة على رعاية التلاميذ والعمل على تشجيع الموهوبين منهم والمتفوقين دراسياً، وذلك بمنحهم جوائز تشجيعية ترفع من معنوياتهم وتزيد من نشاطهم وإقبالهم على الدراسة.
7- تتبع المستوى التحصيلي للطلاب والعمل على النهوض به.

8- معاونة المدرسة على إقامة الاحتفالات الدينية والقومية.

9- التعاون بشأن تهيئة المناخ الصالح للطلاب لممارسة النشاط المدرسي داخل المدرسة وخارجها بما يكفل راحة وضمان مستقبلهم.

10- التعاون من أجل استثمار أوقات فراغ الطلاب وذلك بإعداد برامج جادة وبناءه خصوصاً أثناء العطلات الرسمية، لشغل أوقات فراغ الطلاب وتهذيب سلوكهم.

11- الإسهام في صيانة مرافق المدرسة وتوفير الإمكانيات اللازمة لها.

12- العمل على إبراز القدرات النفسية والتربوية للطلاب بإتاحة الجو المناسب لهم وإرشاداتهم وتوجيههم التوجيه السليم.

13- غرس القيم الخلقية والدينية وتعويد الطلاب على السلوك الحسن، ونشر الفضيلة في صفوفهم.

14- تشجيع الطلاب على التفكير الحر والإنتاج الخلاق والإبداع الأصيل وذلك بإتاحة الفرص الكاملة لإبراز هذا الخلق والإبداع شريطة أن يكون محققاً لأصالة العمل الإنساني ما دام ذلك تعبيراً عن الذات وتحقيقاً لطموحات وتطلعات الشباب في المدرسة وفقاً لتوجيهات مجتمعهم.

15- تسخير كافة وسائل الإعلام المدرسية وتوجيهها لخدمة الطلاب وذلك بالمساهمة فيها ببرامج هادفة وبناءة تعمل على توجيه الطالب وتثقيفه بما تقضيه الحياة المعاصرة.

16- العمل على تحسين ظروف الطلاب المحتاجين داخل المدرسة وذلك بوضع برنامج تخطيطي تصنعه إدارة المدرسة بالتعاون مع مجلس الآباء والمعلمين يهدف إلى ضمان مواصلة هؤلاء الطلاب لدراستهم مع بقية زملائهم من ذوي الدخل المرتفع.

س[3]: ما المشكلات التي تواجه المعلمين، أثناء تعاونهم مع إدارات المدارس وأثرها على مستوى التحصيل الدراسي للطلاب الدارسين بمدارس مرحلة التعليم الأساسي؟

وفي هذا الصدد كانت جملة النتائج المتحصل عليها عـن طريـق المقابلـة الشخصية والملاحظة من خلال وجهة نظر عينة المعلمين، بمدارس مرحلة التعلـيم الأساسي تشير إلى وجود جملة من المشكلات بعضها قد يعيق تعـاونهم مـستقبلاً، والباحث يعرض هذه المشكلات مفصلة على النحو التالية:

1- قلة الإمكانيات التي من شأنها أن تساعد على زيادة واستمرارية تعاون المعلمين مع إدارة المدرسة وقيامهم بدورهم المنوط بهم خصوصاً مـا يتعلـق بـالأمور المادية (المالية).

2- قلة وعي وإلمام بعض العاملين في بعض المدارس بأهمية العمل التعاوني بـين المعلمين وإدارة المدرسة.

3- عدم تعاون المسؤولين على قطاع التعليم من أجل تذليل كافة الـصعوبات التـي تواجه إدارات المدارس كي تتمكن من القيام بدورها المنوط بها على أكمل وجه وتحقيق أكبر قدر ممكن من التعاون من أجل نجاح مؤسستهم وبنـاء مـستقبل تلاميذها.

4- عدم وجود لائحة تنظيمية توضح الكيفية أو الأسس التي يجب أن يكون عليهـا تعاونهم مع مجالس الآباء والمعلمين لترسم بذلك خط سير واضح المعالم لـدى كافة المعنيين بالأمر ليسهل عليهم تطبيقها، هذه المشكلات وغيرها تحتاج إلـى حلول جذرية لدى بعض المدارس- كي تتمكن مـن القيـام بـدورها التربـوي والتعليمي ليتحقق فيها أكبر قدر ممكن من التعاون بـين أعـضائها خـصوصاً مجالس الآباء والمعلمين وإدارة المدارس العاملين بها وتعمل بجدية على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي أنشأت من أجلها لخدمـة المجتمـع، وتحقـق رسالتها التعليمية الموكلة إليها.

س4: هل لديك أية اقتراحات تراها كفيلة بنجاح عمل إدارات المـدارس، بمـدارس مرحلة التعليم الأساسي؟.

والباحث من خلال طرحه لهذا السؤال على عينة بحثه قد لمس من الجميـع التجاوب الكامل في الإجابة بشفافية عن هذا السؤال، موضحين جملة من الاقتراحات

يرونها كفيلة بنجاح عمل إدارات المدارس بمدارس مرحلة التعليم الأساسي من أجل النهوض بالعملية التعليمية، والرفع من مستوى التحصيل الدراسي للطلاب الدارسين بهذه المرحلة وكانت إجابات أفراد العينة كما يلي:

1- يجب العمل على إقامة دراسات علمية في مجال عمل إدارات المدارس، تتحدد من خلالها جوانب العمل ومجالاته وأسسه،والتي منها تتم صياغة قوانين ولوائح، تؤكد على العمل بها وتعاقب المخالفين لها لأن في عمل هذه الإدارة أملاً كبيـراً يؤدي إلى إنجاح العملية التعليمية التي أساس ركائزها كل من الطالب، والمعلم، والكتاب، والمدرسة، ولن يتحقق النجاح بشكل ملحوظ في هذه المدارس إلا مـن خلال الاهتمام بالإدارة المدرسية وتطوير برامج عملها من أجل إنجاح العمليـة التعليمية.

2- العمل على فتح المجال أمام أولياء أمور الطلاب لمحو أميـتهم والرفـع مـن مستوى تعليمهم، خصوصاً الذين هم أميون، أو مستوى تعليمهم الصفوف الأولى من مرحلة التعليم الأساسي، لأن في ذلك فائدة كبيرة لهم ولأبنائهم بالإضافة إلى كونهم يوطدون صلتهم بالمدرسة والتي سوف تستفيد منهم هي الأخرى في زيادة متابعة أبنائهم دراسياً، والإسهام في حل المشكلات التي قد تعيق دراستهم.

3- يجب الإكثار من الاجتماعات بين الآباء والمعلمين بالمدارس، والإطلاع علـى مجريات الواقع التعليمي، الذي عليه أبناؤهم، وطرح كافـة المـشكلات التـي تواجههم، والعمل على إيجاد الحلول الناجحة لها للرفع في مـستوى تحـصيلهم الدراسي.

4- يجب إعلام أولياء أمور الطلاب بمواعيد تسليم أبناءهم لبطاقات تقدير الدرجات النهائية (الصحائف) وذلك من أجل متابعة أبنائهم من خلال التقـارير الـواردة فيها، لمعرفة نقاط الضعف قصد معالجتها مع أسرة التدريس بالمدرسة، ونقـاط القوة قصد تدعيمها والمحافظة على استمراريتها، ضماناً لتفوقهم في دراسـتهم وبناء مستقبلهم الذي ينتظرهم.

5- إقامة الندوات والمحاضرات، والمؤتمرات العليمة والثقافية، جميعهـا مفقـودة بمدارس مرحلة التعليم الأساسي وبالتالي يجب العمل على إقامتها مـن آن إلـى آخر ودعوة الآباء لحضورها والإسهام فيها لتحقيق الفائدة الكبرى التـي تؤكـد المبدأ القائل، "يجب أن تخدم المدرسة محيطها الخارجي، باعتبارها مركز إشعاع فكري وحضاري له".

6- يجب العمل على أن يكون الأب عضواً فعالاً في مجـالس الآبـاء والمعلمـين بالمدرسة ويكون ملماً بكافة القوانين واللوائح، التي تنظم العمل، وتـؤدي إلـى الرفع من العملية التعليمية بالمدرسة.

7- ضرورة الاهتمام بالجوانب النفسية والتنظيمية لـلإدارة المدرسـية، ورعايـة الطلاب بالمدارس، والعمل على تشجيع الموهوبين والمتفـوقين دراسـياً، عـن طريق تقديم جوائز تشجيعية لهم، وحث الآخرين بالإلحاق بهم، إلى جانب تعاون الآباء مع المعلمين في متابعة الطلاب دراسياً في البيـت وتقـديم المـساعدات اللازمة لهم أثناء أدائهم لواجباتهم المدرسية للمساهمة وبفعالية في الرفـع مـن مستوى تعليمهم ونجاحهم في دراستهم.

8- يجب التعاون الكامل بين أولياء أمور الطلاب، العاملين بالإدارة المدرسية مـن أجل وضع البرامج العلمية التي تعمل على اسـتغلال أوقـات فـراغ الطـلاب الاستغلال الأمثل، وذلك بتوفير كافة المناشط الرياضـية، والفنيـة، والفكريـة، والترويحية، وغيرها والتي من شأنها أن تعمل على بناء شخصية الطالب وتنمية مداركه، وإبعاده عن مواطن الوقوع في الخطأ.

والباحث بناءً على هذه المعلومات التي حصل عليها عـن طريـق المقابلـة الشخصية والملاحظة وفقاً للتساؤلات التي طرحها، والتي لا شك أنها مـن صـميم أسئلة بحثه قد تبين لـه أن تعاون المعلمين مع إدارات المدارس له دور فعال فـي إنجاح العملية التعليمية والرفع من مستوى التحصيل الدراسي للطـلاب، بمـدارس مرحلة التعليم الأساسي، وهذا ما أكدته أيضاً النتائج الإحصائية الواردة في الاستبيان الذي تم مناقشته.

ثانياً: الإجابة عن تساؤلات البحث:

بعد أن أنهى الباحث عرضه لما قام بتجميعه من معلومات حول عمل الإدارة المدرسية في جميع جوانبها النفسية والتنظيمية عـن طريـق الاسـتبيان والمقابلـة الشخصية والملاحظة اختتم حديثه بالإجابة عن التساؤلات التـي يـستهدف البحـث الإجابة عنها والتي تتمثل فيما يلي:

س1: ماذا يقصد بالإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي؟.

س2: ما هي الجوانب النفسية والتنظيمية التي تقوم عليها الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي؟.

س3: ما الدور الذي يجب أن تقوم به الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسـي من أجل إنجاح العملية التعليمية؟.

ومن خلال النتائج التي تم الحصول عليها عن طريـق الاسـتفتاء والمقابلـة الشخصية يجيب الباحث عن تساؤلات بحثه بما يلي:

**أولاً: بالنسبة إلى السؤال الأول:**

في الخصوص نجد أن النتائج التي تم الحصول عليها من خلال اسـتجابات معلمي مرحلة التعليم الأساسي عينة الدراسة عن هذا السؤال ما يلي:

إن الإدارة المدرسية هي عملية فنية وتنظيمية للعلاقـات الإنـسانية داخـل المدرسة من أجل أهداف مشتركة يتطلب تحقيقها تخطيطاً مشتركاً وتقويماً مستمراً، وهذا يتطلب ضرورة أن تهيئ المدرسة الفرصة لتلاميذها وكافة العاملين بها ليعشوا في بيئة ديمقراطية تعودهم على أسلوب الحياة الجديد، الذي يتم عن طريقـة إتاحـة الفرص أمام العاملين بها من معلمين وتلاميذ وغيرهم للتفكيـر الـسليم فـي حـل المشكلات التي تواجههم والعمل على احترام الآخرين، والتصرف في ضوء قواعـد السلوك المقبولة من المجتمع ويجب على المعلمين والمشرفين على إدارة المدرسـة أن يحترموا شخصية التلميذ وأن يسمحوا بالحرية الفرديـة إلـى الدرجـة التـي لا تتعارض مع حرية ورفاهية المجموع وهكذا جاءت الاستجابات بشكل عام بصياغة واضحة لمفهوم الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي كما يلي:

"الإدارة المدرسية هي مجموعة العمليات والأنشطة المختلفة التي يقـوم بهـا المديرون والمدرسون عن طريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل في جـو ودي إنساني يبعث الرغبة في العمل المستمر بما يكفل تحسين العملية التعليمية والتربوية وتحقيق أهدافها المرجوة منها"، هذا التعريف كان قد اشتق من خلال مجموعة مـن العناصر كان قد أوضحها المستجيبون منها.

- إن الإدارة عملية متكاملة تتفرع عنها مجموعة عمليات متشابكة فيما بينها والتي منها تحديد الأهداف، والتخطيط، والتنظيم، والتنـسيق، والتنفيـذ، والمراقبـة، والمتابعة، والإشراف، والتوجيه، وأخيراً عملية اتخاذ القرارات التي هي أسـاس الإدارة.
- إن الإدارة بشكل عام والمدرسين بشكل خاص هي عبارة عن عمليـة موجهـة نحو تحقيق أهداف محددة.
- إن الإدارة المدرسية وهي عبارة عن عملية هادفة فهي تعتمد أساساً على موارد بشرية ومالية ومادية وتسعى إلى استخدام هذه الموارد بدرجة عالية من الكفاءة.
- إن العملية الإدارية لا تتم من فراغ بل تحدث في بيئة مادية واجتماعية عاليـة تتضمن الإدارة تفاعلاً بين أفراد المجتمع وثقافته وإمكانياته وظروفه الـسياسية والاجتماعية والثقافية.

*** بالنسبة إلى السؤال الثاني الذي ينص على:**

ما هي الجوانب النفسية والتنظيمية التي تقوم عليها الإدارة المدرسـية فـي مرحلة التعليم الأساسي؟.

من خلال النتائج التي تم الحصول عليها من معلمي مرحلة التعليم الأساسـي والمتعلقة بالجوانب النفسية والتنظيمية لطبيعة عمل الإدارة المدرسية التـي جـاءت تعبيراً عن وجهات نظرهم من خلال الواقع الذي يعيشونه داخل مدارسهم في مرحلة التعليم الأساسي وهي كما يلي:

تنحصر الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية فيما يلي:

**أولاً: الجوانب الإدارية والتنظيمية:**

في هذا الجانب تقع على مدير المدرسة في مرحلة التعليم الأساسي مسؤولية القيام بمجموعة من الإجراءات التنظيمية التي لها دورها الفعال في تسيير شؤون المدرسة والتي منها:

- عقد اجتماعات بصفة دورية مع المعلمين والطلاب لدراسة شؤون مدرستهم وما تعترضهم من مشكلات والعمل على إيجاد الحلول الناجحة لها.
- استخدام حجرات المبنى المدرسي في الأغراض المخصصة لها في مختلف المجالات المتعلقة بالعملية التعليمية، كالتدريس، والمعامل، والأنشطة المختلفة وغيرها.
- توزيع الأعمال التدريسية بين المعلمين بشكل تتوخى فيه الدقة والقدرة على تحمل المسئولية، إلى جانب الاستعداد النفسي والجسمي لذلك.
- تنظيم سجلات قيد التلاميذ وذلك بإعداد ملفات خاصة لكل منهم، تسمى "السجل المجمع" تحفظ فيه جميع البيانات الإدارية والمعلومات التي تخص كل طالب خصوصاً تلك التي لها علاقة بحياته الأسرية وواقعه الاجتماعي وظروفه الاقتصادية وغيرها.
- الأخذ في الاعتبار جميع القرارات الصادرة عن الإدارة التعليمية باعتبارها هي المسؤولية مباشرة عن متابعة سير العملية التعليمية داخل المدارس، إلى جانب احترام قرارات وآراء مؤتمرات المعلمين المتعلقة بإدارة العملية التعليمية داخل المدرسة.
- متابعة العاملين داخل المدرسة متابعة دقيقة وفعالة أثناء تأديتهم لعملهم قصد التعرف على مدى التزامهم بتطبيق القرارات التي لها علاقة بطبيعة العمل داخل المدرسة.
- صرف الميزانية الخاصة بالمدرسة والمتعلقة بتسير شؤونها وذلك في الأغراض المخصصة لها من أجل نجاح مسيرة العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

- العمل وبشكل دقيق وفعال على حل جميع المشكلات الإدارية المتعلقة بالعمـل اليومي داخل المدرسة خصوصاً منها تلك التـي تواجـه المعلمـين والطـلاب والموظفين وغيرهم.
- الاستعداد للعام الدراسي الجديد، باتخاذ كافة الإجراءات الإدارية اللازمة للتهيء له وتوفير كل مستلزماته من كتب دراسية وأثاث، وأدوات مختلفة.

