



دور القيادة المدرسية اليبية المعاصرة في تقديم نموذج تربوي ناجح

جمال علي مطاوع
كلية التربية بنالوت
نالوت - ليبيا

Email: Jamal.Ali.Mutawa@gmail.com

المخلص:

لقد برزت أهمية القيادة المدرسية التي تتسم بالقوة والحكمة من خلال خصائصها ومواصفاتها التي تميزها عن غيرها من الوظائف، وهي مواصفات وخصائص تسهم في نقل المؤسسة التربوية نحو حالة من النجاح والتميز والتقدم، حيث تضيف إليها القيمة التنافسية، فالقيادة الإدارية الناجحة تساعد المنظمة على تحقيق سر وجودها المتمثل في تحقيق أهدافها والمحافظة على بقائها وضمان نموها واستمراريتها.

يختلف مفهوم القيادة عن القيادة الإدارية؛ فالأولى مستمدة من السمات الشخصية للفرد وما يستطيع أن يطور ما لديه من مهارات، بينما الثانية مستمدة في الحقيقة من السلطة الرسمية الممنوحة للفرد بالدرجة الأولى ثم على ما يتوفر لديه من سمات وصفات شخصية، ويضاف إلى ما سبق أن القيادة الإدارية تستهدف التأثير في الأفراد في منظمة أو مؤسسة ما محددة المعالم والنشاطات، وبناءً على ما سبق نتناول في هذا البحث أهم الآراء الإدارية المتعلقة بمفهوم القيادة المدرسية والتعريف بها.

تمثل القيادة الإدارية مجموعة من الأعمال والتصرفات التي يمارسها فرد معين يسمى القائد، وهذه الأنماط من السلوك هي محصلة التفاعل بين ما يملك القائد من صفات

وبين ما يملك أتباعه من خصائص، إضافة إلى الخصائص المنظمة وثقافتها وتهدف إلى حث الأفراد ودفعهم إلى العمل باتجاه تحقيق الأهداف المنوطة بعمل الجماعة بفاعلية وكفاءة عالية مع توفر درجة من الرضى الوظيفي لدى الأفراد العاملين. تعمل الإدارة المدرسية على وضع الخطط والجداول الزمنية وتخصيص الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف، بينما تقوم القيادة على وضع استراتيجية مستقبلية للتغيير بهدف الوصول إلى الرؤية المطلوبة. الكلمات الأساسية في البحث: القيادة الإدارية، القيادة المدرسية، التحويلية، المكونات، ملامح المدرسة الليبية، ثقافة الاستقصاء، القيادة التعليمية.

The role of contemporary Libyan school leadership in Providing a successful educational model

Jamal Ali Mutawa
College of Education in Nalut
Nalut -Libya

EMAIL: Jamal.Ali.Mutawa@gmail.com

ABSTRACT

The importance of school leadership, which is characterized by strength and wisdom, has emerged through its characteristics and specifications that distinguish it from other jobs. These specifications and characteristics contribute to moving the educational institution towards a state of success, excellence and progress, as it adds competitive value to it. Successful administrative leadership helps the organization achieve the secret of its existence. To achieve its goals, maintain its survival, and ensure its growth and continuity.

The concept of leadership differs from administrative leadership. The first is derived from the individual's personal traits and the skills he can develop, while the second is in fact derived from the official authority granted to the individual in the first place and then from the personal traits and qualities he possesses. In addition to the above, administrative leadership aims to influence individuals in an organization. Or an institution with specific features and activities. Based on the above, we discuss in this research the most important administrative opinions related to the concept of school leadership and its definition.

Administrative leadership: It is a set of actions and behaviours practiced by a specific individual called the leader. These patterns of behaviour are the result of the interaction between the characteristics of the leader and the characteristics of his followers, in addition to the characteristics of the organization and its culture. It aims to motivate individuals and push them to work towards achieving goals. Entrusted with the work of the group with high effectiveness and efficiency, while providing a degree of job satisfaction among the working individuals.

The school administration works on setting plans and timetables and allocating human and material resources to achieve the goals, while the leadership develops a future strategy for change with the aim of reaching the desired vision.

Keywords in the search: administrative leadership, school leadership, transformational, components, features of the Libyan school, culture of inquiry, educational leadership.

