دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التعليم الثانوي بدولة قطر[١]

سلطان محمد المنصوري [٢]

مقدمة : -

إن الإدارة المدرسية وسيلة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقاً لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها ، كما يحتاجها لتسيير أموره وأمور أسرته .

وتعتبر مرحلة التعليم الثانوي العام والتي مدة الدراسة بها ثلاث سنوات تبدأ من سن الخامسة عشر حتى الثامنة عشر كما هو الحال في معظم نظم التعليم المعاصر ، وهذا النوع من التعليم من أهم المراحل التعليمية بالنسبة للأهداف العامة للتربية في أي مجتمع . وفي دولة قطر تعود بدايات التعليم الثانوي العام إلى العام الدراسي (١٩٥٨/٥٧) .

الجدير بالذكر أن الإدارة التعليمية والمدرسية منذ بدء النظام التعليمي في دولة قطر كانت تستند على العناصر العربية غير القطرية العاملة في التعليم ، واعتباراً من العام (١٩٧٢/٧١) اتخذ قرار لتقطير الوظائف الإدارية تدريجياً بهدف تحقيق الاستقرار والاستمرارية لهذه الإدارات التعليمية والمدرسية .

وفي عام ١٩٨٠ صدر القرار الوزاري رقم (٢٥) لسنة ١٩٨٠ لتنظيم أسس ترقيات القيادات التعليمية بطريقة توليفية تأخذ في اعتبارها كل من مكونات الشخصية القيادية الكفؤة والمؤهل العلمي والخبرة العملية والتقارير

---

[1] رسالة ماجستير تخصص أصول التربية – كلية التربية – جامعة عين شمس ٢٠٠١ .

[2] الملحقية الثقافية القطرية ، بجمهورية مصر العربية .

السنوية عن الأداء الوظيفي ، وغير ذلك من الأمور التي تضمن ترشيح أكفأ العناصر القيادية لشغل وظائف الإدارة التعليمية .

مشكلة الدراسة : -

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

ما مدى إسهام الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التعليم الثانوي العام بدولة قطر ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

٢- ما واقع الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي العام بدولة قطر ؟

٣- ما النمط الإداري السائد في إدارة المدرسة في التعليم الثانوي العام بدولة قطر ؟

٤- مـــا آراء مديـــري المدارس والمسئولين عن التعليم حول فاعلية الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التعليم الثانوي العام بدولة قطر ؟

٥- ما المقترحات التي تسهم في تحديث الإدارة المدرسية لتحقق فاعليتها في تحقيق أهداف التعليم الثانوي العام بدولة قطر ؟

أهمية الدراسة : -

أهمية هذا البحث تكمن في كونه من البحوث التي تتناول موضوعاً ذا أهمية خاصـــة فـــي نجاح وتطوير العملية التعليمية من خلال إدارة مدربة قوية تم انتقاء قياداتها التربوية .

وتظهـــر أهمـــية البحـــث أيضاً في السعي إلى الوصول إلى مهارات التميز الإداري حيـــث وجـــد أن المديريـــن هم الخبراء في تحليل المشاكل واتخاذ القـــرارات ، نـــاجحون في إدارة الاجتماعات وفي تكوين وتنمية المساعدين الأكفاء بل هم يبادرون ويتنبأون بالأحداث مع الاستعدادات لحل أي مشكلة ،

والمدير المتميز هو القائد التربوي الذي يتحمل المخاطر ويجدد ويبتكر ليحقق أفضل نتائج ممكنة .

أهداف الدراسة : -

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

١ - التعرف على واقع الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي العام والمهارات الإدارية المتاحة لدى القائمين على الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي العام بدولة قطر .

٢ - التعرف على أنماط الإدارة المدرسية السائدة في دولة قطر .

٣ - التعرف على تصورات المسئولين حول فاعلية الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي العام في دولة قطر .

٤ - تقديم المقترحات التي تسهم في تحديث الإدارة المدرسية وزيادة فاعليتها لتحقيق أهداف التعليم الثانوي العام بدولة قطر .