كل هذه الإجراءات لا بد أن يحذوها العمل التعـاوني المـنظم بـين جميـع العاملين داخل المدرسة من مديرها ومعلميها وموظفيها وطلابها، بحيث يكون العمل الإداري بعقل جماعي تشيع فيه الديمقراطية والأخـوة والتعـاون الكامـل خدمـة للمصلحة العامة.

**ثانياً: الجوانب النفسية والتربوية:**

لقد أوضح معلمو مرحلة التعليم الأساسي "عينة الدراسة" في استجاباتهم بـأن مدير المدرسة في مرحلة التعليم الأساسي لابد من القيام بمجموعـة مـن الأعمـال لضمان إنجاح مسيرة العملية التعليمية في جوانبها النفسية والتربوية وذلك على النحو التالي:

- التعرف على وجهة نظر كل من المعلمين بالمدرسـة والمـوجهين التربـويين المشرفين المتابعين لهم وذلك في كل ما له علاقة بالمنهج الدراسي، وما يتعلـق به من تقنيات تدريسية وطرائق تدريس والقياس والتقويم.
- المتابعة الدقيقة لكيفية تنفيذ القرارات الصادرة عن الإدارة العامة للتعلـيم فيمـا يتعلق بتنفيذ الخطة التدريسية المعتمدة خلال العام الدراسي وتقـديم مقترحـات لحلول المشكلات التي تعترض تنفيذها.
- زيارة المعلمين بين الحين والآخر داخل فصولهم الدراسـية والإطـلاع علـى مذكرات إعداد الدروس وتقديم التوجيهات والنصائح التي لها علاقـة بتطـوير معدلات الأداء الفعلي لمعلمي هذه المرحلة منهجاً وطريقة وأسلوباً.

- العمل الجاد والمتواصل داخل المدرسة بعقل جماعي مع كافة العـاملين وفـق الأهداف التربوية المحددة للمرحلة الدراسية "مرحلة التعليم الأساسي".
- توفير الأدوات المدرسية والأجهزة التعليمية المطلوبة لخدمة العملية التعليميـة وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المدرسة.
- الاهتمام بالمكتبة المدرسية وتوفير الكتب اللازمة لها وحث المعلمين والطـلاب على ارتيادها للإطلاع على الجديد والمفيد في مختلف فروع العلم والمعرفة.
- تشجيع المعلمين على زيادة معدلات الأداء الفعلي للعملية التعليمية، والطـلاب لاكتشاف ميولهم وقدراتهم العقلية وإظهار روح التنافس العلمـي الجـاد داخـل المدرسة عن طريق المسابقات، والتظاهرات والمؤتمرات العلمية المختلفة.
- القيام بالعديد من المحاضرات، والندوات العلمية والثقافية داخل المدرسة ودعوة المتخصيصين لها، تحقيقاً للمبدأ القائل بأن المدرسة مركز إشـعاع فـي البيئـة المحلية الموجودة فيها.
- إتاحة الفرصة أمام المعلمين في مجال دراسة الواقع التربوي والتعليمي للمدرسة وابتكار مناهج وطرائق تدريس وأساليب تعليمية متطورة تتمشى مع متطلبـات العصر وتلبي احتياجات المجتمع وتسير وفق قدرات واستعدادات طـلاب هـذه المرحلة التعليمية.
- مطالبة الموجهين التربويين والمرشدين النفـسيين والمـسؤولين عـن العمليـة التعليمية بتزويدها بتقارير دورية عن واقع العملية التعليمية تربوياً ونفسياً، مـن أجل اتخاذ كافة الإجراءات التي من شأنها أن تساعد على نجاح العملية التعليمية.

**ثالثاً: الجوانب الثقافية والاجتماعية:**

في هذا الجانب أوضحت استجابات المعلمين "عينة الدراسة" التابعين لمدارس مرحلة التعليم الأساسي، بأن الإدارة المدرسية لها دورهـا الفعـال فـي الجوانـب الاجتماعية والثقافية خصوصاً ما يتعلق منها بتحـسين العلاقـات العامـة خـارج

المدرسة، وقد تم حصر المهام التي يجب أن تقوم بها الإدارة المدرسـية فـي هـذا الصدد كما يلي:

- تقديم المساعدات اللازمة للمعلمين لممارسة أنشطتهم المهنية والفنية والثقافيـة، والتأكيد على ضرورة أن تغطي هذه الأنشطة جميع جوانب العملية التعليمية.
- القيام بزيارات متعددة للمدارس المناظرة للإطلاع علـى آليـة سـير العمليـة التعليمية، ووضع برامج فكرية وثقافية وأنشطة عامة معها.
- العمل على إحياء المناسبات الدينية والقومية والوطنية وذلـك بإشـراك كافـة العاملين بالمدرسة من معلمين وطلاب وموظفين ودعوة أولياء الأمور لحـضور احتفالاتها.
- القيام بالعديد من المناشط الفكرية والاجتماعية مع نهاية العام الدراسي ودعـوة المسؤولين لحضورها تكريماً للمجدين من المعلمين والطلاب، وذلك تحفيزاً لهم وبعث روح التنافس والإبداع بينهم.
- العمل على عقد مجلس الآباء والمعلمين داخل المدرسة والتعاون معه من أجـل ضمان إنجاح العملية التعليمية وإشراكه في تحمل مسئولياته وتوفير مـا يمكـن توفيره من معدات وأدوات تخص تعليم أبنائهم.
- الحرص التام على توثيق الصلة بين المجتمع المدرسي، والتأكيد على الزيارات المستمرة للمدرسة للتعرف على مختلف جوانب العملية التعليمية والتعاون معـاً على حل جميع المشكلات التي تعترض العاملين بالمدرسة.
- إقامة الرحلات والزيارات الميدانية لجميع العـاملين بالمدرسـة مـن معلمـين وطلاب للتعرف على معالم البيئة المحلية وغيرها وذلك من أجل ربط العمليـة التعليمية بالواقع الاجتماعي المعيش، فضلاً عـن زيـادة ترسـيخ المعلومـات والمعارف في ذهن طلاب هذه المرحلة بشكل ينمي فيهم روح النـشاط وملكـة الإبداع والتألف.

**أما بالنسبة إلى السؤال الثالث والذي ينص على:**

- ما الدور الذي يجب أن تقوم به الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي من أجل إنجاح العملية التعليمية؟

لقد جاءت إجابات المعلمين، عينة الدراسة إلى جانب تأكيدهم على ما ورد من إجابات عن السؤالين الأول والثاني فإن النقاط المتعلقة بهذا السؤال والتي تم التعرض لها أثناء المقابلة الشخصية توضح ما يلي:

إن الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي تقع عليها مسئولية كبيرة جداً في إدارة شئون المدرسة إدارياً، ونفسياً، وتربوياً، واجتماعياً وذلك بتدريب طلابها على الحوار الديمقراطي الفعال والعمل على خلق علاقات اجتماعية فعالة ومجدية عن طريق غرس الروح الوطنية في نفوس طلابها وتدريبهم على كيفية المشاركة في أعمال إدارة مدرستهم عن طريق انخراطهم في مجموعات عمل ونشاط عام داخل المدرسة وخارجها، وتبصرهم بالكيفية التي يتم بها اختيارهم في عضوية هذه اللجان، وتعويدهم على الأسلوب الصحيح للعمل الجماعي المنظم وكيفية ممارسته، إلى جانب تكليف المعلمين والمرشدين النفسيين والأخصائيين الاجتماعيين داخل المدرسة للقيام بدورهم الفعال من أجل متابعة الطلاب ودراسة مشكلاتهم نفسياً وتربوياً واجتماعياً والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها من أجل خلق إنسان نموذجي جديد متشبع بالعلم والمعرفة، وفقاً لمتطلبات العصر وما به من تطورات علمية، فضلاً عن حث المعلمين على ضرورة استخدام التقنية الحديثة من أجل إرساء دعائم تعليم جيد ومفيد يحقق الأهداف السامية التي تسعى إليها العملية التعليمية ويسعد بها المجتمع بفضل ما تحصل عليه أبناؤه من علم ومعرفة.

وفي نهاية هذا البحث وبعد أن استعرض الباحث الإطار النظري لمتغير بحثه وكذلك المنهج الذي استخدمه في جمع معلوماته وتحليلها، تأكد له بوضوح أن الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي لها دورها الفعال تربوياً ونفسياً وتنظيمياً لأن القائمين عليها وما يحظون به من مستوى تعليمي جيد، وإدراك كامل لمسئوليتهم

التربوية والتعليمية اتجاه أبنائهم الطلبة، يجعلهم كل ذلك أن يكونوا أكثر حرصاً وإدراكاً لواجباتهم، الملقاة على عاتقهم في تربية وإعداد الناشئة ورعايتهم وفق أسس ومعايير تربوية ونفسية سليمة، تجعل منهم أكثر وعياً لمتطلبات مجتمعهم وأمتهم في تحقيق التقدم والازدهار، ذلك التقدم الذي أساسه العلم والمعرفة، بمستوياته المختلفة والذي لا شك أنه سوف يجعل من مدراء المدارس، أكثر إخلاصاً وتفانياً في خدمة مصلحة طلابهم ومجتمعهم، ومن هنا نؤكد دائماً أنه كلما زاد الفرد معرفة وعلماً تطورت مداركه، واتسع أفقه، وكان أقرب دائماً إلى الحقيقة في معالجة أموره، وبالتالي نجد أن ما وصلت إليه هذه الدراسة في بيان الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي فهي تعتبر ذات أبعاد نفسيه وتربوية، واجتماعية لها أثارها في الأجيال الجديدة القادمة، التي هي عماد كل أمة من الأمم، فالتحصيل الدراسي الذي تقوم به أسرة التدريس داخل المدارس نتائجه دائماً تعمل على تنبيه مدارك الطفل وتصقل مواهبه، وتغذيه بالجديد والمفيد في مختلف فروع العلم والمعرفة وتعمل على تقويم سلوكه، وتهذيب أخلاقه، وبناء شخصيته بأبعادها الجسمية، والعقلية، والنفسية، والاجتماعية بناءاً سليماً يجعل لها مكانتها اللائقة بها وهكذا أن إدارات المدارس بشكلها الحالي تعتبر تنظيماً قائماً بمدارس مرحلة التعليم الأساسي له أهدافه ومراميه وأهميته من أجل حل جميع المشكلات التربوية والنفسية والاجتماعية والمعرفية التي تواجه الطلاب الدارسين في هذه المرحلة التعليمية، وخصوصاً الذين هم في مرحلة الطفولة الوسطى والمتأخرة وكذلك المراهقة تلك المراحل التي تحتاج إلى عناية كبيرة من قبل المسؤولين وتظافر الجهود الكافة من أجل رعايتها، وتقديم كافة ما تحتاج إليه من عناية كاملة، كي تتمكن من بناء مستقبلها في الحصول على مستوى تعليمي يشرفها ويبعدها عن الوقوع في مواطن الضياع والفشل في الدراسة.

وهكذا نجد أن تقدم المجتمع ورقيه فكرياً، وعلمياً، وثقافياً لا يتم إلا عن طريق أبنائه الذين هم أساس تكوينه، وأن رقي وتقدم أبنائه لا يتم هو الآخر إلا عن طريق وعيهم وإدراكهم بحقيقة واقعهم، وما عليه من متغيرات وما يتطلبه ذلك من

استعدادات، وأن هذا الأخير لا يكون ذا فائدة عظيمة ومريحة إلا إذا توفرت له من المعارف والمفاهيم العلمية ذات قيم علمية عن طريق ما يتحصلون عليه من معلومات ومعارف خلال دراستهم، لذا نجد أن التخطيط والبرمجة على مستوى الفرد والأسرة والمجتمع بأسره يحتاج إلى العلم والمعرفة الذي يحقق الفائدة والتي بدورها تولد الفهم والنضج، وهكذا يتحقق لنا أهمية عمل الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمختلف جوانبها النفسية والتنظيمية وما يترتب عليها من آثار إيجابية تعمل على إنجاح العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المرجوّة منها.

ثالثاً: مناقشـة عامـة:

بعد أن استعرض الباحث في دراسته الإطار النظري لمتغير بحثه الرئيس، وكذلك المنهج المُستخدم في الدراسة الميدانية والذي من خلاله تأكد له أن للإدارة المدرسية جوانب نفسية وتنظيمية تقوم بها خصوصاً في مرحلة التعليم الأساسي التي تُعَد من أهم مراحل التعليم بصفة عامة، لأن الطفل يلتحق بها بعد خروجه إلى العالم الخارجي من داخل أسرته، بعد بلوغه سن النضج في السادسة من عمره والتي أوضحتها الدراسات النفسية والتربوية "لمرحلة الطفولة الوسطى والمتأخرة"، تلك المرحلة التعليمية التي يتميز فيها الطفل بنمو سريع في مختلف مكوناته الجسمية والعقلية والحسية والحركية والانفعالية وبالتالي فإن ذكاءه ينمو باطراد وتتميز قدراته وتتضح تدريجياً وعلى الخصوص القدرة الابتكارية التي تتميز بعدة صفات مثل الذكاء، والأصالة والخيال، وحب الاستطلاع، والحماس وغير ذلك من الصفات الحميدة، التي لا شك أنها سوف تترك أثراً قوياً في نفسية الطفل خلال مراحل تعليمه الأولى.

وإذا كانت الإدارة المدرسية في هذه المرحلة بما تحتوي عليه من موظفين ومعلمين ومرشدين نفسيين وتربويين وأخصائيين اجتماعيين، وما تقدمه لتلاميذها من مقررات ومناهج تدريسية، فهي لا شك أنها تحتاج إلى تنظيم مناشطها وهياكلها الإدارية بشكل منظم لـه انعكاساته الإيجابية على العملية التعليمية داخل المدرسة وخارجها، وهنا تأتي المجالات الأساسية التي تتأكد فيها طبيعة عمل الإدارة المدرسية بشكل يجعلها تسير بخطى وطيدة لتحقيق أهدافها المرجوة منها، وهذه الأخيرة لا تتحقق في هذا المرفق التعليمي المهم إلا بوجود إطار عام منسق ومنظم ترتسم فيه الصورة الحقيقية للإدارة المدرسية، والتي لا تتم إلا من خلال جوانب تنظيمية راسخة تتأكد من خلال الهيكلية الإدارية للمدرسة.

وهكذا فإن العديد من الدراسات السابقة والتي تناولتها هذه الدراسة قد أثبتت أن لإدارات المدارس (دوراً فعالاً) في إنجاح العملية التعليمية وأن هذا الدور لا يتم

إلا من خلال توفر أشياء رئيسة، تُعَد من أساسيات قيام العملية التعليمية وحصول عملية تعليم وتربية.

والتي منها المدرسة، والمعلم، والكتاب، والتلميذ ولكل عنصر من هذه العناصر متطلبات عدة لا بد من توافرها، وتأتي في مقدمة ذلك الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية، فالباحث يؤكد هنا على أهمية هذا الجانب خصوصاً وأن المعلمين بمدارس مرحلة التعليم الأساسي قد أثنوا على الدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية في هذه المرحلة لمعايشتهم هذا التنظيم، ولما لمسوه منها من تعاون جاد ومثمر وفعال، مؤكدين على ضرورة استمرار هذا التعاون وتطويره إلى الأفضل، وبذل كل الجهود المثمرة من أجل تذليل كافة العصوبات التي تعترض سبيل عملهم، تحقيقاً للأهداف المرجوة منهم خدمة لمجتمعهم والعمل على رقيه وسعادته.