مقدمة :

ترتكز الإدارة المدرسية الحديثة الذكية على عملية التخطيط لأنشطتها، والتنظيم، والإدارة، والإشراف عليها من خلال استعمال المصادر الإنسانية والمواد التعليمية لتحقيق وظيفة التدريس بكفاءة وفعالية. وتشتمل هذه الإدارة على إجراء العمليات التعليمية أو المدرسية من تقديم بيئة تعليمية آمنة وحتى إدارة ميزانية المدرسة. يشير هذا الموضوع بمختلف عناصره ومقاصده التربوية مجموعة من الأسئلة الملحة التي تترجم مشكلة البحث:

أ _ ما مفهوم القيادة المدرسية والدور القيادي لمديري المدارس الليبية؟

ب _ كيف تتجلى سمات ومهارات القادة الناجحين؟

ج _ ما أنماط القيادة المدرسية الناجحة في ليبيا؟

أهمية البحث

_ وضع كافة مفاهيم المنشأة واستراتيجياتها وسياساتها الإدارية في إطار واحد.
_ التركيز على نقاط القوة في المنشأة ودعمها، والقضاء على نقاط الضعف وتقليص مداها قدر الإمكان. _ خلق حلول جذرية للمشاكل التي تقف في وجه المنشأة، والبت في الخلافات القائمة.

_ تهيئة الأفراد وتدريبهم من خلال تنمية قدراتهم المهنية ورعايتهم.
_ الحرص على مواكبة آخر التطورات التي تطرأ في البيئة المحيطة للمنشأة وتسخيرها بما يتماشى مع أهداف المؤسسة التربوية.

أهداف البحث

_ التعريف بالأنشطة التي يقوم بها قائد المدرسة الليبية المعاصرة .
_ الإحاطة بالأهداف القابلة للقياس والواقعية، من حيث الإنجاز .
_ رسم الاستراتيجيات وخطوات تحقيق الأهداف.

منهجية البحث

سنوظف لمعالجة هذا الموضوع التربوي منهجية وصفية تحليلية تهتم بعرض وتفسير الأفكار ، والنظريات، والدراسات السابقة في هذا المجال، ثم نقوم باستقراءها، واستنباط منها ما يلائم سمات موضوعنا، وتأويل وتقويم الأفضل منها.

حدود البحث

لقد قمنا بإنجاز هذا البحث خلال فترة زمنية تقع في بحر عام 2023، من خلال التعامل مع مكتبة كلية التربية بنالوت، واستشارة عينة من الزملاء والزميلات العاملات في هذه المؤسسة، ومناظرتهم بشأن عناصر موضوعنا ونتائجه ومقاصده العلمية والتربوية.

مفاهيم البحث وهيكلته

يرتكز هذا العمل على مجموعة من المفاهيم المشكلة لمضمونه ومغزاه، وهي:

أولاً) القيادة المدرسية التحويلية.

ثانياً) مكونات هذه القيادة التحويلية.

ثالثاً) ملامح المدارس اللببية وثقافة الاستقصاء.

رابعاً) القيادة التعليمية.

يشهد القرن الحالي تطورات تربوية وتعليمية هائلة تواكب التغيرات والإنجازات المدرسية التي تروم ضمان جودة المخرجات التعليمية، وهذا يتطلب قيادة فاعلة في المدارس اللببية. يعتمد هذا الموضوع على القيادة المدرسية الناجحة وأهمية قيام القائد بهذا الدور بمعينة مهارات القادة الناجحين، وأنماط القيادة المدرسية اللازمة لقيادة التعليم اللببي.

أولاً) مفهوم القيادة المدرسية

يرتكز على مجموعة من أنواع السلوك الذي يقوم به القائد وتمثل نتيجة تفاعله مع الآخرين والتأثير فيهم لتحفيزهم على العمل بغية تحقيق أهداف مشتركة بصورة تعتمد على الفاعلية والكفاية (1).

1_ أهمية الدور القيادي لمديري المدارس اللببية

تمثل الإدارة المدرسية الناجحة في ليبيا عاملاً محورياً للوصول إلى فن القيادة التربوية والمدرسية، لذا فإن القيادة المدرسية تعد من الأدوار المهمة التي تتجلى من خلال:

- أ _ اعتماد نجاح التطوير التربوي في المدارس اليبية على مدى اقتناع المديرين بأهداف التطوير.
- ب _ إسهام مديري المدارس اليبية في تضافر جهود القائمين على التطوير التربوي في البلاد.
- ج _ دور المديرين في خلق التعاون بين جميع الأطراف ودعمها لتطوير المدرسة وتحقيق أهدافها.

2) مهارات القادة التربويين اليبين الناجحين

تعتمد مهارات القيادة التربوية الناجحة على:

- أ _ مهارات عملية: تهتم بتنفيذ ومتابعة الأعمال الإدارية في المؤسسة التربوية.
- ب _ مهارات شخصية: تترجم عملية التواصل مع الآخرين والعمل بروح الفريق الواحد.
- ج _ مهارات معرفية: تعتمد على حل المشكلات واتخاذ القرارات والتفكير بطريقة منطقية.