حدود الدراسة : -

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية :

١- **الحد البشري** : يركز البحث على دراسة واقع الإدارة المدرسية من خلال الكشف عن النظام القائم وإظهار ما فيه من إيجابيات وسلبيات وتحديد مهام مديري المدارس ووكلائهم والأدوار التي يجب أن يقوموا بها بالارتفاع بكفاءة الإدارة المدرسية لتحقيق أهداف التعليم الثانوي العام بدولة قطر .

٢- **الحد المكاني** : دراسة ميدانية للتعرف على أوضاع المديرين والوكلاء بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة قطر من حيث القدرة القيادية والممارسات والمهارات الإدارية التي يجب أن

تتوافر فيهم ، وذلك في مدارس منطقة الدوحة والمناطق المحيطة بها .

منهج الدراسة : -

استخدم الباحث المنهج الوصفي .

ويسير استخدام المنهج الوصفي في الخطوات التالية :

١- جمع المعلومات عن أهداف التعليم الثانوي العام وإدارة المدرسة الثانوية العامة في دولة قطر .

٢- دراسة واقع الإدارة المدرسية في دولة قطر ومدى تحقيقها لأهداف التعليم الثانوي العام .

٣- دراسة إمكانية زيادة فاعلية الإدارة المدرسية في دولة قطر .

أدوات الدراسة : -

قام الباحث بتصميم استبيان للكشف عن واقع الإدارة المدرسية والمهام التي يقوم بها المديرون والوكلاء في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة قطر ، ويتم ذلك ضمن إطار الدراسة الميدانية ، وكذلك المقابلات الشخصية المقننة مع العاملين بالإدارة المدرسية .

نتائج الدراسة ومقترحاتها :-

الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التعرف على دور مدير المدرسة الثانوية في تحقيق أهداف العملية التربوية في دولة قطر من خلال عدة محاور .

ولتحقيق هذا الهدف تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة قوامها (١٠١) مديراً ومديرة ، منهم (٤٩) مديراً ، (٥٢) مديرة ، وشملت العينة مختلف المدراء والوكلاء في جميع المدارس الثانوية في دولة قطر .

وبالتحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة في جوانبها الخمسة الأساسية وهي :

١- الصفات الشخصية لمدير المدرسة .

٢- الصفات القيادية لمدير المدرسة .

٣- المهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة .

٤- مشكلات الإدارة المدرسية .

٥- مقترحات تطوير الإدارة المدرسية .

أولاً : الصفات الشخصية :

وافق معظم أفراد العينة من المدراء والمديرات على أهمية العديد من الصفات الشخصية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة الثانوية في قطر ومنها :

- التمسك بالقيم الدينية .
- قوة الشخصية .
- الثبات الانفعالي والقدرة على ضبط النفس .
- حسن المظهر .
- القدرة على التجديد والابتكار .
- السمعة الطيبة .
- قوة الإرادة .

وافق معظم أفراد العينة من المدراء الأكثر خبرة ، والأقل خبرة على أهمية العديد من الصفات الشخصية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة الثانوية في دولة قطر ومنها .

- التمسك بالقيم الدينية .
- الثقة بالنفس .
- السمعة الطيبة .

- سرعة البديهة وحسن المظهر واللياقة .
- المرونة في العمل .
- قوة الارادة .
- قوة الشخصية .

ثانياً : الصفات القيادية :

توجد صفات لها درجة عالية من الأهمية لدى المدراء والمديرات منها :

- الإلمام بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة .
- التعامل بعلاقات إنسانية طيبة مع العاملين معه .
- القدرة على تحمل المسئولية وأداء الواجب .
- الإلتزام بالمواعيد ونظام العمل .
- القدرة على اتخاذ القرار السليم .
- الحرص على العلاقات الطيبة مع الرؤساء .
- القدرة على قيادة الآخرين .

توجد العديد من الصفات القيادية لها درجة عالية من الأهمية لدى المدراء ذوي الخبرة الأكثر والأقل والتي ينبغي توافرها في أية قائد تربوي في مدرسته ومنها :

- القدرة على اتخاذ القرار السليم .
- معرفة وسائل الاتصال بالرؤساء والمرؤوسين .
- التعامل مع الموجهين وتسهيل مهامهم .
- الإلتزام بالمواعيد ونظام العمل .
- القدرة على تحمل المسئولية وأداء الواجب .
- احترام رأي الآخرين وتقبل النقد .