وبالتالي فإن نتائج دراستنا هذه من حيث توضيح طبيعة عمل الإدارة المدرسية بجوانبها النفسية والتنظيمية قد جاءت متفقة تماماً مع نتائج الأبحاث والدراسات التي عرضناها في فصلنا الثالث، والتي تناولت الوظائف الأساسية الإدارة التعليمية والتي تمثلها دراسات كل من:

مريم الشرقاوي عام (1986م)، وأحمد القماطي عام (1989م)، وعيسى صالح العجيلي عام (1991م)، حيث أكدت نتائجها على أهمية البناء التنظيمي للإدارة المدرسية وما له من آثار حسنة على حُسن سير العمل بالمدرسة، وفي زيادة معدلات الأداء، إلى جانب متابعة وتقويم العملية التعليمية من أجل الرفع من مستوى التحصيل الدراسي للطلاب الدارسين بهذه المرحلة، وبالتالي فإن هذه النتائج جاءت متفقة تماماً مع نتائج بحثنا الحالي الذي يتناول الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي وأن دراستنا الحالية في تناولها للجوانب النفسية والتنظيمية كانت قد أضافت متغيراً جديداً له آثاره النفسية والتربوية والاجتماعية، والتنظيمية على سير العملية التعليمية بالمدارس والذي لا يقل أهمية على المتغيرات

التي تناولتها الدراسات السابقة والتي سبق أن عرضناها في دراستنا الحالية ممثلة في دراسات كل من:

صالـح محمد مهدي علش عام 1972م، ونور الدين محمد عبد الجواد عـام (1976م)، وأميل فهمي سنودة عام (1978م)، وفرنسيس عبد النور، عام (1978م)، وهشام محمد إبراهيم، عام (1979م)، وحافظ أحمد فرج عام 1980م، وأمينة أحمد حسن عام (1981م)، ويوسف عبد المعطي عام (1982م)، الذين تناولوا دراسة الإدارة المدرسية ودورها في إنجاح العملية التعليمية.

وهكذا تكون دراستنا الحالية هي الأخرى قد تناولت الجوانب النفسية والتنظيمية لطبيعة عمل الإدارة المدرسية كمتغير رئيسي لها، وهذا لا شك أنه يعتبر متغيراً جديداً في دراستنا الحالية وفي مجال الدراسات النفسية والتربوية والتي أثبتت دراستنا الحالية أهمية وجودها وضرورة العمل على تطبيقها ذلك لأن المدراء والمعلمين بالمدارس وما يكونونه من رصيد ثقافي وفكري ومعرفي من شأنه أن يساعدهم على تحقيق طموحهم في التعاون معاً، ورسم طريق المستقبل لهم ولمدرستهم ونظامها التعليمي الذي لا شك أنه سوف يسهم وبفعالية في تربية وتعليم وتهذيب سلوك تلاميذهم بفضل الجهود المبذولة من قبل إدارة المدرسة والمعلمين بها التي تنطلق من خلال جوانب وأسس تنظيمية ترسم الصورة الحقيقية للإدارة المدرسية بجوانبها الثلاثة الإدارية والتربوية، والاجتماعية، وبالتالي فإن عمل الإدارة المدرسية الجاد والمنظم بجوانبه المُشار إليها لا يدركه إلا العاملون بالمدرسة من معلمين وطلاب لأن رقي الأمم وتقدمها لا يقاس إلا بمستوى تعليم وثقافة أبنائه، وفتح المجال أمامهم في الأخذ بأسباب العلم وتقدمه في مختلف مجالات الحياة ولكن هذا التقدم لا يتم إلا بفضل التعليم المنظم والتفوق في دراسته.

# الفصل الثالث

## التوصيـــات والاقتراحـــات

أولاً: التوصيـ ـ ـ ـ ـات.

ثانياً: الاقتراحـ ـ ـ ـ ـات.

ثالثاً: ملخص البحـ ـ ـث.

رابعاً: المصادر والمراجع.

خامساً: الملاحـ ـ ـ ـ ـق.

أولاً: التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث النظري، والميداني يستطيع الباحث أن يخرج بعدد من التوصيات التي يراها لازمة لإنجاح عمـل الإدارة المدرسـية فـي مرحلة التعليم الأساسي بأمانة التعليم بشعبية الزاوية حسب الجوانب التنظيمية التـي استعرضنا النتائج على أساسها وهي:

**أ – الجوانب الإدارية والتنظيمية:**

يوصى الباحث بما يجب أن تقوم به الإدارة المدرسية بالآتي:

1- الاهتمام بالجوانب الإدارية والتنظيمية للإدارة المدرسية وذلك لما لها من دور فعال في تسيير شؤون المدرسة وإدارة العملية التعليمية بشكلها الصحيح لتحقق الأهداف المرجوة منها.
2- الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية الموجودة في البيئة المحلية عن طريق ربط الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي وجعلها مركزاً اجتماعياً، تعقد فيه اجتماعاتهم ومؤتمراتهم وتناقش بها كافة أمور حياتهم ومشكلاتهم.
3- العمل على إقامة الألفة، والمحبة بين العاملين بالمدرسة، بما يؤدي إلى بناء علاقات إنسانية وطيدة نابعة من شعور واحد، وأهداف واحدة الغرض منها خدمة التلميذ، وتدريبه على أسلوب الحياة الجديدة وذلك بإشراكه في اتخاذ القرارات وتنفيذها، وفتح المجال أمام المعلمين للقيام بأنواع النشاط المختلفة والمساهمة الجدية في مختلف أعمال الإدارة المدرسية.
4- إضفاء نوع من الجدية والالتزام على عملية تقويم الإدارة المدرسية لجهود العاملين فيها، وتشجيع المجدين ومعاقبة المقصرين بها.
5- عقد اجتماعات دورية مع المعلمين والطلاب بالمدرسة من أجل تنسيق الجهود ودراسة المشاكل التي تواجههم والاستماع إلى آرائهم ورغباتهم في حلها.
6- خلق الجو الملائم عن طريق الحوار الديمقراطي الحر المفتوح بين كل العاملين في المدرسة لإظهار القدرات، والاستعدادات البناءة لدى المعلمين، والطلاب وإبراز نقاط الضعف ومحاولة تحاشيها ونقاط القوة والعمل على تأكيدها.

7- منح الإدارة المدرسية صلاحيات كبرى في معالجة وتنظيم شؤون الطلاب من حيث النظام، ومتابعة جوانب التغيب والتمرد، وعدم الالتزام بما يصدر من قرارات وقوانين، والعمل على ردع المخالفين، وحماية المدرس من المستهترين، والمشاغبين، ومساعدته على حل مشاكله والوقوف إلى جانبه بما يتخذه من إجراءات لتثبيت جوانب النظام داخل المدرسة.

8- الاعتداد بفكرة الموجه المقيم واعتبار مدير المدرسة موجهاً مقيماً لأنه أدرى من غيره بمعرفة نشاطات، وأعمال العاملين معه من المعلمين والطلاب وغيرهم، وإعداده لمثل هذه المسؤولية بإقامة دورة تربوية توجيهية تؤهله لهذا العمل.

9- التعاون مع المؤسسات الأخرى الخاصة برعاية الشباب، عن طريق وضع الأسس والقواعد السليمة والقوانين المناسبة التي تساعد على رعاية الأطفال والشباب في هذه المرحلة التعليمية المهمة، قصد حمايتهم من الانحراف والشذوذ وتمكينهم من المتابعة المستمرة والجادة في دراستهم.

10- منح الإدارة المدرسية سيولة مالية كافية لتغطية مستلزماتها من الأنشطة المنوطة بها، وإعطائها حرية كاملة في تحديد أوجه الصرف لما يخصص لها من مبالغ مع متابعتها في ذلك.

11- ضرورة تحمّل أمانة التعليم مسؤولية تذليل الصعوبات الإدارية التي تحد من قيام الإدارة المدرسية بأعبائها وتوفير الموجهين الإداريين المتخصصين لمساعدتها في تنفيذ برامجها.

**ب- الجوانب التربوية والنفسية:**

وفيها يوصى الباحث بأن تقوم الإدارة المدرسية بما يلي:

1- التأكيد على ضرورة الاهتمام بالجوانب النفسية والتربوية لعمل الإدارة المدرسية باعتبارها تساعد وبشكل فعال على تسيير شؤون المدرسة وإدخال نوع من الاطمئنان النفسي بين العاملين بالمدرسة وتعمل على دفع عملية التعاون بين الجميع خدمة للمصلحة العامة.

2- الاهتمام بتربية وتوجيه التلاميذ وذلك بإعطائهم القسط الكافي من الحب والحنان والطمأنينة، والرعاية الكاملة والتعليم الجيد إلى جانب غرس القيم الخلقية والدينية في نفوسهم والعمل على إكسابهم العادات الحسنة.

3- العمل على إتاحة الفرصة أمام الطالب لينمو نمواً جسمياً وعقلياً، ووجدانياً، واجتماعياً، ونفسياً عن طريق تثوير المناهج بما يحقق الأهداف المُشار إليها.

4- أن تعمل الإدارة المدرسية على متابعة الدراسات، والبحوث التربوية التي من شأنها النهوض بالعملية التعليمية داخل المدرسة وخارجها، مع إتاحة الفرصة أمام المعلمين وتشجيعهم للقيام بالدراسات والبحوث التربوية المناسبة ذات العلاقة بالمشكلات وجوانب النقص في إطار عملهم.

5- ضرورة العمل مع المعلمين، وأولياء الأمور بصفة مستمرة خصوصاً فيما يتعلق بمتابعة الطلاب تحصيلياً، وحثهم على الانتظام في الدراسة وأدائهم لواجباتهم واحترامهم لمعلميهم وتوفير الظروف المناسبة لهم لإبراز قدراتهم واستعداداتهم.

6- العمل على تشجيع الطلاب المتفوقين، والموهوبين، عن طريق الحوافز المادية، والمعنوية وحث الآخرين لتحقيق مستوى مماثل.

7- التعاون مع كافة الجهات ذات العلاقة من أجل توفير كافة الأجهزة والأدوات والإمكانيات اللازمة للإدارة المدرسية من أجل تحقيق أهدافها.

8- أن تعمل على إتاحة الفرصة أمام المرشدين النفسيين والأخصائيين الاجتماعيين للقيام بدورهم الفعال من أجل تنمية الوعي النفسي والتربوي والاجتماعي بأهمية هذه المرحلة التعليمية والتعاون من أجل إنجاحها.

9- العمل على استغلال أوقات فراغ الطلاب الاستغلال الأمثل وذلك بتوفير مختلف المناشط الفكرية والرياضية والثقافية من أجل بناء شخصيتهم وتنمية مداركهم.

10- العمل على إثراء الفكر وصقل المواهب، عن طريق فتح مكتبات في المدارس وتزويدها بالجديد والمفيد في مجال العلم والمعرفة، وتشجيع الطلبة والمدرسين للاستفادة مما في المكتبة من كتب ومراجع كي يكونوا رواداً مثقفين.

11- إتاحة الفرصة أمام المعلمين من أجل استخدام كافة عناصر التقنية الحديثة في مجال التدريس وتقويم نتائج الطلاب.

**جـ- الجوانب الاجتماعية والثقافية:**

وفيها يوصى الباحث بأن تقوم الإدارة المدرسية بما يلي:

1- التأكيد على أهمية الجوانب الاجتماعية والثقافية في مجال عمل الإدارة المدرسية لما لها من دور فعال من تشجيع العاملين بالمدرسة وخلق جو اجتماعي فعال يهدف إلى إنجاح العملية التعليمية والتعاون معاً من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها.

2- عقد لقاءات واجتماعات دورية متوالية مع المعلمين وإشعارهم بأنه فرد منهم وعليه بأن يأخذ بأيديهم والعمل معهم بروح جماعية واعية مراعياً شعورهم، ورغباتهم لرفع الروح المعنوية بينهم والإشادة بدورهم في تسيير العمل المدرسي وفي تحقيق الأهداف المرسومة له.

3- العمل على عقد لقاءات دورية لمجلس الآباء والمعلمين لإثراء الفكر التربوي، ومناقشة القضايا التي تتعلق بالعملية التعليمية، وتوثيق علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

4- توعية أولياء أمور الطلاب بالدور الذي يجب أن تقوم به إدارات المدارس في ربط الصلة بين البيت والمدرسة وذلك عن طريق استخدام الإذاعة المدرسية والصحف والجرائد والمجلات وغيرها من المناشط التي يسهم فيها أغلب العاملين بالمدرسة.

5- تشجيع المعلمين على التعاون والعمل المشترك فيما بينهم والعمل على حل المشكلات التي تواجههم عن طريق استخدام تجاربهم العلمية وأفكارهم وتبادل خبراتهم فيما بينهم.

6- مساعدة المعلمين والطلاب على إقامة رحلات ترفيهية وزيارات ميدانية لكافة المشاريع التنموية داخل البيئة المحلية وخارجها للتعرف على إنجازات المجتمع في مختلف مجالات الحياة.

7- الإكثار من البرامج الثقافية والترفيهية للطلاب عن طريق إقامة الدورات التسيسية والعقائدية، وإلقاء المحاضرات وإقامة الرحلات، الترويحية إسهاماً من الإدارة في بناء الجيل الجديد بناءً سليماً.

**توصيات عامة:**

إلى جانب التوصيات الخاصة بالجوانب النفسية والتنظيمية لعمل الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الأساسي يستطيع الباحث أن يخرج بعدد من التوصيات العامة، ونظراً لما أشارت إليه النتائج من عدم قيام الإدارة المدرسية بدورها الفعال وفق ما هو مطلوب منها أولاً، ومتطلبات العصر الحاضر ثانياً، ولإحساس الباحث بوجود بعض النواقص في تطبيقات عمل الإدارة المدرسية في مدارس مرحلة التعليم الأساسي، لذا يوصي بما يلي:

1- العمل على تطبيق الإدارة الذاتية في الإشراف المباشر على المقصف المدرسي، وإدارته من قبل المعلمين والطلاب وذلك لتأكيد شعار "المدرسة يخدمها طلابها ومعلموها" مع إدارة كافة المرافق داخل المدرسة عن طريق المجهود الذاتي من قبل المعلمين والطلاب أنفسهم.

2- زيادة الإسهام في خدمة البيئة المحلية، وذلك باختيار الطريقة المناسبة زماناً ومكاناً ورسم برنامج محدد لتحقيق خدمات أفضل تؤدي إلى النهوض بمستوى البيئة المحلية.

3- العمل على إعداد منْ يكلفون بالإدارة المدرسية إعداداً إدارياً علمياً مركزاً عن طريق وضع برامج تدريبية مكثفة وعقائدي في مجال الإدارة التربوية تتضمن دراسة الإدارة المدرسية ووظائفها ومجالاتها والعلاقات الإنسانية فيها وسيكولوجية النمو وتطوير المناهج وغيرها كي تسهم بفعالية في دفع العملية التعليمية إلى الأمام.

4- ضرورة الاهتمام بعقد مجالس الآباء والمعلمين بصورة منتظمة لما لها من دور فعال في مجال إنجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها وربط المدرسة بالمجتمع المحلي.

ثانياً: الاقتراحات:

على الرغم ما قام به الباحث من مجهود حول دراسته الحالية لواقع عمل الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي إلا أنه يرى بأن هذه الدراسة ما هي إلا خطوة أولى لفتح المجال أمام دراسات أعمق وأوسع، ونظراً إلى أهمية هذا المرفق التعليمي ولما له من دور فعال في تعليم وتربية الناشئة فإننا نقترح أهمية إقامة دراسة ميدانية حول الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية على مستوى الجماهيرية لتكون النتائج أعم وأشمل.

ثالثاً: ملخص البحث:

**أ – الفصل التمهيدي:**

**أولا : مقدمة البحث:**

لقد اتخذ التعليم في الجماهيرية العربية الليبية اتجاهاً جديداً ومتطوراً يسعى إلى تقوية الصلة بين البيت والمدرسة من جهة وتأكيد مبدأ التماسك الاجتماعي بين أفراد المجتمع من جهة أخرى قصد النهوض بالمستوي التعليمي بصفة خاصة، والإسهام في إنجاح العملية التعليمية بصفة عامة، كما يقوم هذا الاتجاه أيضا على تعريف البيئة المحيطة بالمدرسة بما يدور فيها من أنشطة وفعاليات تعليمية في مختلف فروع العلم والمعرفة والاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة في المجتمع المحلي لمساعدة المدرسة على تحقيق أهدافها المرسومة لها، كما يرمي هذا الاتجاه أيضا إلى استثارة المدرسة للقيام بدورها في خدمة المجتمع المحلي الذي توجد فيه عن طريق المشاركة في مختلف الأنشطة التربوية والثقافية والاجتماعية والخدمية وتيسير سبل النجاح أمام التلاميذ مستخدمة في ذلك الوسائل الممكنة وذلك عن طريق حل ما يواجههم من مشكلات والعمل على سد احتياجاتهم النفسية والجسمية والاجتماعية والصحية ليكونوا أعضاء نافعين في مجتمعهم كما تعتبر إدارات المدارس بما تحتوي عليه من هياكل تنظيمية من أهم الوسائل التي تتبعها أغلب نظم التعليم في العالم اليوم لتحقيق التعاون الكامل بينها من جهة وبين كل من البيت والمدرسة من جهة أخرى، لأن تربية الأطفال وتنشئتهم عملية متصلة ومترابطة تستلزم التعاون الوثيق بين الجانبين، وبما أن المدرسة هي المؤسسة التربوية الرسمية التي أوجدها المجتمع لتقوم بالعملية التربوية والتعليمية وفق قواعد وأسس تربوية ونفسية واجتماعية حددتها ثقافة المجتمع، لذا نجد أن للمدرسة أهمية كبرى داخل المجتمع وخارجه ومن ثَم نجد أن الكثير من القطاعات والمؤسسات والهيئات اليوم تحتاج إلى تنظيم مناشطها وتنسيق جهودها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها وهي إذ تقوم بذلك تحتاج إلى تنظيم بنائها الهيكلي على أفضل صوره كما نجد أن من بين الجوانب التي شملها التنظيم، والتطوير الجانب الإداري والتربويّ والاجتماعيّ في المدرسة الذي أصبح عملية مهمة في المجتمعات الحديثة،

وتزداد أهمية هذا الجانب حديثاً بسبب تعدد المناشط، والاتجاهات نحو التعاون بـين أطراف المؤسسة كماً وكيفاً.