تسهّم قدرات وكفايات قادة المدارس اليبية في بناء رؤية واضحة للمدرسة، ووضع إجراءات عملية، وتوفير محيط عمل مُحفز للمعلمين والمعلمات، وتمكينهم من حسن التعامل مع المواقف المختلفة، وحل المشكلات التي قد تظهر أثناء العمل، وتقديم الدعم لهم، لذا فإن القيادة المدرسية الناجحة في المؤسسات التربوية اليبية تعد عاملاً محورياً وحيوياً لكل مدير، أو مسؤول

3 _ أنماط القيادة التربوية والمدرسية الناجحة

لقد أصبح لقادة المدارس اليبية أدورا جديدة تواكب التطور الحضاري والتقنيات المعاصرة، لكن السؤال المطروح هنا هو:

ما نوع القيادة المطلوبة لتسيير وتدبير شؤون المدارس اليبية؟

تتطلب الإجابة عن هذا السؤال المحوري الاهتمام بالمسائل التربوية التالية:

أولاً) القيادة المدرسية التحويلية

تشكل هذه القيادة نشاطا تربويا بتحفيز الأفراد المستفيدين على العمل، ولا يعتمد الأمر على توفير الحوافز المادية فقط، لكنه يعتمد أيضاً على زيادة وعي هؤلاء الأفراد بقيم

المؤسسة التي يعملون فيها وحاجاتهم وقدراتهم. يلعب القائد في هذا النمط من القيادة دورًا بارزًا في توفير بيئة عمل تُسهم في ترسيخ قيم المؤسسة، وتلبية حاجات العاملين فيها بغية الوصول إلى التغيير المنشود، وذلك من خلال العمل ضمن إطار معايير الإدارة المدرسية الناجحة.

1 _ عناصر القيادة التحويلية.

أ_ عنصر التأثير المثالي: يقوم القادة بأعمال وتصرفات تجعلهم نموذجًا للعاملين بالمؤسسة التربوية، مما يُسهم في دفع جميع المؤثرين والمتأثرين في المدرسة إلى تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها، ومن الأمور التي يقومون بها:

_ الاهتمام باحتياجات الآخرين وإيثارها على احتياجاتهم الفردية.

_ التمسك بالمعايير الأخلاقية.

_ التعاون بين كل الأطراف العاملة.

_ التخطيط الجماعي لتحديد أهداف المدرسة.

ب _ عنصر الدعم الفردي: يقوم القادة بتلبية الحاجات الفردية لكل العاملين

لتطويرهم والارتقاء بمستوى أدائهم إنهم يقومون بالأعمال المتخصصة (2).

_ تطوير معارف الإداريين والمعلمين والاهتمام بالفروق الفردية بينهم.

_ تكليفهم بالأعمال لتنمية قدراتهم، والتعرّف إلى احتياجاتهم.

ج _ عنصر التشجيع الفكري: يعمل القادة على توفير بيئة عمل تُحفز أعضاء

الهيئة الإدارية والتدريسية على الإبداع والابتكار والتفكير بطرائق جديدة لحل المشكلات التي قد تُواجههم.

د _ عنصر التحفيز المُلهم: يقوم القادة بتحفيز أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية

على العمل الجماعي، وإظهار الحماس والتفاؤل أثناء العمل وإتاحة الفرصة لجميع الإداريين والمعلمين للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وتوضيح التوقعات العالية منهم

في الحقيقة، تلعب ممارسة هذا النمط من القيادة دورًا مهمًا في مواكبة التغيرات

والتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية وما يرافقها من تطور تكنولوجي، كما إنه يُسهم في بناء مجتمعات تعلّم تركز على تحويل المعلمين إلى متعلمين.

ثانيا) ملامح المدارس اللببية وثقافة الاستقصاء

يُرَكِّز هذا النمط من القيادة على جمع البيانات المتعلقة بالمؤسسة واستثمارها في تطوير وتحسين أداء المؤسسة التربوية، كما يعمل على بناء ثقافة الاستقصاء، وتشجيع عمليات البحث والتحليل فيها.

يتميز نمط القيادة الاستقصائية بعدد من الملامح:

_ يُشجع مديري المدارس المعلمين على البحث والاستقصاء ويجهزون لهم بيئة العمل المناسبة.

_ يُرَكِّز المربون في تدريسهم على تقديم مهمات للطلبة تنمّي لديهم مهارات البحث والاستقصاء.

_ يتخذ المديرون والمعلمون القرارات المتعلقة بالأداء المدرسي بناءً على البيانات التي يقومون بجمعها.

_ يستثمر المديرون والمعلمون البيانات لمراجعة رؤية المدرسة وأهدافها وتحسين وتطوير التعليم.

_ بناء ثقافة الاستقصاء في المدارس اللببية (3).

يمكن بناء ثقافة الاستقصاء والعمل على نشرها في المدارس اللببية من خلال اتباع مجموعة من الإجراءات المعاضدة:

1 _ الحصول على البيانات من مصادر متعددة.