ثالثا: المهام الإدارية والفنية :

توجد مهام إدارية وفنية لها درجة عالية من الأهمية من وجهة نظر المدراء والمديرات يمكن إبرازها على النحو التالي :

- القدرة على القيادة .
- مساعدة الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة بالمدرسة .
- زيارة الفصول ومتابعة أداء المعلمين .
- الإلتزام بتقسيم العمل داخل المدرسة لتسهيل اتخاذ القرارات المناسبة لصالح العمل .
- الإلمام باللوائح المدرسية .
- متابعة تنفيذ المنهج المدرسي .

توجد مهام إدارية وفنية لها درجة عالية من الأهمية من وجهة نظر المدراء الأكثر خبرة والأقل خبرة ويمكن إبرازها على النحو التالي :

- القدرة على القيادة .
- القدرة على توفير مناخ تربوي جيد بالمدرسة .
- الإلمام باللوائح المدرسية .
- الإلتزام بتقسيم العمل داخل المدرسة .
- تحديد مسئولية كل فرد في المدرسة .
- متابعة عمل المعلمين في الفصول .
- الاهتمام بالأنشطة المدرسية .
- تشجيع التقويم الذاتي في الإدارة المدرسية .
- تنفيذ تعليمات الإدارة المركزية في الوقت المحدد .
- السماح بتفويض السلطة داخل المدرسة .

رابعا : مشكلات الإدارة المدرسية :

توجـــد العديد من مشكلات الإدارة المدرسية لها درجة عالية من الأهمية من وجهة نظر المدراء والمديرات يمكن إبرازها على النحو التالي :

- كثافة الفصول لها تأثيرها على العملية التعليمية .
- عدم مشاركة أولياء الأمور مع المدرسة في حل مشكلات الطلاب .
- عدم استشارة الإدارة المدرسية عند اتخاذ أي قرار .
- سوء المباني المدرسية وعدم صيانتها دورياً .
- إجراء حركة التنقلات المدرسية أثناء العام الدراسي .
- عدم كفاية الاعتمادات المالية لتحقيق الأنشطة المدرسية .
- النقص في التجهيزات المعملية والوسائل التعليمية .

توجـــد العديد من مشكلات الإدارة المدرسية لها درجة عالية من الأهمية من وجهـــة نظـــر المدراء ذوي الخبرة الأكثر والأقل يمكن إبرازها على النحو التالي :

- النقص في التجهيزات المعملية والوسائل التعليمية .
- عدم استشارة الإدارة المدرسية عند اتخاذ أي قرار .
- عدم تناسب السلطة الممنوحة لمدير المدرسة مع مسئولياته .
- إجراء حركة التنقلات المدرسية أثناء العام الدراسي .
- عدم كفاية الاعتمادات المالية لتحقيق الأنشطة المدرسية .
- قصور التعاون بين الهيئات المحلية وإدارة المدرسة .
- قلة زيارة المسئولين بالوزارة الإدارة المركزية للمدرسة .

خامساً : مقترحات تطوير الإدارة المدرسية :

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج في جانبيها النظري والميداني ، تقدم الباحث ببعض المقترحات والتوصيات :

المحور الأول : الصفات والمهام الأساسية لمدراء المدارس :

وعـــن الصـــفات الشخصـــية لمدراء المدارس الثانوية يجب على وزارة التربية والتعليم في المجتمع القطري أن تراعي توافر العديد من الصفات في كل من يشغل مدير مدرسة ثانوية ومن أهمها :

- التمسك بالقيم الدينية .
- قوة الشخصية .
- الثبات الانفعالي .
- القدرة على ضبط النفس .
- حسن المظهر .
- قوة الإرادة .
- الثقة بالنفس .
- السمعة الطيبة .
- المرونة في العمل .
- حسن التصرف في المواقف الحرجة .

وعـــن الصـــفات القيادية لمدراء المدارس الثانوية يجب على وزارة التربية والتعـــليم فـــي المجتمع القطري أن تـــتأكد من توافر العديد من الصفات القيادية ، ومن أهمها :

- الإلمام بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة .
- التعامل بعلاقات إنسانية طيبة مع العاملين معه .
- القدرة على تحمل المسئولية وأداء الواجب .
- الإلتزام بالمواعيد ونظام العمل .
- القدرة على اتخاذ القرار السليم .
- الحرص على العلاقات الطيبة مع الرؤساء .
- القدرة على قيادة الآخرين .
- احترام رأي الآخرين وتقبل النقد .