وإذا كان من مسئولية الإدارة اليوم عموماً وفي المدرسة خصوصاً هو التحقق من أن المؤسسة تسير بخطى وطيدة نحو تحقيق أهدافها المرجوة منها، كما أن هـذا الهدف لا يمكن أن يتحقق بدون الفهم الواعي لطبيعة هذه المؤسسة ولماهية العلاقات الإنسانية السائدة بين أفرادها وكذلك ديناميكيات التعامل والتعاون المستمر بينهم وبين غيرهم من أفراد المؤسسات التعليمية الأخرى من مدارس ومعاهـد وغيرهـا بمـا تحتوي عليه من هياكل تنظيمية ومستويات للقائمين عليها، تستوجب تعـاونهم معـاً لأداء واجباتهم في مختلف جوانبها الإدارية، والنفسية والتنظيمية فهـي بـذلك تُعَـد موضوعاً متخصصاً وميداناً خصبا من ميادين الدراسات والأبحاث العلمية والتربوية الحديثة.

وهكذا نجد أن الإدارة المدرسية قد تطورت نظرية وتطبيقـاً تبعـاً لتطـوير حركة البحوث والدراسات العلمية في مجال العلـوم الإنـسانية بنوعيهـا النظـري والتطبيقي وما تناولته من اهتمام واسع بالإدارة المدرسية، وبما تحدثه من تـأثيرات في سلوك العاملين بها في المجالات النفسية والتربوية والتنظيميـة وفـي تطـوير وتحسين العملية التعليمية وفقاً لعدة عوامل كانت قد أدت إلى تطـوير هـذه الإدارة نظرية وتطبيقاً وما يرتبط بها من تقاليد وممارسات ترجع في مجملها إلى جملة من الأسس المهمة منها على سبيل المثال:

* ذيوع نظرية العلاقات الإنسانية على يد (التون مايو) وغيره في الثلاثينيات من القرن السابق حيث يقول (إنّ القيادات في ظل العلاقات الإنسانية لم تعد قاصرة على أولئك الذين يشغلون المناصب في الإدارة العليا في المنظمات، بل أصـبح في مقدور الأفراد المشاركة في تحديد الأهداف وفـي رسـم البرامج ووضـع السياسات)[1].

---

[1] محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية, عالم الكتب، القاهرة، 1975، ص 14.

وبمقتضى هذا العرض نجد أن المسؤولية بعد أن كانت تتركز في قمة التنظيم الإداري وحده أصبح لكل الأفراد في ظل هذه النظرية الحق في المشاركة في المسؤولية الإدارية وتحمل تبعاتها بروح جماعية واعية, كما يعد الأخذ بأسلوب التخطيط العلمي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالإدارة ويتوقف نجاحه على وجود الإدارة السليمة التي تعمل جاهدة بكل أطرها من أجل تحديد الأهداف وتعديلها واتخاذ الوسائل الكفيلة بتحقيقها.

فالتغير الكبير الذي حدث في حجم المؤسسة التعليمية والتي تطورت من مدرسة صغيرة ذات معلم واحد إلى مدرسة كبيرة تظم مجموعة من المعلمين فهي بالتالي تحتاج إلى مستوى أعلى من الكفاءة الإدارية اللازمة لتسيير العمل فيها، وتحديد مجالات عملها بجوانبها الإدارية والتربوية والنفسية والاجتماعية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها والتي هي الأخرى قد تطورت تبعاً لتطور العلوم والأبحاث والدراسات المعرفية, ومن خلال عرضنا لمجموعة من البحوث والدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج تتعلق بالإدارة المدرسة وصلتها لمجموعة من المتغيرات وفقا لما انتهى إليه الباحثون التربويون من أمثال:

* أميل فهمي شنودة عام (1978م) * فرنسيس عبد النور (1979م).
* حسان محمد إبراهيم عام (1979م) * وحافظ أحمد فرج عام (1780م).
* وأمينة أحمد حسن عام (1981م) *يوسف عبد المعطي مصطفى عام(1982م).
* مريم الشرقاوي عام (1986م) * أحمد القماطي عام 1989م.
* عيسى صالح العجيلي عام (1991م).
* مؤتمر الإدارة المدرسية في كلية الآداب عام (1998م)
* المؤتمر التربوي المنعقد بكلية المجتمع بمدينة السلط بالأردنية عام (2001م).

نجدها لم تتناول موضوع دراستنا الحالية بشكل مباشر خصوصاً ما له علاقة بتوضيح الجوانب النفسية والتنظيمية لبيان طبيعة عمل الإدارة المدرسية وفق الأهداف المرسومة لها.

وهكذا تتأكد الحاجة باستمرار إلى ضرورة إجراء الدراسات العلمية خصوصاً المرتبطة منها بتحديد الجوانب الرئيسة التي تبنى عليها الإدارة المدرسية للتعـرف إلى واقعها وتحديد أبعادها وأثرها في إنجاح سير العملية التعليمية من أجل تحقيـق أكبر قدر ممكن من التكيف النفسي والاجتماعي للعاملين بهذه المؤسسة كافة لأن ذلك ينعكس بدوره على أبنائنا الدارسين بها وعلى مستوى تحصيلهم الدراسي لذا نجد أن الدراسات العلمية في هذا الجانب تكاد تكون معدومة في الجماهيرية العظمـى ممـا دعا الباحث إلى اختياره موضوعاً لرسالته العلميـة هـذه، والموسـومة بعنـوان: (الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي)، وهـي دراسة تحليلية ميدانية علّه بذلك يسهم في خدمة العمليـة التعليميـة بـصفة عامـة والدراسات النفسية والتربوية بصفة خاصة.

**ثانياً : مشكلة البحث:**

مما لاشك فيه أن لكل بحث مشكلته الخاصة به التي تدعو الباحث إلى دراسة واستقصاء واقعه وفقاً لمتطلبات عصره المليء بالمتغيرات والمفاجآت التي تجعـل منه إنساناً مرناً، يكيف حاجاته وظروفه تبعاً لمتطلبات المرحلة التي يحياها مـسخراً كل إمكانياته لخدمة مجتمعه الذي يعيش فيه، لذا فإن هذا البحث يحاول دراسة الواقع الحالي الذي عليه الإدارة المدرسية في جوانبهـا التنظيميـة المختلفـة (الإداريـة والتربوية والاجتماعية) ورسم واقع جديد يحدده القائمون عليها من معلمين ومـدراء مدارس وفقاً لخبراتهم التعليمية والتربوية والإدارية إلى جانـب مراعـاة الأهـداف والغايات المرسومة لها وأثرها في إنجاح سير العملية التعليمية بها وإن تحديد هـذه الجوانب وبيان أبعادها النفسية والتربوية والتنظيمية لاشك أن لها أهمية كبرى فـي الرفع من مستوى العملية التعليمية لتلاميذها وتحسين مستوى تحـصيلهم الدراسـي وبما يجعل للمدرسة شخصيتها الاعتبارية من خلال قيامها بدورها الفعـال كمركـز إشعاع في المجتمع الموجودة فيه ونظراً لإحساس الباحث بأهمية هذه الدراسة فـإن بيان الجوانب النفسية من خلال ما تقوم به الإدارة المدرسية من أنشطة، وأعمـال

تربوية تكمن في متابعة خللها من الناحية السيكلوجية والتربوية إرشـاداً وتوجيهـاً، وتحديد دورها الفعال في إرشاد وتوجيه المعلمين لاتباع الأساليب التربوية الحديثـة في تعليم وتربية تلاميذهم، والجوانب التنظيمية التي تتناول كافة الأعمال التي يجب أن تقوم بها الإدارة المدرسية في المجالات الإدارية والتنظيمية والاجتماعية والثقافية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها، ونظراً لما للجوانـب النفـسية والتنظيميـة للإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي دور مهم في إنجاح العملية التعليمية داخل المدرسة وخارجها فضلاً عن المشكلات التي تتزايد كل يوم نتيجة للقصور الواقـع في تحديدها وبيان آلية تطبيقها إلى جانب ما يقدمه الإداريون من تقارير وشـكاوى، تشير إلى وجود قصور في تطبيقها مؤكدين على وضوح ذلك التقصير في مختلـف جوانب العملية التعليمية الأمر الذي لـه انعكاساته السلبية على مـستوى التحـصيل الدراسي للطلاب، ومن ثَم صاغ الباحث مشكلة بحثه في التساؤلات التالية:

1- ماذا يقصد بالإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي؟
2- ما هي الجوانب النفسية والتنظيمية التي تقوم عليها الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي؟
3- ما الدور الذي يجب أن تقوم به الإدارة المدرسية في مرحلة التعلـيم الأساسي من أجل إنجاح العملية التعليمية؟

**وعليه تكون صياغة مشكلة البحث الحالي كما يلي:**

(الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية)

دراسة تحليلية ميدانية لطبيعة عمل الإدارة المدرسية فـي مـدارس مرحلـة التعليم الأساسي بمدينة الزاوية، بالجماهيرية العربية الليبية.

**ثالثا: أهمية البحث:**

لاشك أن قيام مثل هذا البحث فـي الجماهيريـة العربيـة الليبيـة الـشعبية الاشتراكية العظمي يحقق للمجتمع العربي المزيد من التقدم والرقي خـصوصاً فـي

مجال الدراسات والأبحاث العلمية والمعرفية من أجل الإسهام الفعال في بناء الشخصية الإنسانية بناءً سليماً من النواحي النفسية والاجتماعية والجسمية والعقلية.

ومما يعطي لهذا البحث أهميته هو العلاقة القائمة بين الجوانب الرئيسة المنظمة للإدارة المدرسية، تلك العلاقة التي تستوجب وجود صلة وثيقية بين كل منها والتي بدورها سوف تحدد الأبعاد الرئيسة التي تهدف المؤسسة التعليمية إلى تحقيقها والتي منها تحسين مستوى العملية التعليمية وتحقيق الأهداف السامية لها، وممّا لا شك فيه أن ثمة دراسات كثيرة كانت قد تناولت جوانب كبيرة من هذا الموضوع بعضها تناول مفهوم الإدارة المدرسية وبعضها الآخر تناول دورها في إنجاح العملية التعليمية إلا أن دراسة تحديد الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي تكاد تكون معدومة في الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى.

وعليه فإن القيام بمثل هذا البحث في المجتمع العربي الليبي يحقق للمجتمع ولاشك الاستفادة الكاملة لمعرفة أهمية، وخصائص الجوانب النفسية و التنظيمية للإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي ويمكن توضيح أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

**أ- على المستوى النظري:**

1- إن هذه الدراسة تُعد الأولى من نوعها على مستوى البحث الأكاديمي في الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، لأن تحديد الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية لم يلق أي اهتمام يذكر حتى الآن من قبل الدراسات النفسية والتربوية والاجتماعية في الجماهيرية.

2- إنها توضح لنا الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية كما هي مطبقة في مرحلة التعليم الأساسي.

3- إنها توضح لنا الدور الذي يجب أن تقوم به الإدارة المدرسية من أجل نجاح سير العملية التعليمية.

**ب- على المستوى التطبيقي:**

1- إن نتائج هذه الدراسة تعمل على إتاحة الفرصة لوضع برامج علميـة متطـورة لمساعدة الجهاز التربوي التعليمي بما يحتوى عليه مـن مخططـين تربـويين ومعلمين وموجهين لاستخدام أفضل الأساليب العلمية لنجاح الإدارة المدرسـية في مرحلة التعليم الأساسي.

2- إن نتائج هذه الدراسة تعمل على توجيه وإرشاد مدراء المدارس علـى اتبـاع أفضل الأساليب في التعامل مع زملائهم لنجاح العملية التعليمية.

3- إنها تعمل على تهيئة المناخ المناسب للمعلمين ومدارء المدارس لتحقيـق أكبـر قدر ممكن من التقدم في مجال عمل الإدارة المدرسية.

4- إنها تساعد على إيجاد أفضل الطرق التربوية لتحسين العملية التعليمية والرفـع من مستواها تربوياً وتعليمياً.

**رابعاً: أهداف البحث:**

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن الجوانـب النفـسية والتنظيميـة لـلإدارة المدرسية على نحو يمكن أن يؤدي إلى فهم واضح لواقع عملها ودورها في نجـاح العملية التعليمية والرفع من مستوى التحصيل الدراسي للطلاب وذلك من خلال:

1- تحديد المفهوم العام للإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي مـن وجهـه النظر العلمية الحديثة.

2- التعرف إلى الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية بأبعادها المختلفة مـع بيان أهميتها في رسم السياسة العامة للتعليم.

3- توضح الدور الذي يجب أن تقوم به الإدارة المدرسية من أجل نجـاح العمليـة التعليمية.

**خامساً: حدود البحث:**

الباحث حدد مجال دراسته بعينة استخدمها في بحثه وقد ركزها علـى مدينـة واحدة من مدن الجماهيرية العظمى لتكون ميداناً خصباً للبحث والدراسة وهي مدينة الزاوية.

ويقتصر توضيح الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية مـن خـلال تحليل البيانات الواردة في الاستبيان الذي يُوَزع على المعلمـين وإدارات المـدارس وبيان مدى تطابق فقرات الاستبيان على الواقع الفعلي لعمل الإدارة المدرسية بهـا، كذلك من خلال النتائج التي تَم التوصل إليها عن طريق المقابلة الشخصية.

وبما أن مواصفات البحث العلمي الجيد تكمن في التقصي والتحليل والاستنتاج الأمر الذي يجعل من الصعب تتناول الموضوع على مستوى الجماهيرية العظمـى ككل من أجل ذلك حدد الباحث موضوعه في مدينة واحدة من مدن الجماهيرية كعينة مقصودة لتكون ميداناً خصباً لبحثه الحالي الذي يتناول (الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية) دراسة تحليلية ميدانية لطبيعة عمل الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي بأمانة التعليم لمدينة الزاوية.

وبالتالي سوف تكون النتائج التي تنتهي إليها هذه الدراسة منسحبة على أفراد تلك العينة دون أن تنسحب بالضرورة على غيرهم, وتتحدد تلك النتائج بحدود العينة وطبيعتها ونوعية الأدوات المطبقة والأساليب الإحصائية المستخدمة في اسـتخلاص النتائج.

**ب- القسم النظري:**

بما أن بحثنا الحالي تتحدد إشكاليته في دراسة الجوانب النفـسية والتنظيميـة للإدارة المدرسية من خلال الواقع المعيش للعملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسـي بالجماهيرية العربية الليبية والتي تشكل المتغير الرئيس لبحثنا الحـالي فـإن القيـام بدراسة علمية تتناول مختلف جوانب هذا المتغير من الناحيـة النفـسية والتربويـة والتنظيمية، ودراسة واقعه المعيش بالمناقشة والتحليل أصبحت اليـوم مـن أولـى

اهتمامات الدراسات التربوية والنفسية، وذلك من خلال ما أقيمت حوله من دراسات من أجل الوصول إلى نتائج، يستفاد منها في تعليم الطلاب وتربيتهم وتهذيب سلوكهم في ظل التعاون الكامل بين كافة العاملين بالإدارة المدرسية لـضمان إنجـاح سـير العملية التعليمية وتحقيقها للأهداف المرسومة لها.