2 _ بناء ثقافة العاملين بالمؤسسات التربوية لمناقشة البيانات المجمعّة، وتحديد كيفية الاستفادة منها

3 _ تنظيم البيانات وتحليلها واتخاذ القرارات المرتبطة بها، والتعاون بين أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية لتطوير وتحسين التعليم.

4 _ توفير فرص نمو مهني للمعلمين لتطوير أساليب التدريس المستعملة.

قد تصادف عددا من الصعوبات كقلة الوقت لجمع البيانات وتحليلها، أو نقص الكفاءة في جمع البيانات وتحليلها مما يتطلب التفكير في حلول لهذه الصعوبات.

ثالثاً) القيادة التعليمية

يتم التركيز على الإجراءات التي يقوم بها القادة التربويون لتوجيه جهود وأنشطة المعلمين نحو تحقيق الأهداف التعليمية مما ينعكس إيجاباً على التحصيل الدراسي للتلاميذ، من خلال بعض المحاور الأساسية:

أ _ تحسين العملية التعليمية.

ب _ توفير فرص النمو المهني للمعلمين.

ج _ اتخاذ القرارات بناءً على البيانات.

د _ متابعة تحسين الأداء وجودته.

تعد هذه الأنماط مهمة للنهوض بالمدارس اللببية حتى تلائم مستجدات هذا القرن وتطوراته، ومهمة كل قائد في مدرسته هي تشكيل ملامح السياسات الخاصة بالقيادة المدرسية الناجحة التي تعد عاملاً محورياً وحيوياً لكفاءة الكادر المدرسي (4).

تعد القيادة الفاعلة القلب النابض للمؤسسة الناجحة، والقائد الناجح هو المفتاح السحري للمؤسسة الناجحة. إنه تملك القدرة للتأثير في الهيئة الإدارية والتدريسية وقيادتها لتحقيق رؤية مشتركة.

تمثل الإدارة المدرسية الناجحة عاملاً محورياً وحيوياً لكفاءة التدريس والأداء العام للمدرسة. إنها حجر أساس للمعلمين، ورؤساء الأقسام، وأولياء الأمور، والتلاميذ.

توظف الإدارة المدرسية الإمكانيات البشرية والمادية الموجودة في المدرسة، وهي

كالآتي

_ تحديد الأهداف المأمولة.

_ التخطيط لكيفية الوصول إلى هذه الأهداف.

_ تنظيم الموارد المتاحة لدى الإدارة المدرسة (الموارد البشرية، والوقت، والمواد التعليمية)

لتحقيق الأهداف المرجوة حسب مصاريف تكون أكثر اقتصاداً.

_ التحكم في عملية الإدارة المدرسية بقياس الانجازات التي حققتها الإدارة مقابل الخطة

واتخاذ اجراءات اصلاحية عند الحاجة.

_ تحديد معايير تنظيمية للإدارة المدرسية وتحسينها.

جودة الإدارة المدرسية اللببية

ترتبط جودة الإدارة المدرسية الذكية بنجاحها أو فشلها، وهي تستند إلى معايير

رئيسية تقويمية:

1 _ توضيح أهداف الإدارة المدرسية: يضع مدير المدرسة تعريفات واضحة لمسؤوليات كل عنصر فاعل داخل المؤسسة التعليمية التي يديرها.

2 _ وجود نظام ديمقراطي حقيقي داخل المؤسسة التعليمية مبني على أسس التفاهم والمعرفة والاحترام المتبادل بين الموظفين والإدارة المدرسية.

3 _ تكثيف جهود كافة الأطراف داخل المدرسة وتوجيهها لخدمة العملية التعليمية في المدرسة، وذلك حتى تصل إدارة المدرسة إلى أعلى معدلات النجاح مع الاقتصاد في المال، والوقت، وكذلك المجهود،

4 _ استعمال برنامج إدارة مدرسية قويم: توفير الوقت والمال يساعد على الإشراف على المنظومة التعليمية وإيجاد وسيلة اتصال آمنة داخل المدرسة بينها وبين المعلمين وأولياء الأمور والتلاميذ وكذلك الإدارة التعليمية (5).

5 _ تطوير وتفعيل الإدارة المدرسية المستمر.

6 _ وضع مخطط شامل لتقويم نقاط القوة والضعف

7 _ ضبط انجازات التلاميذ، وبياناتهم، ومعلومات عن كل فصل دراسي وأولياء الأمور والمعلمين، وتقارير مختلفة وحقيقية عن أداء المدرسة.

8 _ تحديد الأهداف. ابدأ بوضع مجموعة من الأهداف الطويلة المدى والقصيرة المدى.