وعـــن المهـــام الإداريـــة والفنية لمدراء المدارس الثانوية يجب على وزارة التربية والتعليم في المجتمع القطري أن تتأكد بوسائل متعددة من إلمام مدراء المـــدارس الـــثانوية بالمهـــام الإدارية والفنية المطلوب منهم ممارستها في مدارسهم ، ومن أهمها :

- القدرة على القيادة .
- القدرة على توفير مناخ تربوي جيد بالمدرسة .
- الإلمام باللوائح المدرسية .
- الإلتزام بتقسيم العمل داخل المدرسة .
- تحديد مسئولية كل فرد في المدرسة .
- متابعة عمل المعلمين في الفصول .
- الاهتمام بالأنشطة المدرسية .
- تشجيع التقويم الذاتي في الإدارة المدرسية .
- تنفيذ تعليمات الإدارة المركزية في الوقت المحدد .
- السماح بتفويض السلطة داخل المدرسة .

المحور الثاني : مقترحات عامة :

فـــي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة تقدم الباحث ببعض المقترحات والتوصيات :

١- ضـــرورة أن تقـــوم وزارة التربية والتعليم بتحديد معايير أساسية لانـــتقاء مـــدراء المدارس الثانوية بحيث تتضمن القدرات والمهارات الإداريـــة ولا يقتصـــر معـــيار تعيين المدراء على الأقدمية والتقارير السرية ولذلك نقترح :

-إجـــراء مقابلـــة شخصية مع المرشحين من مدراء المدارس لانتقاء أفضل المرشحين .

-انتقاء الحاصل على مؤهل تربوي أعلى .

-تفضيل من يجتاز دورات تدريبية أكثر .

٢- التقليل بقدر الإمكان من سلطة الإدارة المركزية في عمليات الإدارة المدرسية على أن تعطي الإدارة المدرسية حرية أكبر للتصرف في أمور عديدة كالإشراف المدرسي والتخطيط والتوجيه والتقويم داخل المدرسة .

٤- منح مدير المدرسة الصلاحيات الكاملة لاتخاذ القرارات السريعة التي تمكنه من مواجهة المواقف والمشكلات الطارئة في المدرسة .

٥- تفويض مدير المدرسة في العديد من الصلاحيات التي تمكنه من مواجهة المشكلات والعمل على حلها بقدر من السرعة بعيداً عن الروتين الإداري .

٦- القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة من خلال التشخيص الواعي للمشكلات والتقدير السليم للأمور .

٧- قدرة مدير المدرسة على الاتصال مع الآخرين من خلال الاجتماع مع المرؤوسين وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم .

٨- القدرة على إدارة الأزمات والصراعات بين العاملين في المدرسة ومحاولة التوفيق بين متطلبات أهداف المدرسة وأهداف العاملين .

٩- القدرة على إدارة الوقت وتنظيمه من خلال تسجيل وقت العمل وتحليله وتوزيعه ووضع خطط وأسس للأولويات الفنية .

١٠- المحافظة على حسن العلاقات بينه وبين الأطراف المعنية داخل المدرسة من طلاب ومعلمين أو من خارج المدرسة من رؤساء وموجهين وأولياء أمور بحيث تقوم هذه العلاقة على الاحترام والثقة المتبادلة بين الجميع .

١١- أن يتصف مدير المدرسة بالقدرة على التغيير من خلال المرونة التي تمكنه من التكيف مع الموقف واستخدام أفضل الأنماط القيادية التي تتناسب مع الموقف .

١٢- ضرورة أن يتصف مدير المدرسة بالمرونة الكافية في التعامل مع المواقف والمشكلات للتعرف على أفضل الحلول المناسبة لاتخاذ القرار السليم .

١٣- ضرورة أن يفوض مدير المدرسة بعض سلطاته واختصاصاته أو صلاحياته لبعض العاملين معه في المدرسة ممن يثق في قدراتهم ليخفف عنه بعض الأعباء الإدارية ويتفرغ لمهام وأعباء إدارية أكبر .