وفيما يلي سوف تتعرض لدراسة الواقع الحالي للإدارة المدرسية في مرحلـة التعليم الأساسي بجوانبها النفسية والتنظيمية وفقاً لمبررات وجودها وتحديد دورهـا في إنجاح العملية التعليمية، وهذا الجانب يشكل المتغير الرئيس لموضوعنا الحـالي والذي سوف تتناوله بالغرض والتحليل والمناقشة وفق للفصول التالية:

**الفصل الأول :التعليم في ليبيا نشأته وتطوره:**

أ- التطور التاريخـي للتعليـم فـي ليبيـا.

ب- المفهوم العام للتعليم في ليبيا ومستوياته.

جـ- الأسس العامة التي يقوم عليها التعليم في ليبيا وأهدافه.

د – الطرائق الخاصـة بتقويم التعليم في ليبيـا وأهميتهـا.

**الفصل الثاني: الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي:**

أ - المفهوم العام للإدارة المدرسية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ب- علم النفـس والتوافـق المهنـي للعامليـن بالإدارة المدرسيـة.

جـ- أهميـة البنـاء الاجتماعـي للعامليـن بالإدارة المدرسيـة.

د - وسائل عملية لتنشيط التعاون بين العاملين في الإدارة المدرسية.

**الفصل الثالث: البحوث والدراسات السابقة:**

أ- الدراسات التي تناولت الإدارة التعليمية ودورها في إنجاح العملية التعليمية.

ب- مناقشة عامة للبحوث والدراسات السابقة .

**ج- القسم العملي:**

بما أن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على الجوانـب النفـسية والتنظيميـة للإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي وفق مستويات التعليم المتعارف عليها في

سُلم الدراسات العلمية التي تحدد تلك الجوانب وبيان دورهـا فـي نجـاح العمليـة التعليمية لهذه المرحلة.

والباحث تعباً لذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي في دراسته هـذه، إلـى جانب الأساليب الإحصائية التي يحتاج إليها في تحقيق أكبر قدر ممكن مـن ضـبط نتائج عمله عند تحليل بياناته المجمعة، كما يقوم بدراسة كافة التقارير واللوائح التي تنظم العملية التعليمية خصوصاً منها تلك التي لها علاقة مباشرة ووطيدة بموضـوع بحثه، قصد الاستفادة منها في مجال دراسته، وفي هذا القسم سوف يتناول الحـديث بوضوح وموضوعية وفقاً للفصول التالية:

**الفصل الأول : منهجية البحث.**

أولاً: تعريف المفاهيم وتحديدها إجرائياً.

ثانياً: تساؤلات البحث.

ثالثاً: العينة ومواصفاتها

رابعاً: الأدوات التي استخدمت في البحث.

خامساً: إجراءات البحث.

سادساً: الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل النتائج.

**الفصل الثاني : عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج ومناقشتها.**

أولاً: النتائج عرضها وتحليلها.

ثانياً: الإجابة عن تساؤلات البحث.

ثالثا: مناقشة عامة.

**الفصل الثالث : التوصيات والاقتراحات.**

رابعاً: المصادر والمراجع:

**أولاً: المصادر والمراجع العربية:**

1- إبراهيم عصمت مطاوع: الأصول الإدارية للتربية، دار المعـارف، القـاهرة، 1994م.

2- إبراهيم محمد أبو فروة: الإدارة المدرسية، الجامعة المفتوحة، طرابلس،1997م.

3- أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة التربوية والإشراف الفني بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990م.

4- أحمد إبراهيم أحمد: العلاقات الإنسانية فـي المؤسـسة التعليميـة، دار الوفـاء، الإسكندرية، 1999م.

5- أحمد إبراهيم أحمد: نحو تطوير الإدارة المدرسية، دراسة نظرية وميدانيـة، دار المعارف الحديثة، الإسكندرية، 1998م.

6- أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربـي، القاهرة، 1998م.

7- أحمد إسماعيل محي: تخطيط التعليم، عالم الكتب، القاهرة، 1992م.

8- أحمد الصباب: مبادئ الإدارة، الجزء الأول، جدة، ط2، 1982م.

9- أحمد المهدي عبد الحليم: نحو تطـوير الإدارة المدرسـية، دراسـات نظريـة وميدانية، الإسكندرية، دار المطبوعات، 1985م.

10- أحمد ماهر الخطيب: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصـرة، المكتـب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999م.

11- أحمد محمد القماطي: تطور الإدارة التعليمية في الجماهيرية,رسـالة ماجـستير منشورة ، كلية التربية، جامعة القاهرة، 1977م.

12- إسماعيل محمد دياب وآخرون: التخطيط التعليمي، تحليل الـنظم التعليميـة، كلية التربية بدمنهور، 1985م.

13- أكاديمية الإنماء التربوي: تنظيم وإدارة التعليم الأساسي، واشنطن، 1987م.

14-أميل فهمي شنودة، تطور الإدارة التعليمية في جمهورية مصر العربيـة، كليـة التربية، جامعة أسيوط، 1999م.

15-أميل فهمي وأحمد إسماعيل: إدارة المدرسة الابتدائية، وزارة التعليم، القـاهرة، 1999م.

16-أمينة أحمد حسن: أهمية التنمية الإدارية لحل مشكلة الإلزام في التعليم، رسـالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، القاهرة.

17-جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسـية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000م.

18-جودة عزت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمهـا النظريـة وتطبيقاتهـا العلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000م.

19-حافظ أحمد فرج: دراسة تحليلية لواقع الإدارة المدرسية في التعلـيم الابتـدائي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1980م.

20-حسام محمد إبراهيم: دراسة تقويمية لتطبيق اللامركزية فـي التعلـيم، رسـالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، جامعة الأزهر، 1979م.

21-حسن عبد المالك محمود: خصائص القيادة التربوية لمـدارس القـرن الحـادي والعشرين، الأزهر، 1999م.

22-حسن قورة: الدروس الخاصة والتحصيل الدراسي،دار النصر، القاهرة،1997م.

23-حسن مصطفى وآخرون: اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسـية، ط4، مكتبـة الانجلو المصرية، القاهرة، 1982م.

24-حسين عبد الله محضر: الجديد في الإدارة المدرسية، ط3، دار الشروق، جـدة، 1985م.

25-رسالة التربية: مؤتمر الإدارة التربوية، كلية الآداب، جامعة الـسلطة، الأردن، 1998م.

26-سعيد عبد الله ملا: المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية فـي الإدارة التربويـة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، 1980م.

27-شاكر محمد فتحي وآخرون: الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسـي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998م.

28-صالح المهدي علش: إدارة التعليم في العراق، رسالة دكتوراه غيـر منـشورة، كلية التربية، القاهرة، 1992م.

29-صالح عبد الحميد مـصطفى: الإدارة المدرسـية فـي ضـوء الفكـر الإداري المعاصرة، دار المريخ، السعودية، 1994م.

30-صموئيل مقاريوس: الصحة النفسية والعمل المدرسـي، النهـضة المـصرية، القاهرة، الطبعة الثانية، 1974م.

31-عبد الأمير عبد العظيم العجيلي: مبادئ الإدارة العامة، الجامعة المفتوحـة، ط3، 1996م.

32-عبد العاطي أحمد، وأحلام رجب: الإدارة المدرسية وعلاقتها بالرضا الـوظيفي للمعلم، القاهرة، 1992م.

33-عبد الغني النوري: اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية فـي الـبلاد العربيـة، الدولة، دار الثقافة، 1991م.

34-عبد الغني عبود وآخرون: إدارة المدرسة الابتدائية، مكتبة النهـضة العربيـة، القاهرة، 1992م.

35-عبد الله بالقاسم العرفي: الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، 1993م.

36-عبد الله بالقاسم العرفي، يونس يوسف معلا: مقدمة في الإدارة التربوية المقارنة، جامعة قاريونس، بنغازي، 1996م.

37- عبد المؤمن فرج الفقي: الإدارة المدرسـية المعاصـرة، منـشورات جامعـة قاريونس، بنغازي، 1994م.

38-عبد المجيد سالمي وآخرون: معجـم مـصطلحات علـم الـنفس، دار الكتـاب المصري، القاهرة، 1998م.

39- عبد الهادي الجوهري: علم الاجتماع والإدارة، مفاهيم وقضايا، دار المعـارف، القاهرة، 1998م.

40- عرفات عبد العزيز سـليمان: الإدارة المدرسـية فـي ضـوء الفكـر الإداري المعاصر، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، 1987م.

41- عزت حنا داود: مناهج البحث في العلوم السلوكية، الانجلو المصرية، القـاهرة، 1991م.

42- علوان يحي: الإدارة التعليمية والإدارة الشعبية في التعليم، الدار العربية للنـشر، 1983م.

43- علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة المدرسية، دار المعـارف، القـاهرة، 1973م.

44- عمر التومي الشيباني: من أسس التربية الإسلامية، بالمركز الـوطني للبحـوث التعليمية، طرابلس، 1979م.

45- عيسى صالح العجيلي: دراسة على مدى مشاركة المدرسين، في إدارة المدارس في المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفاتح.

46- فؤاد سالم الشيخ، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتـاب الأردنـي، الأردن، 1995م.

47- فرج عبد القادر طه وآخرون: موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، دار سـعاد الصباح، القاهرة، والكويت، 1993م.

48- كمال حمدي أبو الخير: الإدارة بين النظرية والتصنيف، مكتبة عـين شـمس، 1990م.

49- محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية، سلسلة المراجع فـي التربيـة وعلـم النفس، الكتاب الحادي عشر، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000م.

50- محمد حسين العجمي: الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000م.

51- محمد عبد الغني هلال: مهارات العمل الجماعي، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1998م.

52-محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القـاهرة، 1996م.

53-محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتاب، القاهرة، 2001م.

54-محمد مصطفى زيدان: سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف، دار غريـب، القاهرة، 1999م.

55-محيي الدين الأزهري: الإدارة المدرسية ودور المديرين، أساسيات وسـلوكيات، القاهرة، دار الفكر العربي، 1993م.

56-مريم محمد الشرقاوي: دراسة تحليلية لوظائف الإدارة التعليميـة فـي معاهـد المعلمات بمراقبة تعليم طرابلس، (ماجستير غير منشور)، كلية التربية، جامعـة الفاتح، 1981م.

57-مسعود محمد النمر: السلوك الإداري، الرياض، مطابع جامعة الملـك سـعود، 1990م.

58-منصور حسين ومحمد مصطفى زيدان، سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني، مكتبة غريب، القاهرة، 1976م.

59-نعيم عطية: التنعيم التربوي الهادف، القاهرة، دار الكتاب المصري، 1980م.

60-نواب كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنـشر والتوزيع، عمان، 1995م.

61-نور الدين محمد عبد الجواد: دراسة مقارنة لبعض مشكلات الإدارة المدرسـية الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، القاهرة، 1976م.

62-هدى لطيف: الأسس العلمية للإدارة المدرسية، الشركة العربية للنشر، القـاهرة، 1996م.

63-يوسف عبد المعطي مصطفى: دراسة ميدانية لأساليب إعداد مديري المـدارس الثانوية في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعـة عـين شمس، 1982م.

**ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية:**

1- Andrea, B. Rugh. “participation and Relevance in Basic Education”. Cairo: Helwan University, 21: 25 April. 1981.
2- Davis, R. C. the fundamentals top management. New York: Harpeer Brothers, 1951.
3- Gladden, An introduction to public Administration London, No publisher, 1952.
4- Good, carter v. (Editor) Dictionary of Education, 3ed Ed. New York : Mcgraw-Hill, 1951.
5- Hummel, charles, Education Today for the world of tomorrow, UNESCO. United Nations Edvcational, 1977.
6- Jenson, T. & D. Clark, Education Administration, New York: Harpeer Brothers, 1949.
7- Ministry of Education and scientifio Researoh, “the concept of Basic Education” (In) Arabiada Biswas & Suren Agrawal (Editor). Indian Educational Dowments since independence, New delhi: the Acadamic publishers, 1971.
8- Odiorne, Georg. Management by objectives, London, pittman, 1974.
9- Rawat, P.L. history of Indian education, 6th ed Indian: raw prasad and sons. AGRA-3, 1970.
10- Sinchair, M.E. Gandian basion education. Unit for co-operation with unoief, unesco paris, 1976.
11- Smiddy, H.& L. Naum, “Evalution of a science of Management in America” management scienoe. Vol, 1, No1, oct., 1954.
12- Tebow, 1. p. staff, development, An integral part of administration, U.S.A. Bureeu of puplic assistanoe report no, 35., Washington: D.C., 1959.
13- Thamas, T.M. Indian Education Reforms in cultural perspective. New dlhi: S. chand & co., 1970.
14- Treoker, H.B. New Undetstanding of Administration, new york: Association press, 1961.

خامساً: الملاحق:

**طلب كتابي لأمين التعليم**

الأخ: أمين اللجنة الشعبية للتعليم- شعبية الزاوية
بعد التحية،،،

مقدم الطلب/ **عمار عبد الجليل احتيوش**، طالب دراسات عليا بقسم علم النفس وعلوم التربية والأورطوفونيا، التابع لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الجزائر.

حيث أنني أدرس الآن لتحضير درجة (الماجستير) في علوم التربية في موضوع بعنوان:

"**الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي بشعبية الزاوية**"، مما يستدعي جمع بيانات ميدانية من بعض مدارس مرحلة التعليم الأساسي التابعة لكم.

**لـــــــــــذا**

آآمل تكرمكم بالسماح لي بالاتصال بالمدارس ومخاطبتهم لتسهيل مهمتي هذه، وثقتي كبيرة في تشجيعكم دعماً للدراسات العلمية وتشجيعاً للبحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

مقدم الطلب

عمار عبد الجليل احتيوش

**2- رسالة أمين التعليم**

**3- لاستبيان**

**4- الجداول التفصيلية:**

## الجـدول رقـم (1)

يتضمن استجابات معلمي مدارس مرحلة التعليم الأساسي عمل الإدارة المدرسية في الجوانب الإدارية والتنظيمية ودلالة الفروق بين النسب.

| م | الجملـــــــة | دائماً | أحياناً | لا |
|---|---|---|---|---|
| 1 | يعقد اجتماعات دورية بالمعلمين والطلاب لوضـع خطة النشاط العام داخل المدرسة. | %70 | %10 | %20 |
| 2 | يشرك زملائه من المعلمين فـي مـسؤولية الإدارة الجماعية. | %80 | %8 | %12 |
| 3 | يحرص على استخدام حجرات المبنى المدرسي في الأغراض المخصصة لها. | %70 | %12 | %18 |
| 4 | يتحرر من الروتين الإداري الضيق. | %80 | %13 | %7 |
| 5 | يعهد بعض الأعمال الإدارية إلى بعـض زملائـه المعلمين. | %85 | %10 | %5 |
| 6 | يتوخى العدل في توزيع الأعمال الإضـافية علـى المعلمين. | %90 | %6 | %4 |
| 7 | ينظم سجلات قيد التلاميذ بالمدرسة. | %95 | %3 | %2 |
| 8 | يأخذ في الاعتبار القرارات التي يتخذها المـؤتمر الطلابي داخل مدرسته وخارجها. | %80 | %4 | %16 |
| 9 | يشرك العاملين من غير المعلمين والطـلاب فـي اتخاذ القرارات التي تهم سير العمل داخل المدرسة. | %45 | %25 | %30 |
| 10 | يتابع العاملين بمدرسته أثناء تأديتهم لعملهم لمعرفة مدى تطبيقهم للقرارات المتخذة بشأن العمل داخـل المدرسة. | %50 | %20 | %30 |

| م | الجملـــــــــة | دائماً | أحياناً | لا |
|---|---|---|---|---|
| 11 | يعمل على تشجيع العاملين علـى نظامـة وحـسن استخدام المبنى المدرسي. | %80 | %9 | %11 |
| 12 | يوزع المخصصات المالية بالمدرسة على الآن طه التي رصدت لها ويتابع تنفيذ ما يصرف منها. | %60 | %30 | %100 |
| 13 | ينظم أعمال الامتحانات ويتابعها. | %65 | %30 | %5 |
| 14 | يشجع العاملين على موافاته بأية بيانـات تتـصل بمشاكل العمل. | %50 | %21 | %29 |
| 15 | يتجاوب مع العاملين في حـل المـشكلات التـي تواجههم. | %61 | %10 | %29 |
| 16 | يراعي التوفيق بين ظـروف العـاملين ومـصلحة المدرسة عامة. | %65 | %25 | %10 |
| 17 | يستعد لبداية العام الدراسي الجديد. | %75 | %10 | %15 |

مجموع أفراد العينة "2500".