لما يجب أن تكون عليه مدرستك أو مؤسستك التعليمية وتعريف فريق العمل على هذه الأهداف والتعاون على تحقيقها. من المهم أن تتضمن خطتك أهدافاً دقيقة، ومحددة، وقابلة للقياس والتحقيق. وكن طموحاً في وضع أهدافك. فكلما كان الهدف عظيم، كلما كان النجاح أكبر. هذه الأهداف، على سبيل المثال، يمكن أن تتضمن الحصول على الاعتماد الدولي ورفع جودة التدريس وتقديم خدمات أكثر للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة وفتح فروع جديدة للمدرسة محلياً أو دولياً

9 _ دمج خبرات جميع الأطراف في عملية إدارة المدرسة..

10 _ تطوير برنامج إدارة وتسيير المدارس المتكامل

11 _ توفر إدارة الموارد البشرية والرواتب في المدارس اليبية الحديثة. **تتطلب** القيادة المدرسية اليبية حسن التعامل مع التلاميذ، وأولياء الأمور، والإدارة المدرسية، المعلمين، وسهولة الوصول إلى البيانات، واستعمال جدول زمني للعمل، ومتابعة إنجاز الواجب المنزلي والتقارير، وجود تقويمات وإمكان تسجيل المهام عبر الإنترنت، إمكان تتبع الرسوم والدفع عبر الإنترنت، وإدارة الملف الشخصي، وإدارة وسائل النقل التابعة للمدرسة، والمتابعة المستمرة لسير الدراسة (6).

قوانين الإدارة المدرسية الناجحة

تتجلى هذه القوانين من خلال:

- 1 _ وجود رؤية ورسالة وأهداف للمدرسة.
- 2 _ تعزيز العلاقات العملية الإيجابية داخل المدرسة
- 3 _ نشر الثقة بين الأطراف المستفيدة.
- 4 _ تقدير وتقويم الكفاءة والكفاية في مجال العمل.
- 5 _ توفير بيئة محورها التلميذ
- 6 _ نشر المعرفة التعليمية المفيدة.

قوانين الإدارة المدرسية الناجحة

تساعد قوانين الإدارة المدرسية على إعداد بيئة إيجابية في المدرسة محورها القيم والاحترام، والجرأة في اتخاذ القرارات المهمة، والتواصل والتعاون وتقبل الرأي من جميع الأطراف.

تسعى الإدارة المدرسية الحديثة إلى دعم التطور، والاستجابة السريعة للتغيير، والتعلم المتواصل لكل ما هو جديد في مجال التعليم والإدارة، كما أن قوانين الإدارة المدرسية لتعزيز علاقة مدير المدرسة بالمعلمين والتلاميذ، وهو ما يجعل مدير المدرسة يقوم بدعم الروابط والعلاقات العملية المتينة المبنية على الثقة بين موظفي المدرسة مهم للغاية. **يجب** على مدير المدرسة تشجيع المعلمين على اكتشاف طرائق جديدة لإيجاد وقت للتعاون فيما بينهم على تطوير تجارب ومشاريع تعليمية واستخدام التكنولوجيا التعليمية وبرنامج إدارة المدرسة.

، ومنحهم الثقة الكافية ليقوموا بدور بناء في الإدارة التعليمية، وخلق التزام منهم بالفكرة وتعزيز العلاقات فيما بينهم. إليك أهم قوانين الإدارة المدرسية لتعزيز العلاقات بين المعلمين والتلاميذ، من خلال (7):

- أ _ الإحاطة بقوانين الإدارة المدرسية بالنسبة للمعلمين.
- ب _ عرض المشكلات الطارئة والتشاور فيها.
- ج _ الاعتماد على الإيجابية والعزيمة.
- د _ الاهتمام بالأنشطة الثقافية.
- هـ _ محاورة التلاميذ لتحسن أدائهم المدرسي طوال الوقت

خصائص القيادة المدرسية الناجحة

يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- _ بناء جسر التواصل المستمر بين الإدارة المدرسية الناجحة وأولياء الأمور.
- _ الاعتماد على البيانات والتقارير الرقمية الدقيقة.
- _ اتخاذ القرارات الصعبة عند الحاجة.
- يبحث** مدير المدرسة الناجح دائماً عن فرصة للقاء تلاميذ المدرسة وعائلاتهم وحسن التعامل معهم حسب المواقف والظروف المتنوعة.
- ترتبط الإدارة** المدرسية الذكية بأولياء الأمور كشركاء أساسيين يسهمون باستمرار في العملية التعليمية. لذا يتم تعميق التواصل المستمر بين مدير المدرسة والعائلات، والاجتماعات وتقديم تقارير الحضور والانصراف ونتائج الامتحانات عبر أنظمة إدارة المدارس الحديثة، وإطلاعهم على ما يحدث في المدرسة والأنشطة المختلفة التي يقوم بها أولادهم من أهم علامات الإدارة المدرسية الذكية.
- تعتمد** الإدارة المدرسية على البيانات لاستباق الاحتياجات المستقبلية، وتقويم أداء المعلمين والتلاميذ وعمل خطط مستبقة. يستطيع أولياء الأمور الاطلاع على البيانات الخاصة بالتلميذ وأدائه وتقويمات معلميه له في أي مكان وفي أي وقت (8).
- تكمن** جودة الإدارة المدرسية اللببية الحديثة في وجود رؤية وهدف ورسالة واضحة: تضع تصوراً أو توقعا لما سوف تحققه بعد خمسة أعوام أو عشرة أعوام قادمة. وهي من صفات القائد الناجح في أي مجال، وليس في مجال التعليم فقط.