## الجـدول رقـم (2)

يتضمن النتائج الخاصة باستجابات معلمي مرحلة التعليم الأساسي عن عمل الإدارة المدرسية في الجوانب النفسية والتربية، ودلالة الفروق بين النسب.

| م | الجملـــــــة | دائماً | أحياناً | لا |
|---|---|---|---|---|
| 1 | يتيح فرصة إبداء الرأي أمام المعلمين في المنـاهج وأساليب التقويم. | %18 | %50 | %32 |
| 2 | يحرص على التعرف على آراء الموجهين الفنيـين في طرق التدريس المتبعة في المناهج المقررة. | %29 | %40 | %31 |
| 3 | يستطلع رأي الطلاب في المناهج والمقررات التـي يدرسونها. | %30 | %50 | %20 |
| 4 | يشجع المعلمين على القيـام بالدراسـات المتعلقـة بتحسين المنهج وطرق التدريس والتقويم. | %40 | %36 | %24 |
| 5 | يحرص على متابعة نتـائج البحـوث والدراسـات المتعلقة بالأداء والمناهج. | %33 | %40 | %27 |
| 6 | يتابع تنفيذ القـرارات المتخـذة للمنـاهج وطـرق التدريس. | %50 | %18 | %32 |
| 7 | يزور المعلمين في فصولهم ويطلع على مـذكرات إعداد الدرس. | %51 | %21 | %29 |
| 8 | يدفع المعلمين إلى القيام بتقسيم ما يقومون بتدريسه من موضوعات على مدى العام الدراسي. | %73 | %19 | %8 |
| 9 | يعمل وفق الأهداف التربويـة المحـددة للمرحلـة الدراسية التي تنطوي تحتها مدرسته. | %63 | %20 | %17 |
| 10 | يسعى لتزويد المدرسة بالأجهزة المطلوبة لخدمـة أهدافها. | %29 | %50 | %21 |

مجموع أفراد العينة (2500)

## الجـدول رقـم (3)

يتضمن النتائج الخاصة باستجابات معلمي مرحلة التعليم الأساسي عند عمل الإدارة المدرسية في الجوانب النفسية والتربوية دلالة الفروق بين النسب.

| م | الجملـــــــة | دائماً | أحياناً | لا |
|---|---|---|---|---|
| 1 | يشجع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبيـة التي تنظم لهم لزيادة معلوماتهم المهنية والتربوية. | %85 | %10 | %5 |
| 2 | يهتم بالمكتبة المدرسية، ويعمل على توفير الكتـب اللازمة لها. | %50 | %20 | %30 |
| 3 | يسعى لتوفير الوسائل التعليمية اللازمـة للمعلمـين للقيام بعملهم على الوجه المطلوب. | %60 | %20 | %20 |
| 4 | يساعد الطلاب على اكتـشاف ميـولهم وقـدراتهم العقلية، وإظهـار روح التنـافس العلمـي داخـل مدرستهم. | %60 | %15 | %20 |
| 5 | ينظم بـرامج ومحاضـرات ثقافيـة يـدعو لهـا المختصين. | %40 | %20 | %40 |
| 6 | يتخذ من نفسه قدوة حسنة لزملائه وتلاميـذه فـي التزامه بعمله وحرصه التام على المصلحة العامة. | %80 | %10 | %10 |
| 7 | يحث الطلاب على الانتظـام فـي الدراسـة وأداء واجباتهم، واحترام معلميهم. | %85 | %9 | %6 |
| 8 | يعقد لقاءات متكررة مع الطـلاب للتعـرف علـى المشاكل التي تعترضهم. | %84 | %8 | %8 |
| 9 | يؤكد دائماً على ضرورة احترام الطلاب للمعلمين. | %80 | %10 | %10 |
| 10 | يتيح للمعلمين الفرصة في الابتكـار فـي مختلـف فروع المنهج الدراسي. | %65 | %18 | %17 |
| 11 | يزود الموجه بفكرة سليمة عن كل معلم بالمدرسة. | %67 | %22 | %11 |

مجموع أفراد العينة "2500"

## الجـدول رقـم (4)

يتضمن النتائج الخاصة باستجابات معلمي مرحلة التعليم الأساسي عن عمل الإدارة المدرسية في الجوانب الاجتماعية والثقافية ودلالة الفروق بين النسب، وذلك فيما يتعلق بتحسين العلاقات والمناخ العام داخل المدرسة.

| م | الجملـــــــة | دائماً | أحياناً | لا |
|---|---|---|---|---|
| 1 | يساعد المعلمين على ممارسة نشاطاتهم النقابية. | %50 | %12 | %38 |
| 2 | يحرص على أن تغطي الأنشطة جميع جوانب البيئة المحلية. | %20 | %50 | %30 |
| 3 | يعمل على القيام بالزيارات المماثلة مع المـدارس المناظرة لمدرسته. | %11 | %39 | %50 |
| 4 | يحرص على أن يسود جو من التفاهم بين مدرسته والمدارس الأخرى. | %23 | %40 | %37 |
| 5 | يعمل على إقامة المعسكرات الثقافية والترفيهية. | %13 | %57 | %30 |
| 6 | يحترم شعور المعلمين في أدائهم لواجباتهم. | %27 | %43 | %30 |
| 7 | لا يتسرع في الحكم على كل ما يقال عنهم. | %26 | %33 | %41 |
| 8 | يعمل على أن يسود جو من التفاهم والتعاون بـين الطلاب والمعلمين والإدارة. | %33 | %27 | %40 |
| 9 | يشجع الطلاب والمعلمين على المساهمة في خدمـة البيئة المحلية ونشر الوعي بين المواطنين. | %35 | %25 | %40 |
| 10 | يحي المناسبات الوطنية والدينية داخل مدرسته. | %40 | %36 | %24 |
| 11 | يعد احتفالاً في ختام السنة الدراسـية يكـرم فيـه المجدين من المعلمين والطلاب. | %26 | %31 | %43 |

مجموع أفراد العينة "2500"

## الجـدول رقـم (5)

يتضمن نتائج استجابات معلمي التعليم الأساسي عن عمل الإدارة المدرسية في الجوانب الاجتماعية والثقافية، ودلالة الفروق بين النسب، وذلك فيما يتعلق بتحسين العلاقات والمناخ العام في المجتمع الخارجي.

| م | الجملـــــــة | دائماً | أحياناً | لا |
|---|---|---|---|---|
| 1 | يشرك مجلس الآباء والمعلمين لوضع المخطط العام والسياسات العامة المتعلقة بخدمة المجتمع. | %27 | %41 | %32 |
| 2 | يتيح الفرصة لأولياء الأمـور لزيـارة المدرسـة والإطلاع على كل ما تقدمه من خبـرات تربويـة لأبنائهم الطلاب. | %50 | %19 | %31 |
| 3 | يهتم بعقد مجلس الآباء والمعلمين بصورة دورية. | %27 | %33 | %40 |
| 4 | يحرص على توثيق الصلة بين المجتمع المدرسـي والمجتمع المحلي. | %40 | %25 | %35 |
| 5 | يعمل على متابعة نتائج اتصالات المجتمع المدرسي بالمجتمع المحلي. | %25 | %25 | %50 |
| 6 | يشجع الزيارات والرحلات التي يقوم بها المعلمون والطلاب للتعرف على معالم البيئة. | %50 | %32 | %18 |
| 7 | يشجع المعلمين والطلاب على المشاركة في مختلف الأنشطة التي يقوم بها المجتمع المحلي. | %19 | %42 | %39 |

مجموع أفراد العينة "2500"

# جامعـــــة الجزائـــــر

**كليــة العلوم الإنسانيــة والاجتماعية**

**قسم علم النفس وعلوم التربيـة والاورطوفونيا**


# الـ وانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرس

**درا ة تحليلية ميدانية لطبيعة عمل الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأ**

**بأمانة التعليم بالزاوية، الجماهيرية العربية الليبية**

**رسالــة مقدمة لنيل شهادة الماجستيـــر فـــي علـــوم التربيـــة**


**إعداد الطالب**

عمار عبد الجليل احتيوش

**تحت إشراف**

أ.د. محمود أبو سنه


**السنة الجامعية 2004- 2005ف**

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**وبه نستعين وعليه توكلت وهو رب العرش العظيم**

**السيد/ رئيس اللجنة المحترم.**
**السادة/ الأعضـــــاء المحترمين.**
**السادة/ الحضـــــور الكـــرام .**

فإنني بدايةً أُحييكم تحية طيبة مباركة، وأشكركم على تفضلكم بحضور هذا اللقاء العلمي المبارك، وأذكركم بأن الرسالة التي أعددتها بإشراف الأستاذ الدكتور/ محمود أبو سنه تتنـاول موضوعاً بعنوان:

**(الجوانـــب النفسيـــة والتنظيميـــة لـــلإدارة المدرسيـــة)**

دراسة تحليلية ميدانية لطبيعة عمل الإدارة المدرسية فـي مرحلـة التعلـيم الأساسي بأمانة التعليم بالزاوية، الجماهيرية العربية الليبيـة الـشعبية الاشـتراكية العظمى.

هذه الرسالة العلمية تحتوي على فصل تمهيدي وقسمين اثنين هما:

الأول: القسم النظري.

والثاني: القسم العملي.

وسوف أعرضهما بإيجاز وذلك كما يلي:

**أ - الفصل التمهيدي:**

**أولا : مقدمة البحث:**

لقد اتخذ التعليم في الجماهيرية العربية الليبية اتجاهاً جديداً ومتطوراً يـسعى إلى تقوية الصلة بين البيت والمدرسة من جهة وتأكيد مبدأ التماسك الاجتماعي بـين أفراد المجتمع من جهة أخرى قصد النهوض بالمستوي التعليمـي بـصفة خاصـة، والإسهام في إنجاح العملية التعليمية بصفة عامة، كما يقوم هذا الاتجاه أيضا علـى تعريف البيئة المحيطة بالمدرسة بما يدور فيها من أنشطة وفعاليـات تعليميـة فـي مختلف فروع العلم والمعرفة والاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة في المجتمع المحلي لمساعدة المدرسة على تحقيق أهدافها المرسومة لها، كما يرمي هذا الاتجاه أيضا إلى استثارة المدرسة للقيام بدورها في خدمة المجتمع المحلـي الـذي

توجد فيه عن طريق المشاركة في مختلف الأنشطة التربوية والثقافية والاجتماعيـة والخدمية وتيسير سبل النجاح أمام التلاميذ مستخدمة في ذلك الوسائل الممكنة وذلك عن طريق حل ما يواجههم من مشكلات والعمل علـى سـد احتياجـاتهم النفـسية والجسمية والاجتماعية والصحية ليكونوا أعضاء نافعين في مجتمعهم كمـا تعتبـر إدارات المدارس بما تحتوي عليه من هياكل تنظيمية من أهم الوسائل التـي تتبعهـا أغلب نظم التعليم في العالم اليوم لتحقيق التعاون الكامل بينها من جهة وبين كل من البيت والمدرسة من جهة أخرى، لأن تربية الأطفـال وتنـشئتهم عمليـة متـصلة ومترابطة تستلزم التعاون الوثيق بين الجانبين، وبما أن المدرسـة هـي المؤسـسة التربوية الرسمية التي أوجدها المجتمع لتقوم بالعملية التربوية والتعليمية وفق قواعد وأسس تربوية ونفسية واجتماعية حددتها ثقافة المجتمع، لذا نجد أن للمدرسة أهميـة كبرى داخل المجتمع وخارجه ومن ثَم نجد أن الكثير من القطاعـات والمؤسـسات والهيئات اليوم تحتاج إلى تنظيم مناشطها وتنسيق جهودها من أجل تحقيق الأهـداف المرسومة لها وهي إذ تقوم بذلك تحتاج إلى تنظيم بنائها الهيكلي على أفضل صوره كما نجد أن من بين الجوانب التي شـملها التنظـيم، والتطـوير الجانـب الإداري والتربويّ والاجتماعيّ في المدرسة الذي أصبح عملية مهمة في المجتمعات الحديثة، وتزداد أهمية هذا الجانب حديثاً بسبب تعدد المناشط، والاتجاهات نحو التعاون بـين أطراف المؤسسة كماً وكيفاً.

وإذا كان من مسئولية الإدارة اليوم عموماً وفي المدرسة خصوصاً هو التحقق من أن المؤسسة تسير بخطى وطيدة نحو تحقيق أهدافها المرجوة منها، كما أن هـذا الهدف لا يمكن أن يتحقق بدون الفهم الواعي لطبيعة هذه المؤسسة ولماهية العلاقات الإنسانية السائدة بين أفرادها وكذلك ديناميكيات التعامل والتعاون المستمر بينهم وبين غيرهم من أفراد المؤسسات التعليمية الأخرى من مدارس ومعاهـد وغيرهـا بمـا تحتوي عليه من هياكل تنظيمية ومستويات للقائمين عليها، تستوجب تعـاونهم معـاً لأداء واجباتهم في مختلف جوانبها الإدارية، والنفسية والتنظيمية فهـي بـذلك تُعَـد

موضوعاً متخصصاً وميداناً خصبا من ميادين الدراسات والأبحاث العلمية والتربوية الحديثة.

وهكذا نجد أن الإدارة المدرسية قد تطورت نظرية وتطبيقـاً تبعـاً لتطـوير حركة البحوث والدراسات العلمية في مجال العلـوم الإنـسانية بنوعيهـا النظـري والتطبيقي وما تناولته من اهتمام واسع بالإدارة المدرسية، وبما تحدثه من تـأثيرات في سلوك العاملين بها في المجالات النفسية والتربوية والتنظيميـة وفـي تطـوير وتحسين العملية التعليمية وفقاً لعدة عوامل كانت قد أدت إلى تطـوير هـذه الإدارة نظرية وتطبيقاً وما يرتبط بها من تقاليد وممارسات ترجع في مجملها إلى جملة من الأسس المهمة منها على سبيل المثال:

* ذيوع نظرية العلاقات الإنسانية على يد (التون مايو) وغيره في الثلاثينيات من القرن السابق حيث يقول (إنّ القيادات في ظل العلاقات الإنسانية لم تعد قاصرة على أولئك الذين يشغلون المناصب في الإدارة العليا في المنظمات، بل أصـبح في مقدور الأفراد المشاركة في تحديد الأهداف وفـي رسـم البرامج ووضـع السياسات)[1].

و بمقتضى هذا العرض نجد أن المسؤولية بعد أن كانت تتركـز فـي قمـة التنظيم الإداري وحده أصبح لكل الأفراد في ظل هذه النظرية الحق في المـشاركة في المسؤولية الإدارية وتحمل تبعاتها بروح جماعية واعية, كما يعد الأخذ بأسلوب التخطيط العلمي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية مرتبطـاً ارتباطـاً وثيقـاً بالإدارة ويتوقف نجاحه على وجود الإدارة السليمة التي تعمل جاهدة بكل أطرها من أجل تحديد الأهداف وتعديلها واتخاذ الوسائل الكفيلة بتحقيقها.

فالتغير الكبير الذي حدث في حجم المؤسسة التعليمية والتي تطـورت مـن مدرسة صغيرة ذات معلم واحد إلى مدرسة كبيرة تظم مجموعة من المعلمين فهـي بالتالي تحتاج إلى مستوى أعلى من الكفاءة الإدارية اللازمة لتسيير العمـل فيهـا،

---

[1] محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية, عالم الكتب، القاهرة، 1975، ص 14.

وتحديد مجالات عملها بجوانبها الإدارية والتربوية والنفسية والاجتماعية من أجـل تحقيق الأهداف المرجوة منها والتي هي الأخرى قد تطورت تبعاً لتطـور العلـوم والأبحاث والدراسات المعرفية, ومن خـلال عرضـنا لمجموعـة مـن البحـوث والدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج تتعلق بـالإدارة المدرسـة وصـلتها لمجموعة من المتغيرات وفقا لما انتهى إليه الباحثون التربويون من أمثال:

* أميل فهمي شنودة عام (1978م) * فرنسيس عبـد النـور (1979م).
* حسان محمد إبراهيم عام (1979م) * وحافظ أحمد فرج عام (1780م).
* وأمينة أحمد حسن عام (1981م) *يوسف عبد المعطي مصطفى عام(1982م).
* مريم الشرقاوي عام (1986م) * أحمد القماطي عام 1989م.
* عيسى صالح العجيلي عام (1991م).
* مؤتمر الإدارة المدرسية في الآداب عام (1998م)
* المؤتمر التربوي المنعقد بكلية المجتمع السلط بالأردن عام (2001م).

نجدها لم تتناول موضوع دراستنا الحالية بشكل مباشر خصوصاً مـا لـه علاقة بتوضيح الجوانب النفسية والتنظيمية لبيان طبيعة عمل الإدارة المدرسية وفق الأهداف المرسومة لها.

وهكذا تتأكد الحاجة باستمرار إلى ضرورة إجراء الدراسات العلمية خصوصاً المرتبطة منها بتحديد الجوانب الرئيسة التي تبنى عليها الإدارة المدرسية للتعـرف إلى واقعها وتحديد أبعادها وأثرها في إنجاح سير العملية التعليمية من أجل تحقيـق أكبر قدر ممكن من التكيف النفسي والاجتماعي للعاملين بهذه المؤسسة كافة لأن ذلك ينعكس بدوره على أبنائنا الدارسين بها وعلى مستوى تحصيلهم الدراسي لذا نجد أن الدراسات العلمية في هذا الجانب تكاد تكون معدومة في الجماهيرية العظمـى ممـا دعا الباحث إلى اختياره موضوعاً لرسالته العلميـة هـذه، والموسـومة بعنـوان: (الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي)، وهـي دراسة تحليلية ميدانية علّه بذلك يسهم في خدمة العمليـة التعليميـة بـصفة عامـة والدراسات النفسية والتربوية بصفة خاصة.

**ثانياً : مشكلة البحث:**

مما لاشك فيه أن لكل بحث مشكلته الخاصة به التي تدعو الباحث إلى دراسة واستقصاء واقعه وفقاً لمتطلبات عصره المليء بالمتغيرات والمفاجآت التي تجعل منه إنساناً مرناً، يكيف حاجاته وظروفه تبعاً لمتطلبات المرحلة التي يحياها مسخراً كل إمكانياته لخدمة مجتمعه الذي يعيش فيه، لذا فإن هذا البحث يحاول دراسة الواقع الحالي الذي عليه الإدارة المدرسية في جوانبها التنظيمية المختلفة (الإدارية والتربوية والاجتماعية) ورسم واقع جديد يحدده القائمون عليها من معلمين ومدراء مدارس وفقاً لخبراتهم التعليمية والتربوية والإدارية إلى جانب مراعاة الأهداف والغايات المرسومة لها وأثرها في إنجاح سير العملية التعليمية بها وإن تحديد هذه الجوانب وبيان أبعادها النفسية والتربوية والتنظيمية لاشك أن لها أهمية كبرى في الرفع من مستوى العملية التعليمية لتلاميذها وتحسين مستوى تحصيلهم الدراسي وبما يجعل للمدرسة شخصيتها الاعتبارية من خلال قيامها بدورها الفعال كمركز إشعاع في المجتمع الموجودة فيه ونظراً لإحساس الباحث بأهمية هذه الدراسة فإن بيان الجوانب النفسية من خلال ما تقوم به الإدارة المدرسية من أنشطة، وأعمال تربوية تكمن في متابعة خللها من الناحية السيكلوجية والتربوية إرشاداً وتوجيهاً، وتحديد دورها الفعال في إرشاد وتوجيه المعلمين لاتباع الأساليب التربوية الحديثة في تعليم وتربية تلاميذهم، والجوانب التنظيمية التي تتناول كافة الأعمال التي يجب أن تقوم بها الإدارة المدرسية في المجالات الإدارية والتنظيمية والاجتماعية والثقافية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها، ونظراً لما للجوانب النفسية وفقا لقانون إنشائها في مرحلة التعليم الأساسي المخصصة لها والتنظيمية للإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي دور مهم في إنجاح العملية التعليمية داخل المدرسة وخارجها فضلاً عن المشكلات التي تتزايد كل يوم نتيجة للقصور الواقع في تحديدها وبيان آلية تطبيقها إلى جانب ما يقدمه الإداريون من تقارير وشكاوى، تشير إلى وجود قصور في تطبيقها مؤكدين على وضوح ذلك التقصير في مختلف جوانب

العملية التعليمية الأمر الذي لـه انعكاساته السلبية على مستوى التحصيل الدراسـي للطلاب، ومن ثَم صاغ الباحث مشكلة بحثه في التساؤلات التالية:

1- ماذا يقصد بالإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي؟

2- ما هي الجوانب النفسية والتنظيمية التي تقوم عليها الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي؟

3- ما الدور الذي يجب أن تقوم به الإدارة المدرسية في مرحلة التعلـيم الأساسي من أجل إنجاح العملية التعليمية؟

**وعليه تكون صياغة مشكلة البحث الحالي كما يلي:**

**(الجوانـب النفسيـة والتنظيميـة للإدارة المدرسية)**

دراسة تحليلية ميدانية لطبيعة عمل الإدارة المدرسية فـي مـدارس مرحلـة التعليم الأساسي بمدينة الزاوية، بالجماهيرية العربية الليبية.

**ثالثا: أهمية البحث:**

لاشك أن قيام مثل هذا البحث فـي الجماهيريـة العربيـة الليبيـة الـشعبية الاشتراكية العظمي يحقق للمجتمع العربي المزيد من التقدم والرقي خـصوصاً فـي مجال الدراسات والأبحاث العلمية والمعرفية من أجل الإسـهام الفعـال فـي بنـاء الشخصية الإنسانية بناءً سليماً من النواحي النفسية والاجتماعية والجسمية والعقلية.

ومما يعطي لهذا البحث أهميته هو العلاقة القائمة بـين الجوانـب الرئيـسة المنظمة للإدارة المدرسية، تلك العلاقة التي تستوجب وجود صلة وثيقية بـين كـل منها والتي بدورها سوف تحدد الأبعاد الرئيسة التي تهدف المؤسسة التعليميـة إلـى تحقيقها والتي منها تحسين مستوى العملية التعليمية وتحقيق الأهداف السامية لهـا، وممّا لا شك فيه أن ثمة دراسات كثيرة كانت قد تناولت جوانب كبيـرة مـن هـذا الموضوع بعضها تناول مفهوم الإدارة المدرسية وبعضها الآخر تناول دورها فـي إنجاح العملية التعليمية إلا أن دراسة تحديد الجوانب النفـسية والتنظيميـة لـلإدارة

المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي تكاد تكون معدومة في الجماهيريـة العربيـة الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى.

وعليه فإن القيام بمثل هذا البحث في المجتمع العربي الليبي يحقق للمجتمـع ولاشك الاستفادة الكاملة لمعرفة أهمية، وخصائص الجوانب النفـسية و التنظيميـة للإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي ويمكن توضيح أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

**أ- على المستوى النظري:**

1- إن هذه الدراسة تُعد الأولى من نوعها على مستوى البحث الأكـاديمي فـي الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، لأن تحديد الجوانـب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية لم يلق أي اهتمام يذكر حتى الآن من قبل الدراسات النفسية والتربوية والاجتماعية في الجماهيرية.

2- إنها توضح لنا الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية كما هي مطبقـة في مرحلة التعليم الأساسي.

3- إنها توضح لنا الدور الذي يجب أن تقوم به الإدارة المدرسية من أجل نجاح سير العملية التعليمية.

**ب- على المستوى التطبيقي:**

1- إن نتائج هذه الدراسة تعمل على إتاحة الفرصة لوضع برامج علميـة متطـورة لمساعدة الجهاز التربوي التعليمي بما يحتوى عليه مـن مخططـين تربـويين ومعلمين وموجهين لاستخدام أفضل الأساليب العلمية لنجاح الإدارة المدرسـية في مرحلة التعليم الأساسي.

2- إن نتائج هذه الدراسة تعمل على توجيه وإرشاد مدراء المدارس علـى اتبـاع أفضل الأساليب في التعامل مع زملائهم لنجاح العملية التعليمية.

3- إنها تعمل على تهيئة المناخ المناسب للمعلمين ومدارء المدارس لتحقيـق أكبـر قدر ممكن من التقدم في مجال عمل الإدارة المدرسية.

4- إنها تساعد على إيجاد أفضل الطرق التربوية لتحسين العملية التعليمية والرفـع من مستواها تربوياً وتعليمياً.

**رابعاً: أهداف البحث:**

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن الجوانـب النفـسية والتنظيميـة لـلإدارة المدرسية على نحو يمكن أن يؤدي إلى فهم واضح لواقع عملها ودورها في نجـاح العملية التعليمية والرفع من مستوى التحصيل الدراسي للطلاب وذلك من خلال:

1- تحديد المفهوم العام للإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي مـن وجهـه النظر العلمية الحديثة.

2- التعرف إلى الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية بأبعادها المختلفة مـع بيان أهميتها في رسم السياسة العامة للتعليم.

3- توضيح الدور الذي يجب أن تقوم به الإدارة المدرسية من أجل نجـاح العمليـة التعليمية.

**خامساً: حدود البحث:**

الباحث حدد مجال دراسته بعينة استخدمها في بحثه وقد ركزها علـى مدينـة واحدة من مدن الجماهيرية العظمى لتكون ميداناً خصباً للبحث والدراسة وهي مدينة الزاوية.

ويقتصر توضيح الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية مـن خـلال تحليل البيانات الواردة في الاستبيان الذي يُوَزع على المعلمـين وإدارات المـدارس وبيان مدى تطابق فقرات الاستبيان على الواقع الفعلي لعمل الإدارة المدرسية بهـا، كذلك من خلال النتائج التي تَم التوصل إليها عن طريق المقابلة الشخصية.

وبما أن مواصفات البحث العلمي الجيد تكمن في التقصي والتحليل والاستنتاج الأمر الذي يجعل من الصعب تتناول الموضوع على مستوى الجماهيرية العظمـى ككل من أجل ذلك حدد الباحث موضوعه في مدينة واحدة من مدن الجماهيرية كعينة مقصودة لتكون ميداناً خصباً لبحثه الحالي الذي يتناول:

**(الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية)**

دراسة تحليلية ميدانية لطبيعة عمل الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي بأمانة التعليم لمدينة الزاوية.

وبالتالي سوف تكون النتائج التي تنتهي إليها هذه الدراسة منسحبة على أفراد تلك العينة دون أن تنسحب بالضرورة على غيرهم, وتتحدد تلك النتائج بحدود العينة وطبيعتها ونوعية الأدوات المطبقة والأساليب الإحصائية المستخدمة في استخلاص النتائج.

**ب- القسم النظري:**

بما أن بحثنا الحالي تتحدد إشكاليته في دراسة الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية من خلال الواقع المعيش للعملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي بالجماهيرية العربية الليبية والتي تشكل المتغير الرئيس لبحثنا الحالي فإن القيام بدراسة علمية تتناول مختلف جوانب هذا المتغير من الناحية النفسية والتربوية والتنظيمية، ودراسة واقعه المعيش بالمناقشة والتحليل أصبحت اليوم من أولى اهتمامات الدراسات التربوية والنفسية، وذلك من خلال ما أقيمت حوله من دراسات من أجل الوصول إلى نتائج، يستفاد منها في تعليم الطلاب وتربيتهم وتهذيب سلوكهم في ظل التعاون الكامل بين كافة العاملين بالإدارة المدرسية لضمان إنجاح سير العملية التعليمية وتحقيقها للأهداف المرسومة لها.

وفيما يلي سوف تتعرض لدراسة الواقع الحالي للإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي بجوانبها النفسية والتنظيمية وفقاً لمبررات وجودها وتحديد دورها في إنجاح العملية التعليمية، وهذا الجانب يشكل المتغير الرئيس لموضوعنا الحالي والذي سوف تتناوله بالغرض والتحليل والمناقشة وفق للفصول التالية:

**الفصل الأول :التعليم في ليبيا نشأته وتطوره:**

أ- التطور التاريخـي للتعليـم فـي ليبيـا.

ب- المفهوم العام للتعليم في ليبيا ومستوياته.

جـ- الأسس العامة التي يقوم عليها التعليم في ليبيا وأهدافه.

د – الطرائق الخاصـة بتقويم التعليم في ليبيـا وأهميتهـا.

**الفصل الثاني: الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي:**

أ - المفهوم العام للإدارة المدرسية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ب- علم النفـس والتوافـق المهنـي للعامليـن بالإدارة المدرسيـة.

جـ- أهميـة البنـاء الاجتماعـي للعامليـن بالإدارة المدرسيـة.

د - وسائل عملية لتنشيط التعاون بين العاملين في الإدارة المدرسية.

**الفصل الثالث: البحوث والدراسات السابقة:**

أ- الدراسات التي تناولت الإدارة التعليمية ودورها في إنجاح العملية التعليمية.

ب- مناقشة عامة للبحوث والدراسات السابقة .

**ج- القسم العملي:**

بما أن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على الجوانـب النفـسية والتنظيميـة للإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي وفق مستويات التعليم المتعارف عليها في سُلم الدراسات العلمية التي تحدد تلك الجوانب وبيان دورهـا فـي نجـاح العمليـة التعليمية لهذه المرحلة.

والباحث تبعاً لذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي في دراسته هـذه، إلـى جانب الأساليب الإحصائية التي يحتاج إليها في تحقيق أكبر قدر ممكن مـن ضـبط نتائج عمله عند تحليل بياناته المجمعة، كما يقوم بدراسة كافة التقارير واللوائح التي تنظم العملية التعليمية خصوصاً منها تلك التي لها علاقة مباشرة ووطيدة بموضـوع بحثه، قصد الاستفادة منها في مجال دراسته، وفي هذا القسم سوف يتناول الحـديث بوضوح وموضوعية وفقاً للفصول التالية:

**الفصل الأول : منهجية البحث.**

**أولاً: تعريف المفاهيم وتحديدها إجرائياً:** ومنها على سبيل المثال: (الإدارة المدرسية للتعليم الأساسي، المدرسة، علم النفس، المعلمون، مدير المدرسة، الأهداف التربوية).

**ثانياً: تساؤلات البحث:**

س[1]: ماذا يقصد بالإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي؟.

س[2]: ما هي الجوانب النفسية والتنظيمية التي تقوم عليها الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي؟.

س[3]: ما هو الدور الذي يجب أن تقوم به الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي من أجل إنجاح العملية التعليمية؟

**ثالثاً: العينة ومواصفاتها:**

اتخذ الباحث عينة عشوائية بحثه الحالي بطريقة عشوائية من بين المعلمـين بمدارس مرحلة التعليم الأساسي بأمانة التعليم بشعبية الزاوية الجماهيرية العربيـة الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى وحاول الباحث قدر الإمكان بأن تكون المؤسسات التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي موزعة على مختلف فروع أمانة التعليم بالشعبية.

**رابعاً: الأدوات التي استخدمت في البحث:**

وبناءاً على ما استخدمه الباحثون السابقون من أدوات والتي تمـت الإشـارة إليها في فصلنا الثالث من القسم النظري "البحوث والدراسات السابقة" فقد استخدم في هذا البحث أسلوب المسح الميداني عن طريق الاستمارة المجمعة (الاستبيان) وكذلك المقابلة الشخصية منهما، وأداة لجمع بياناته وفقاً لخطوات منهجية علمية منها:

أولاً: مرحلة إعداد الاستبيان: وهذه مرت بعدة مراحل وهي:

1- مرحلة استطلاع الرأي.

2- مرحلة بناء استمارة جمع المعلومات ووضعها في صورتها النهائية.

3- مرحلة التطبيق وجمع المعلومات.

ثانياً: أسلوب المقابلة الشخصية: حيث سلكت في ذلك خطوتين هما:

1- المقابلة التمهيدية.

2- المقابلة الإجرائية.

**خامساً: إجراءات البحث:**

وفي هذا الجانب سلكت عدة خطوات منها:

1- قدمت طلباً لأمانة التعليم بشأن الموافقة للسماح لي بالدراسة.

2- التقيت بأمناء الأقسام والوحدات الإدارية بأمانة التعليم بعد أن حصلت على إذن مسبق من أمانة التعليم لشرح وتوضيح أبعاد هذه الدراسة والغرض منها ومستهدفاتها.

3- التقيت بمدراء المدارس والمعلمين لتوضيح أبعاد هذه الدراسة ووزعت عليهم استمارة جمع المعلومات بعد أن قدمت شرحاً وافياً لها وتم جمعها بعد تعبئتها من قبل أفراد العينة.

4- إلى جانب ذلك تم استخدام أسلوب المقابلة الشخصية لأفراد عينة البحث قصد الحصول على معلومات تفيد البحث وتجيب على تساؤلاته.