تتفوق الإدارة المدرسية الذكية في قدرتها على تحقيق أقصى قدر من الشفافية، وقوة الإنتاج، والكفاءة العالية، والتحسينات المستمرة في طرائق التدريس، والمعدات، والأنظمة الإلكترونية المستعملة، والمرافق المتميزة.

لا بد أن يتمتع مديرو المدارس بالحكمة والشجاعة الكافية لاتخاذ قرارات يصعب على أي شخص آخر اتخاذها، مثل الأمور المتعلقة بالميزانية والاستثمار في أنشطة جديدة، أو إدارة شكوى بعض المعلمين أو أولياء الأمور، أو اتخاذ قرارات إدارية حكيمة وسريعة في وقت الأزمات والكوارث كما يجب استعمال برنامج إدارة المدارس الذي يساعدها على إدارة المنظومة التعليمية بأكملها، من سجل حضور الطلاب والمعلمين والتقارير اليومية المختلفة، وإدارة الموارد البشرية والمالية وحتى خدمات المدرسة. ولا بد من الاعتماد على:

أ _ استعمال تقنيات التعلم والتقنيات الحديثة وإنشاء تقرير حضور مختلف لكل فصل دراسي.

2 _ إنشاء منظومة الكترونية وقاعدة بيانات واحدة يمكن الاطلاع عليها في أي وقت وإدارة بيانات الموظفين بكل فعالية وكفاءة.

3 _ حسن انتقاء تعيين الموظفين في الإدارات المناسبة لهم. كما يساعد في تسجيل حضورهم، وإدارة عملية صرف الرواتب، وعرض وطباعة أي تقارير متعلقة بالموظفين.

4 _ استعمال البريد الإلكتروني للأفراد أو المجموعات، وإخطار الآخرين عبر الرسائل النصية القصيرة، وإنشاء المجالس للمناقشة والمنتديات، وإعداد استطلاعات الرأي أو نشر المدونات.

5 _ إدارة الامتحانات أحد أهم خصائص برامج الإدارة المدرسية الناجحة الحديثة. يمكن إجراء الامتحانات أونلاين وإدارتها وتقدير النتيجة ونشرها على النظام.

6 _ يستطيع مدير المدرسة إدارة كافة الخدمات المدرسية: حركة السيارات أو الحافلات وتشغيل النقل المدرسي، والاحتفاظ بسجلاته، وجمع رسوم النقل، وإدارة الموردين والسجلات المكتبية، وكذلك الاحتفاظ بتحديث المخزون من المواد التعليمية المختلفة والكتب.

7 _ يستطيع الأفراد المستفيدون معرفة بيانات وتقارير حضور الطلاب وسلوكهم، ووضع التلاميذ في الفصول، وتسجيل وتحصيل الرسوم المدرسية.

8 _ تحكم الإدارة المدرسية الحديثة بسير العمل بالإدارة المالية في المدرسة بشكل أكثر تنظيمًا وفعالية وانسيابية، وتبسيط برنامج إدارة المدارس من خلال عمليات دفع الرسوم، فهو

يساعد على عملية تجهيز الرواتب وتنفيذ طلبات الشراء، كما أنه يجعل الإدارة المدرسية الحديثة تسهم في حسابات التكلفة وإعداد الميزانيات وإنشاء مجموعة متنوعة من البيانات المالية والتقارير عند الحاجة.

الابتكار والتطوير المهني في المدرسة اليبية المعاصرة

تسعى الإدارة المدرسية الذكية باستمرار نحو التطوير المهني. فتوظف المعلمين ورؤساء الأقسام وغيرهم من العاملين في المدرسة اليبية المعاصرة وتدعمهم وتشجعهم على التطوير المهني لمواكبة أحدث ممارسات التعليم وأساليبه الحديثة.

من المهم تشجيع المعلمين والموظفين اليبيين على أن يكونوا قادة ومبتكرين كل في تخصصه، كما تعمل الإدارة المدرسية الحديثة على تمكين التلاميذ والمعلمين وإعطائهم دافعا ليكونوا مرنين ومبدعين وخلاقين للتفكير ويكون لديهم القدرة على التفكير خارج الصندوق وهو ما يؤهلهم للنجاح في الحياة.

يرتبط التغيير ارتباطاً جذرياً بتطور العملية التعليمية والإدارة المدرسية. وقد يأتي هذا التغيير بناءً على عوامل داخلية، أي من داخل المدرسة، أو خارجية، مثل سوء الطقس أو الأزمات والكوارث.

قد تدفعنا هذه العوامل الخارجية أحياناً إلى التعامل مع أهداف جديدة وتحديات لم نعتد عليها مدارسنا اليبية من قبل. بل لم يعتد عليها العالم كافة.

يساعد فن إدارة المدرسة الناجحة تلاميذنا على التكيف مع المحتوى ونظام الامتحانات الجديد بروح إيجابية متجددة مستبشرة ببيئة تعليمية جديدة أفضل وأكثر تطوراً.

موازنة بين شخصية المدير والقائد

يهتم المدير والقائد بإدارة الأعمال، وعلى الرغم من تشابه بعض الصفات بينهما، إلا أن هناك فروق كبيرة بينهما. من أبرز الفروقات بين الطرفين:

ـ **التوجه:** يركز المدير على الأداء والإنتاجية وتحقيق الأهداف، في حين يركز القائد على الإلهام والتحفيز وتحقيق الأهداف من خلال القيادة.

الطريقة: يتبع المديرون غالباً نهج الإدارة النمطية والتي تشمل على تحديد الأهداف ووضع الخطط والموارد المطلوبة لتحقيقها، بينما يتبع القادة غالباً نهج القيادة الشخصية والتي تشمل على تحفيز الفريق وتوجيهه ودعمه لتحقيق الأهداف (9) .

العلاقات: يركز المديرون على بناء العلاقات بين أعضاء الفريق لتحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف، بينما يركز القادة على بناء العلاقات بين الأعضاء من خلال التواصل والإلهام والتحفيز، مما يؤدي إلى رفع مستوى الروح المعنوية والإنتاج المنسق والمفيد.

التفكير: يتميز المديرون بالتفكير الإداري والذي يتمحور حول تحقيق الأهداف والحفاظ على الإنتاج، بينما يتميز القادة بالتفكير الإبداعي والذي يهدف إلى تحقيق الأهداف وإيجاد حلول جديدة للمشكلات المختلفة.

التوجه: يميل المديرون إلى الاهتمام بالتفاصيل وإدارتها بشكل مباشر، بينما يميل القادة إلى التركيز على الرؤية العامة وتحقيق الأهداف من خلال دعم وتحفيز الفريق.

التحدي: يتجه المدير إلى تحديد الأهداف وتحقيقها بأي ثمن، بينما يسعى القائد إلى تحقيق الأهداف من خلال الإلهام والتحفيز وبناء علاقات جيدة بين أفراد الفريق (10).

القدوة: يسعى القائد إلى أن يكون قدوة حسنة لفريق العمل ويعمل على صقل مهاراتهم وتحفيزهم وتوجيههم في الطريق الصحيح، بينما يحاول المدير إدارة فريق العمل بدقة وكفاءة دون الاهتمام كثيراً بتنمية مهاراتهم.

الاستراتيجية: يتمتع القائد بالقدرة على صياغة رؤية واضحة للمستقبل ووضع استراتيجيات لتحقيقها، بينما يهتم المدير بالتفاصيل الدقيقة وإدارة الموارد المختلفة لتحقيق الأهداف.

معالجة الأخطاء: يتمتع القائد بالقدرة على التعامل مع الأخطاء وإجراء التغييرات اللازمة لتحسين الأداء، بينما يركز المدير على تحليل الأخطاء وتحديد الأسباب وتطبيق الحلول المناسبة دون إدخال تغييرات جوهرية، أو هندسة إدارية (هندرة) (11).

الرؤية: يتميز القائد بالقدرة على صياغة رؤية واضحة للمستقبل وتحفيز أعضاء الفريق للوصول إلى هذه الرؤية، بينما يركز المدير على تحقيق الأهداف من خلال وضع الخطط وتنفيذها بدقة.

ويشكل عام، فإن القائد يمثل الشخص الذي يتحلى بالعديد من الصفات الإيجابية مثل الحماس والإلهام والتحفيز والقدرة على الإدارة، بينما المدير يمثل الشخص الذي يتحكم بالعمليات والإجراءات ويهتم بتحقيق الأهداف، ويمكن أن تختلف الصفات المطلوبة لكل منهما باختلاف المجال والظروف.

يمثل المدير الشخص الذي يهتم بتحقيق الأهداف والإنتاجية وإدارة الموارد، بينما يمثل القائد الشخص الذي يهتم ببناء العلاقات والتوجيه والتحفيز، ويسعى إلى تحقيق النجاح

من خلال قيادة فريق العمل وإدارة الأعمال والمشاريع والبرامج والمحافظ والمشاريع التقنية والبرمجيات وشروح للبرامج والخصائص والأخبار .

الخاتمة

تجسد إدارة التطوير والتخطيط له عنصرا أساسيا، فالإدارة المدرسية الفعالة هي سمة المدير العصري الناجح الذي لا يدرج التطوير ضمن استراتيجيته التطوير التي اعتمدها فمدرسته، فلا يمكن أن يصل إلى التميز والتفوق، وهو يسعى إلى إدارة مدرسته بأسلوب مبتذل وكلاسي، ولن نتوقع من مدير مدرسة يسلك هذا النهج تجديدا وتطويرا وحيوية وتقدما، وهو لا يؤمن بالتطوير الهادف والمخطط (12).

إن حقيقة تطوير المدرسة اليبية و ما يعترض سبيله من معوقات تتطلب إعدادا جيدا لمدير المدرسة العصري ليصبح لديه من المهارات و القدرات للتعامل مع التغيير و متغيرات العصر بإيجابية ووعي و دراسة لما حولة من أحداث، و مدى اكتسابه لمهارة التكيف مع العصر بما يسهم فتطوير العمل التربوي و يخدم المبادئ و القيم الحقة، و ذلك بالتالي ربما لا يتأتى الا بإسهام المؤسسات التربوية و الادارية فإعداد مديري المدارس و تدريبهم على التعامل مع التغيرات، وإتاحة فرص التدريب والتأهيل لهم حتى يكونوا قادرين على تحقيق هذه المسؤولية ، لأن التدريب بغية التطوير إنما يعنى فالمقام الاول التطوير السليم للأفراد (13) .

وخلصه القول إن مدير المدرسة يجب أن يكون ملما بالتغيرات والواقع، حيث يستقرئ منه المستقبل، ويستوعب التغيرات ويدرس انعكاساتها على الفرد والمدرسة، ويعمل على التطوير الهادف والمخطط فسيبل إعادة البناء، فهو السبيل إلى احتواء تحديات العولمة (14).

التوصيات

- _ تقدير العلاقات الإنسانية في العمل ورفع الروح المعنوية لكي تترجم من خلال الأداء الوظيفي.
- _ دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج والعطاء.
- _ احترام آراء الآخرين ومعرفة طباعهم لتحقيق النجاح في العمل.
- _ العمل على حل المشكلات الطارئة.

- _ الإحاطة بتفاصيل وأهداف المؤسسة التربوية وخلق نسق للتوجيه والمتابعة.
- _ تحمل المسؤولية وعدم تحميل الآخرين كل النواقص والنقائص.
- _ استعمال النقد البناء والموضوعي والعقلانية.
- _ تحديد الصلاحيات والمسؤوليات دون مجاملات.
- _ وضع إجراءات عمل مستديمة وواضحة ومتابعة تطبيقها.
- _ الدقة في تحديد الزمن اللازم لإنجاز العمل ومنح الوقت الكافي لذلك.

المراجع

أولاً) المراجع العربية:

1. السقاف، صفوان أمين، أبو سن، أحمد إبراهيم، القيادة الإدارية، 2016 -
2. توفيق درويش، الإنتاج المدرسي والبيئة، 2006 -
3. عائض الغامدي، عائض - مجلة كلية التربية (أسبوط)، 2016
4. سهير حمدي حسين - المجلة التربوية لتعليم الكبار، 2022 -
5. سماح محمد عبد الحميد، المجلة التربوية لتعليم الكبار، 2021
6. ، 2001-61_ الصفار، فاضل، التغيير الإداري كيف ولماذا؟ مجلة النبأ. لبنان. العدد 57
7. كلثوم على، كلثوم، عبدالمولى، أحمد، ناشف، مجلة كلية التربية 2019 -

ثانياً (المراجع الأجنبية

- 8-Anne Turnbaugh Lockwood (1997). The Changing Role of Principals: An Interview with Philip Hallinger.
- 9-Carter Namara (2001). Basic Context for Organizational Change.
- 4-Chris Elliott (1992). Leadership and Change in Schools. Issues In Educational Research, Vol. 2, No.01, p.p: 45-55.
- 10-Fred, Nickols (2000). Change Management
- 11-Jamie Mc Kenzie (2000). Making Good Change.
- 12-Kathleen, Cushman (1993). So Now What? Managing the Change Process. Horace. Vol.9, No.3.
- 13-Rosa Beth, Moss (1999). The Enduring Skills of Change Leaders. Leader to Leader, No.13, Summer 1999.
- 14-Susan Talley & Hollinger Martinez (1998). School Change Model: Basic Principles for School Reform in a Bilingual Context.