**سادساً: الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل النتائج:**

لقد وجدت أن أنسب الأساليب الإحصائية التي يمكن أن تفي بالغرض المطلوب هي:

أولاً: بالنسبة للاستبيان:

1- احتساب النسب المئوية للاستجابات بعد أن استكملت تفريـغ بياناتهـا وإعـداد الجداول واحتساب التكرارات ومقارنة النتائج في ضوء هذه التكرارات.

2- استخدام الدلالة الإحصائية للفروق بين النسب المئوية عند مقارنة النتائج.

**الفصل الثاني : عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج ومناقشتها.**

تناولت في هذا الفصل بالعرض والتحليل والمناقشة للنتائج التي أسفر عنهـا بحثنا الميداني المتعلق بدراسة واستقصاء الجوانـب النفـسية والتنظيميـة لـلإدارة المدرسية بمدارس مرحلة التعليم الأساسي بمدينة الزاوية بالجماهيرية العربية الليبية

الشعبية الاشتراكية العظمى من وجهة نظر المعلمين الذين يدرسون بمـدارس هـذه المرحلة.

وقد اعتمدت في استخلاص نتائج بحثنا الحالي على نسب استجابات كل فئـة من فئات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبيان واعتبرتها مؤشراً منطقيـاً للحكم على طبيعة عمل الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي بجوانبها النفسية والتنظيمية، والتي تظهر فيها بوضوح نشاطات الإدارة المدرسية وفقاً للوائح وقوانين إنشائها والتي تضمنتها فقرات الاستبيان البالغ عددها (56) فقرة موزعة على ثلاثـة جوانب أساسية هي:

1- الجوانب الإدارية والتنظيمية (17) فقرة.

2- الجوانب النفسيـة والتربوية (21) فقرة.

3- الجوانب الاجتماعية والثقافية (18) فقرة.

وتم احتساب النسب المئوية للاستجابات في ضوء الجوانب الثلاثة التي تمت الإشارة إليها في مقياس الاستجابات (دائماً- أحياناً- لا) واتبعت في ذلك الأسـلوب الإحصائي التالي:

أ – احتساب النسب المئوية لاستجابات جميع أفراد العينة موضوع الدراسة.

ب- احتساب معامل التوافق (مستوى الدلالة الإحصائية للفروق بـين النـسب فـي القبول أو الرفض).

ومن خلال هذه الإجراءات الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة وإلى جانب ما تحصلت عليه من معلومات عن طريق الأداة الثانية المقابلة الشخصية توصلت إلى جملة من النتائج العملية تعتبر إجابات واضحة لتساؤلات بحثنا الحالي وتوضيح مضامينها.

**الفصل الثالث : التوصيات والاقتراحات.**

في هذا الفصل الثالث الأخير ضمنته لمجموعة من التوصيات والاقتراحـات التي تعتبر من أهم النتائج التي توصلت إليها دراستنا هذه وهي كما يلي:

**أولاً: التوصيات:**

أ – الجوانب الإدارية والتنظيمية.

يوصى الباحث بما يجب أن تقوم به الإدارة المدرسية بالآتي:

1- الاهتمام بالجوانب الإدارية والتنظيمية للإدارة المدرسية وذلك لما لها من دور فعال في تسيير شؤون المدرسة وإدارة العملية التعليمية بشكلها الصحيح لتحقق الأهداف المرجوة منها.

2- الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية الموجودة في البيئة المحلية عن طريق ربط الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي وجعلها مركزاً اجتماعياً، تعقد فيه اجتماعاتهم ومؤتمراتهم وتناقش بها كافة أمور حياتهم ومشكلاتهم.

3- العمل على إقامة الألفة، والمحبة بين العاملين بالمدرسة، بما يؤدي إلى بناء علاقات إنسانية وطيدة نابعة من شعور واحد، وأهداف واحدة الغرض منها خدمة التلميذ، وتدريبه على أسلوب الحياة الجديدة وذلك بإشراكه في اتخاذ القرارات وتنفيذها، وفتح المجال أمام المعلمين للقيام بأنواع النشاط المختلفة والمساهمة الجدية في مختلف أعمال الإدارة المدرسية.

4- إضفاء نوع من الجدية والالتزام على عملية تقويم الإدارة المدرسية لجهود العاملين فيها، وتشجيع المجدين ومعاقبة المقصرين بها.

5- عقد اجتماعات دورية مع المعلمين والطلاب بالمدرسة من أجل تنسيق الجهود ودراسة المشاكل التي تواجههم والاستماع إلى آرائهم ورغباتهم في حلها.

6- خلق الجو الملائم عن طريق الحوار الديمقراطي الحر المفتوح بين كل العاملين في المدرسة لإظهار القدرات، والاستعدادات البناءة لدى المعلمين، والطلاب وإبراز نقاط الضعف ومحاولة تحاشيها ونقاط القوة والعمل على تأكيدها.

7- منح الإدارة المدرسية صلاحيات كبرى في معالجة وتنظيم شؤون الطلاب من حيث النظام، ومتابعة جوانب التغيب والتمرد، وعدم الالتزام بما يصدر من قرارات وقوانين، والعمل على ردع المخالفين، وحماية المدرس من المستهترين،

والمشاغبين، ومساعدته على حل مشاكله والوقوف إلى جانبه بما يتخذه من إجراءات لتثبيت جوانب النظام داخل المدرسة.

8- الاعتداد بفكرة الموجه المقيم واعتبار مدير المدرسة موجهاً مقيماً لأنه أدرى من غيره بمعرفة نشاطات، وأعمال العاملين معه من المعلمين والطلاب وغيرهم، وإعداده لمثل هذه المسؤولية بإقامة دورة تربوية توجيهية تؤهله لهذا العمل.

9- التعاون مع المؤسسات الأخرى الخاصة برعاية الشباب، عن طريق وضع الأسس والقواعد السليمة والقوانين المناسبة التي تساعد على رعاية الأطفال والشباب في هذه المرحلة التعليمية المهمة، قصد حمايتهم من الانحراف والشذوذ وتمكينهم من المتابعة المستمرة والجادة في دراستهم.

10- منح الإدارة المدرسية سيولة مالية كافية لتغطية مستلزماتها من الأنشطة المنوطة بها، وإعطائها حرية كاملة في تحديد أوجه الصرف لما يخصص لها من مبالغ مع متابعتها في ذلك.

11- ضرورة تحمّل أمانة التعليم مسؤولية تذليل الصعوبات الإدارية التي تحد من قيام الإدارة المدرسية بأعبائها وتوفير الموجهين الإداريين المتخصصين لمساعدتها في تنفيذ برامجها.

**ب- الجوانب التربوية والنفسية:**

وفيها يوصى الباحث بأن تقوم الإدارة المدرسية بما يلي:

1- التأكيد على ضرورة الاهتمام بالجوانب النفسية والتربوية لعمل الإدارة المدرسية باعتبارها تساعد وبشكل فعال على تسيير شؤون المدرسة وإدخال نوع من الاطمئنان النفسي بين العاملين بالمدرسة وتعمل على دفع عملية التعاون بين الجميع خدمة للمصلحة العامة.

2- الاهتمام بتربية وتوجيه التلاميذ وذلك بإعطائهم القسط الكافي من الحب والحنان والطمأنينة، والرعاية الكاملة والتعليم الجيد إلى جانب غرس القيم الخلقية والدينية في نفوسهم والعمل على إكسابهم العادات الحسنة.

3- العمل على إتاحة الفرصة أمام الطالب لينمو نمواً جسمياً وعقلياً، ووجدانياً، واجتماعياً، ونفسياً عن طريق تثوير المناهج بما يحقق الأهداف المُشار إليها.
4- أن تعمل الإدارة المدرسية على متابعة الدراسات، والبحوث التربوية التي من شأنها النهوض بالعملية التعليمية داخل المدرسة وخارجها، مع إتاحة الفرصة أمام المعلمين وتشجيعهم للقيام بالدراسات والبحوث التربوية المناسبة ذات العلاقة بالمشكلات وجوانب النقص في إطار عملهم.
5- ضرورة العمل مع المعلمين، وأولياء الأمور بصفة مستمرة خصوصاً فيما يتعلق بمتابعة الطلاب تحصيلياً، وحثهم على الانتظام في الدراسة وأدائهم لواجباتهم واحترامهم لمعلميهم وتوفير الظروف المناسبة لهم لإبراز قدراتهم واستعداداتهم.
6- العمل على تشجيع الطلاب المتفوقين، والموهوبين، عن طريق الحوافز المادية، والمعنوية وحث الآخرين لتحقيق مستوى مماثل.
7- التعاون مع كافة الجهات ذات العلاقة من أجل توفير كافة الأجهزة والأدوات والإمكانيات اللازمة للإدارة المدرسية من أجل تحقيق أهدافها.
8- أن تعمل على إتاحة الفرصة أمام المرشدين النفسيين والأخصائيين الاجتماعيين للقيام بدورهم الفعال من أجل تنمية الوعي النفسي والتربوي والاجتماعي بأهمية هذه المرحلة التعليمية والتعاون من أجل إنجاحها.
9- العمل على استغلال أوقات فراغ الطلاب الاستغلال الأمثل وذلك بتوفير مختلف المناشط الفكرية والرياضية والثقافية من أجل بناء شخصيتهم وتنمية مداركهم.
10- العمل على إثراء الفكر وصقل المواهب، عن طريق فتح مكتبات في المدارس وتزويدها بالجديد والمفيد في مجال العلم والمعرفة، وتشجيع الطلبة والمدرسين للاستفادة مما في المكتبة من كتب ومراجع كي يكونوا رواداً مثقفين.
11- إتاحة الفرصة أمام المعلمين من أجل استخدام كافة عناصر التقنية الحديثة في مجال التدريس وتقويم نتائج الطلاب.

**جـ - الجوانب الاجتماعية والثقافية:**

وفيها يوصى الباحث بأن تقوم الإدارة المدرسية بما يلي:

1- التأكيد على أهمية الجوانب الاجتماعية والثقافية في مجال عمل الإدارة المدرسية لما لها من دور فعال من تشجيع العاملين بالمدرسة وخلق جو اجتماعي فعال يهدف إلى إنجاح العملية التعليمية والتعاون معاً من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها.

2- عقد لقاءات واجتماعات دورية متوالية مع المعلمين وإشعارهم بأنه فرد منهم وعليه بأن يأخذ بأيديهم والعمل معهم بروح جماعية واعية مراعياً شعورهم، ورغباتهم لرفع الروح المعنوية بينهم والإشادة بدورهم في تسيير العمل المدرسي وفي تحقيق الأهداف المرسومة له.

3- العمل على عقد لقاءات دورية لمجلس الآباء والمعلمين لإثراء الفكر التربوي، ومناقشة القضايا التي تتعلق بالعملية التعليمية، وتوثيق علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

4- توعية أولياء أمور الطلاب بالدور الذي يجب أن تقوم به إدارات المدارس في ربط الصلة بين البيت والمدرسة وذلك عن طريق استخدام الإذاعة المدرسية والصحف والجرائد والمجلات وغيرها من المناشط التي يسهم فيها أغلب العاملين بالمدرسة.

5- تشجيع المعلمين على التعاون والعمل المشترك فيما بينهم والعمل على حل المشكلات التي تواجههم عن طريق استخدام تجاربهم العلمية وأفكارهم وتبادل خبراتهم فيما بينهم.

6- مساعدة المعلمين والطلاب على إقامة رحلات ترفيهية وزيارات ميدانية لكافة المشاريع التنموية داخل البيئة المحلية وخارجها للتعرف على إنجازات المجتمع في مختلف مجالات الحياة.

7- الإكثار من البرامج الثقافية والترفيهية للطلاب عن طريـق إقامـة الـدورات التسيسية والعقائدية، وإلقاء المحاضرات وإقامة الرحلات، الترويحية إسهاماً من الإدارة في بناء الجيل الجديد بناءً سليماً.

**توصيات عامة:**

إلى جانب التوصيات الخاصة بالجوانب النفـسية والتنظيميـة لعمـل الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الأساسي يستطيع الباحث أن يخرج بعدد مـن التوصـيات العامة، ونظراً لما أشارت إليه النتائج من عدم قيام الإدارة المدرسية بدورها الفعـال وفق ما هو مطلوب منها أولاً، ومتطلبات العصر الحاضر ثانياً، ولإحساس الباحـث بوجود بعض النواقص في تطبيقات عمل الإدارة المدرسية في مدارس مرحلة التعليم الأساسي، لذا يوصي بما يلي:

1- العمل على تطبيق الإدارة الذاتية في الإشراف المباشر على المقصف المدرسي، وإدارته من قبل المعلمين والطلاب وذلك لتأكيد شعار "المدرسة يخدمها طلابهـا ومعلموها" مع إدارة كافة المرافق داخل المدرسة عن طريق المجهود الذاتي من قبل المعلمين والطلاب أنفسهم.

2- زيادة الإسهام في خدمة البيئة المحلية، وذلك باختيار الطريقة المناسـبة زمانـاً ومكاناً ورسم برنامج محدد لتحقيق خدمات أفضل تؤدي إلى النهوض بمـستوى البيئة المحلية.

3- العمل على إعداد منْ يكلفون بالإدارة المدرسية إعداداً إدارياً علمياً مركزاً عـن طريق وضع برامج تدريبية مكثفة وعقائدي في مجال الإدارة التربوية تتـضمن دراسة الإدارة المدرسية ووظائفهـا ومجالاتهـا والعلاقـات الإنـسانية فيهـا وسيكولوجية النمو وتطوير المناهج وغيرها كي تسهم بفعالية في دفـع العمليـة التعليمية إلى الأمام.

4- ضرورة الاهتمام بعقد مجالس الآباء والمعلمين بصورة منتظمة لما لها من دور فعال في مجال إنجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها وربط المدرسة بالمجتمع المحلي.

**ثانياً: الاقتراحات:**

على الرغم ما قام به الباحث من مجهود حول دراسته الحالية لواقـع عمـل الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي إلا أنه يرى بأن هذه الدراسة ما هي إلا خطوة أولى لفتح المجال أمام دراسات أعمق وأوسع، ونظراً إلى أهمية هذا المرفـق التعليمي ولما لـه من دور فعال في تعليم وتربية الناشئة فإننا نقترح أهميـة إقامـة دراسة ميدانية حول الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسـية علـى مـستوى الجماهيرية لتكون النتائج أعم وأشمل.

**وفي ختام** عرضنا هذا أتوجه بالشكر والتقدير إلى السادة رئـيس وأعـضاء لجنة المناقشة المحترمين على تفضلهم بمناقشة هذا البحث وإلى الـسادة الحـضور على حسن استماعهم كما لا يفوتني أيضاً أن أتقدم بخالص شكري وتقـديري إلـى الأستاذين الفاضلين الدكتور محمود أبو سنة، والدكتور علوان يحي، اللذان كانا لهما فضل متابعتي، وتوجيهي في إعداد هذه الرسالة فكانـا لـي مـشرفين ومـوجهين ومشجعين في كل خطوة من خطوات هذا البحث، وفي هذه المناسبة لا يفوتني إلا أن أنوه بالجهد الذي بذلاه والذي كان لـه الفضل الكبير فـي إخـراج هـذه الرسـالة بالصورة التي عليها الآن ومهما أطلت في الثناء عليهما فلن أوفيهمـا حقهمـا مـن الشكر والتقدير، ويسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من تفضل فأبدى نصيحةً أو رأياً أو قدم مشورةً علمية أفادت البحث وأخص بالذكر أساتذة جامعة السابع مـن أبريل على ما قدموه من مساعدة أثناء مناقشة خطة هذا البحث وصـياغة اسـتبيانه بشكله النهائي، ويسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى أساتذة قـسم اللغـة العربيـة وآدابها لجهودهم المثمرة في مراجعة هذا البحث لغوياً، كما أتقدم بالشكر والتقـدير

إلى أساتذة قسم علم النفس وعلوم التربية، بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الجزائر على ما لمسته فيهم من تعاون وتعامل حسن خلال اتصالاتي المتكررة بهم، ويسرني أن أتقدم بخالص شكري وتقديري للشعب الجزائري الـشقيق علـى كـرم ضيافته وطيب معاملته وحسن خلقه وعلى ما قدمه لنا مساعدة في فتح المجال أمامنا لمواصلة تعليمنا العالي في رحاب جامعاته الموقرة له منا كل تقدير.

وأخيراً كل الشكر والتقدير والوفاء لزوجتي وأبنائي الذين كان لهـم فـضل تشجيعي لمواصلة مسيرتي العلمية هذه.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحـــث