المهام الفنية لمدير المدرسة
في التعليم العام السعودي

إعداد

د. ناصر بن محمد الأبيض

المهام الفنية لمدير المدرسة في التعليم العام السعودي

إعداد
د. ناصر بن محمد الأبيض

المقدمة

في زمنٍ تعقدت فيه الوظائف ، وأضحى تطورها بوتيرةٍ متسارعةٍ جدًّا ، ورغم التوجهات الرسمية على كافة المستويات التشريعية والتكتيكية والتنفيذية ؛ الرامية إلى الارتقاء بأداء مدير المدرسة في مراحل التعليم العام ؛ إلا أن دور القائد التربوي الذي يضطلع بالعديد من المهام الفنية والإدارية لازال يعاني من القصور.

لقد توجهت أنظار المسؤولين بوزارة التربية والتعليم نحو مدير المدرسة بوصفه مشرفًا تربويًّا مقيمًا، يجب عليه أن يقوم بدورٍ فنيٍّ ينعكس إيجابًا على تحقيق أهداف العملية التربوية (البابطين، ١٤٢٠،ص١٠٨) ، ولكن هذا الدور الفني لازال بعيدًا عن المستوى المأمول إلى حدٍّ يحتاج إلى وقفةٍ ومراجعةٍ واستخدام أساليب البحث العلمي للكشف عن المعوقات التي تقف في سبيل تحقيق هذا الدور لأهدافه .

وحسب العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تظهر تمركز جهود مديري المدارس حول المهام الإدارية على حساب المهام الفنية ، حيث تراوحت نسبة الوقت المخصص للمهام الفنية مابين ١١-١٨% (الفواعرة ،١٩٩٠،ص٧) من الوقت الكلي الذي يقضيه مدير المدرسة في يوم عمل واحد ، وهذا مؤشر خطير يدل على عدم تحقيق التوازن النسبي المطلوب مابين المهام الرئيسة لمدير المدرسة في التعليم العام بشقيها الفني والإداري .

وقد توخت هذه الدراسة أن تلقي الضوء في إطار التوجهات الحديثة للميدان التربوي على المهام الفنية لمدير المدرسة في التعليم العام لتحقق بذلك خطوة نحو التوازن

النسبي المأمول مابين المهام الإدارية والفنية في مجالات تتعلق بتحسين عملية التعلم والتعليم للطلاب ، والتنمية المهنية للمعلمين ، والتواصل مع المجتمع المحلي .

مشكلة الدراسة

رغم الجهود التي تبذلها الجهات الرسمية المسؤولة عن إدارة التعليم العام بدءًا من جهاز الوزارة وصولاً إلى إدارات التعليم المختلفة مرورًا بإدارة الإشراف التربوي وانتهاءً بمكاتب التربية والتعليم في أحياء المدن الساعية إلى الارتقاء بأداء مدير المدرسة المتضمن لأداور متوازنةٍ توازنًا نسبيًّا ؛ إلا أن الجانب الفني لازال يمثل الكفة المرجوحة في ميزان المهام في مقابل كفة الجانب الإداري الراجحة .

إن الجانب الفني يعتبر الأكثر أهمية– رغم واقعه غير المرضي – من الجانب الإداري الذي يستولي على جل وقت مدير المدرسة (الفواعرة، ١٩٩٠،ص٧)، وفي الجهة المقابلة فإن الدور الفني للمشرف التربوي محدود الأثر ، من ذلك أن أحد التعاميم الصادر عن إدارة التربية والتعليم في الرياض يتضمن توجيهًا للمشرفين التربويين بضرورة زيارة المعلمين الذين مرَّ عليهم خمس سنوات دون زيارة ، وهنا دلالة كبيرة على القصور الذي يمكن لمدير المدرسة أن يعمل على استكماله .

إنّ المعلمين بحاجة إلى من يشرف عليهم ويتابع أعمالهم ، ويحفزهم ويرفع من كفاءاتهم ، وكل ذلك يمكن أن يقوم به مدير المدرسة بتواجده الدائم فيها(المنيف، ١٤١٠،ص١٠) فلا يمكن بأي حال من الأحوال أن نغفل عن أن مدير المدرسة أكثر إلمامًا بإمكانات المدرسة وظروف الطلبة والمعلمين والمجتمع المحلي .

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على :

١) مفهوم المهام الفنية لمدير المدرسة في التعليم العام .
٢) مجالات أداء المهام الفنية لمدير المدرسة في التعليم العام .
٣) معوقات أداء المهام الفنية لمدير المدرسة في التعليم العام .

أهمية الدراسة

برزت أهمية الدراسة من أهمية الدور القيادي الذي يضطلع به مدير المدرسة في التعليم العام ، ومن المؤمّل أن تسهم هذه الدارسة في تحقيق الفوائد التالية :

١) الإسهام في تحقيق التوازن النسبي بين المهام الفنية والمهام الإدارية لمدير المدرسة .
٢) الإسهام في تحقيق تكامل الأدوار بين المشرف التربوي ومدير المدرسة .
٣) تقديم نتائج علمية قد تفيد منها إدارات التربية والتعليم ومكاتب التربية ، وتقدّم على هيئة نشرات تربوية أو أوراق عمل خلال الاجتماعات الدورية التي تقام لمديري المدارس .

أسئلة الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية :

١) ما مفهوم المهام الفنية لمدير المدرسة في التعليم العام ؟
٢) ما مجالات أداء المهام الفنية لمدير المدرسة في التعليم العام ؟
٣) ما معوقات أداء المهام الفنية لمدير المدرسة في التعليم العام ؟

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على المهام الفنية ومجالات الأداء ومعوقاته لمدير المدرسة في التعليم العام ، وقد جرت خلال الفصل الأول للعام ٣٦-١٤٣٧هـ .

مصطلحات الدراسة

المهام الفنية : المقصود بها الوظائف والواجبات المرتبطة بتغيير سلوك المنتسبين إلى العملية التعليمية من معلمين وطلاب وأولياء أمور ، وذلك بغية تحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة إليها (الأغبري ، ٢٠٠٠،ص١٤٤) ويتفق الباحث مع ما سبق ، وذلك بالتركيز على الطالب والمعلم وأولياء أمور الطلاب كمجالات للأداء الفني ،

مع تناول المجال الثالث في هذه الدراسة كمفهوم أوسع وأكثر شمولية بإضافة المؤسسات الحكومية والخاصة .

مدير المدرسة : هو المسؤول الأول في المدرسة ، وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية (وزارة المعارف ، ١٤٢٠، ص٥) . ويتفق الباحث مع ما سبق ، مع الإشارة إلى أن الشؤون التربوية والتعليمية هي محور الدارسة الحالية وما سيتم تناولها على أنه المهام الفنية .

التعليم العام : هو التعليم الذي يضم ثلاث مراحل دراسية ، تمثل في مجموعها سلم التعليم العام ، وهي : المرحلة الابتدائية ، والمرحلة المتوسطة ، والمرحلة الثانوية (وزارة المعارف ، ١٤١٥، ص ٢٢-٢٣) ، ويضيف الباحث إلى ذلك : المدارس الأهلية ، ومدارس تحفيظ القرآن الكريم .

منهج الدراسة :

اتّبَع الباحث في دراسته أسلوب المنهج الوصفي المكتبي ، وذلك بالعودة إلى المراجع والمصادر والأدلة التنظيمية ذات الصلة بموضوع الدراسة ؛ بهدف حصول الباحث على إجابات مدعمة بالشواهد والبراهين لأسئلة الدراسة .

الإطـار النظـري

مفهوم المهام الفنية لمدير المدرسة

قبل الحديث عن المهام الفنية لمدير المدرسة ، تجدر الإشارة السريعة إلى مفهوم الإدارة المدرسية كتوطئة لتناول تلك المهام على بصيرة ودراية مع نظيرتها ألا وهي المهام الإدارية.

وقد تعددت الآراء واختلفت وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإدارة المدرسية إلا أن هناك اتفاقا حول المبادئ الأساسية لذلك المفهوم(الدويك وآخرون ، ١٤٢٢،ص١٨٢) . وتعرف الإدارة المدرسية بأنها " نشاط منظم مقصود وهادف

تحقق من ورائه المدرسة الأهداف التربوية المنشودة " (سمعان ومرسي ، ١٩٨٥،ص٥٧) . ومن تعريفاتها أنها " منظومة متكاملة تستهدف القيام بعمليات تخطيط وتسيير وتقويم الموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة ، والتوصل إلى مجموعة القرارات التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية " (زاهر ، ١٩٩٥،ص١٢) . وفي تعريف آخر هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة سواء أكانوا إداريين أم فنيين ، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة (أحمد ، ١٤٢٣،ص١٨) .

ونظرا لتطور مفهوم الإدارة المدرسية وتعقدّه ؛ حيث أصبح يضم العديد من المهام منها ما هو إداري ومنها ما هو فني ، ولانتقال محور عمل مدير المدرسة من الشؤون الإدارية الصرفة إلى إعطاء الموارد البشرية طلابا ومعلمين ومجتمعا محليا قدرا مناسبا من الاهتمام ، من هنا يبرز دور مدير المدرسة في العمل على تحقيق التوازن النسبي مابين تلك المهام الإدارية والفنية ، ليصل إلى أعلى درجات الأداء المطلوب .

ومن المناسب هنا أن يتناول الباحث المهام بنوعيها بشيء من التعريف ، قبل أن يبين العوامل التي تحتم على مدير المدرسة أن يولي المهام الفنية قدرها اللازم من الوقت والاهتمام والعناية .

ولنبدأ بالمهام الإدارية فهي " جميع المهام والواجبات التي ينبغي لمدير المدرسة القيام بها ، لضمان سير العمل بيسر وسهولة " (الأغبري ، ٢٠٠٠، ص١٤٣) ، ومن وجهة نظر الباحث أنها التي يتم فيها تفاعل المدير مع الأمور المادية أكثر من الموارد البشرية ، وفي دراسة أجريت للتعرف على تلك المهام تم عرض بعضها كما يلي :

١) الاهتمام بالمبنى المدرسي وصيانة مرفقاته .
٢) الإشراف على ضبط دوام المنتسبين للمدرسة من طلاب ومعلمين وإداريين.

٣) توزيع الكتب الدراسية . (الدويك وآخرون ، ١٤٢٢،ص٢٠٣)
٤) العناية بتوفير ومتابعة صرف خطة المدرسة من الوسائل التعليمية .
٥) إعداد الخطة التشغيلية والموازنة السنوية للمدرسة .
٦) إعداد الجداول المدرسية ، وتوزيع المهام على العاملين بعدالة .

أما المهام الفنية فهي "جميع المهام والواجبات المرتبطة بتغيير سلوك المنتسبين إلى العملية التعليمية من معلمين وطلاب وأولياء أمور ، وذلك بغية تحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة إليها"(الأغبري ،٢٠٠٠،ص١٤٤)، ويبرز هنا محور الدراسة الحالية وثقلها الأكبر ، وتنسجم كل من المهام الإدارية الفنية والمهام الإدارية في علاقة تكاملية ، يصعب معها الفصل الواضح بين كل منهما .

ومن المناسب في هذا المقام ذكر العوامل التي تحتم إيلاء مدير المدرسة المهام الفنية حقها من الاهتمام اللازم ، وهي :

١) انتقال محور العملية التربوية إلى الطالب، وهذا ما يحتم على مدير المدرسة الاهتمام به، ورعايته بصورة شاملة(آل ناجي،١٤٢٤،ص٥٥_٥٧) .
٢) تعقد وظيفة مدير المدرسة لتشمل العديد من الواجبات ، وبروز دور يشترك فيه مدير المدرسة مع المشرف التربوي ، ألا وهو دور التنمية المهنية للمعلمين وتطور أدائهم ؛ وهو دور فني بحت .
٣) النظر إلى النظام التعليمي على أنه نظام مفتوح، يؤثر في البيئة الخارجية بنفس الدرجة التي يتأثر بها وهو ما يسمى بالمجتمع المحلي(آل ناجي،١٤٢٤،ص٥٥_٥٧) .

مجالات أداء المهام الفنية لمدير المدرسة

أ-الطالب :

نظرا لتطور مفهوم التربية وانتقال محور الاهتمام إلى الطالب وتنميته من جميع الجوانب العقلية والنفسية والاجتماعية والجسمية ، فإن الإدارة المدرسية لزامًا ستوجه جهودها نحو رعايته والعناية به ، وفيما يأتي عرض لأهم المهام الفنية التي يضطلع بها مدير المدرسة نحو الطالب :

- الوقوف على حاجات الطلاب ، و مراعاة الفروق الفردية بينهم .
- دراسة مشكلات الطلاب ، والوقوف على أسبابها ، والعمل على إيجاد الحلول المناسب لها .
- تقويم الطلاب ، وتشخيص مواطن القوة لتعزيزيها و الضعف لعلاجها .
- استثمار قدرات الطلاب و استعداداتهم ، وصقل مواهبهم ، وتمكينهم من هواياتهم .
- توفير الظروف والأجواء المساعدة على عمليتي التعليم والتعلم ، والحياة الديموقراطية للطلاب (الخطيب وآخرون ، ١٤٢٠،ص١٥٩) .

ب- المعلم :

إن التنمية المهنية للمعلمين ، وجودة توجيه قدراتهم ، وحسن التعامل معهم، على اعتبارهم خط المواجهة الأمامي المباشر الذي يعمل على تحقيق أهداف النظام التعليمي والتربوي ، كل ذلك يمثل مهام حساسة ، بالغة الأهمية والأثر ، ومجالا رحبا لعمل مدير المدرسة الفني .

وفيما يلي عرض لأهم المهام الفنية التي يفترض بمدير المدرسة الناجح القيام بها على أكمل وجه :

- عقد المجالس الفنية مع المعلمين عامةً ، وعلى وجه الخصوص معهم حسب تخصصاتهم ومراحل تدريسهم لمناقشة الأهداف التعليمية ومحتويات المناهج وطرق التدريس والوسائل التعليمية اللازمة .
- الاطلاع المستمر على الأداء الفعلي للمعلمين داخل الفصول، والمناشط الصفية والأعمال الكتابية : كراسات التحضير وسجلات التقويم والاختبارات .
- تشجيع المعلمين على الابتكار والتجديد في طرق التدريس وإنتاج الوسائل التعليمية وأساليب تقويم الطلاب.
- تنسيق العمل الفني في المدرسة بين التخصصات المختلفة والمراحل المتباينة من ورش عمل ونماذج دروس ونشرات تربوية وخلافه .(حجي ، ١٤٢١،ص١٥٨-١٥٩) .
- تطوير مهارات المعلمين في الإدارة الصفية ،أما بتدريبهم المباشر من قبله ، أو بتوجيههم إلى زيارة معلم متميز داخل أو خارج المدرسة ، أو باستقطاب المدربين إلى المدرسة ، أو إلحاقهم بما يعقد من دورات على مستوى الإدارة في مراكز التدريب التربوي .
- العمل التكاملي مع المشرف التربوي للخروج بعمل منظم وهادف ، بغية الرفع من أداء المعلمين الصفي وتنميتهم مهنيًا وتطوير مهاراتهم الفنية .
- توجيه المعلمين إلى مصادر المعرفة المختلفة من مراجع تربوية ومراكز بحثية ومواقع على الشبكة العنكبوتية .
- متابعة انتقال أثر التدريب التربوي والبرامج التعليمية والأساليب الإشرافية .

ج- المجتمع المحلي :

بما أن المدرسة تعمل في نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الداخلية من منسوبي المدرسة من الطلاب والمعلمين والموظفين ، والبيئة الخارجية من أولياء أمور الطلاب والجهات الإشرافية والمؤسسات الحكومية والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني ، لذلك

كان التعامل مع هذه الأطراف الداخلية والخارجية مهمًا للغاية كمهمة فنية يضطلع بها مدير المدرسة الحديثة .

هنا يبرز القائد التربوي في خلق جو أسري بين منسوبي المدرسة ، مع التركيز على أهمية بناء علاقة بين الطلاب ومعلميهم قائمة على أساس من الاحترام والتقدير والعطف والمودة ، وعلى درجة من الأهمية أن ينتقل نمط العلاقة ليشمل المعلمين والموظفين فيما بينهم البين .

ولكي لا تكون المدرسة في عزلة عن الجهات الإشرافية ينبغي على مدير المدرسة الاهتمام بالأمور التالية :

- الرد على التعاميم ، وتقديم البيانات الدقيقة والحديثة عن واقع المدرسة ، والعمل بما يرد من توجيهات صادرة عن الجهات الإشرافية على شتى مستوياتها .
- تسهيل مهام المشرفين التربويين ، وحسن التعامل وبناء علاقة إيجابية وبناءة معهم ؛ لما فيه تحقيق المصلحة العامة للمدرسة .
- الحرص على حضور الاجتماعات والورش التربوية التي تعقدها الجهات الإشرافية ، وتفعيل ما يقدم فيها من توجيهات وتوصيات لتصبح واقعا ملموسا في الميدان التربوي .
- وتتجلى أبرز المهام التي يضطلع بها مدير المدرسة في مجال المجتمع المحلي (البيئة الخارجية) فيما يلي :
- إقامة المجالس العمومية – مجالس الآباء – في مواعيدها المحددة ، وتعريف أولياء أمور الطلاب ببرامج المدرسة وأنشطتها، وتشجيعهم على زيارة المدرسة بصفة منتظمة ، ومن ذلك تقديم الدعوات العامة والخاصة .
- تأسيس ثقافة العمل التطوعي لخدمة الحي ومرافقه العامة .
- الاشتراك في برامج المسح المجتمعي .(سمعان ومرسي ، ١٩٨٥،ص٢٧٦)

- تزويد الصحف المحلية والمواقع الإلكترونية والمنتديات التعليمية بالبرامج والأنشطة والإنجازات المدرسية .
- الإفادة من الشبكة العنكبوتية بتأسيس موقع المدرسة وتقديم خدمات القبول والتسجيل وتعريف الأسرة بمستوى التحصيل الدراسي لأبنائهم ، وفتح المجال للالتحاق بالبرامج والأنشطة إلكترونيا ، وإتاحة الفرصة للنقاش والنقد البناء الهادف لتحسين الأداء التعليمي والإداري من خلال تلقي المقترحات والشكاوي سواء بالرسائل الخاصة أو عن طريق المنتديات العامة .
- تأسيس لجنة العلاقات العامة بالمدرسة ، وإعطاؤها الاهتمام المناسب ومن ذلك رئاسة مدير المدرسة لها ، وعضوية الوكلاء ، وتمثيل عدد من المعلمين بناء على الكفاءة والقدرة والرغبة ، حتى تكون على المستوى المطلوب في الأداء والعطاء .
- المشاركة في المناسبات الدينية والوطنية والاجتماعية ، كالمعايدات والأسابيع والأيام الخاصة : اليوم الوطني ، الإنجازات الوطنية ، أسابيع المرور والشجرة والمهنة ... وأكثر من ذلك المشاركة في تهنئة أسر الحي ومواساتهم في أحزانهم ، وتلمس احتياجاتهم المختلفة .
- إقامة وتبني ودعم الاحتفالات والمعارض لمنسوبي المدرسة وأهالي الحي على حدٍّ سواء .
- وضع صندوق للشكاوي والاقتراحات ، والعناية بما يرد من منسوبي البيئة الداخلية أو الخارجية .

معوقات أداء المهام الفنية لمدير المدرسة

نظر الباحث إلى هذه المعوقات من أربع زوايا :

الأولى : معوقات متعلقة بطبيعة المهمة : فالملاحظ أن كثير من مديري المدارس ينصرف عن المهام الفنية نظرا لصعوبة أدائها ، ومن جهة أخرى لتكاثر وتجدد

الأعمال الإدارية التي تكون بتكليف من الجهات الإشرافية ، وتتم المسائلة والمحاسبة على أدائها بصفة مباشرة وسريعة لسهولة ضبطها ومتابعتها .

الثانية : معوقات متعلقة بالمدرسة : وتتمثل في الكادر الإداري والفني وضعفه على مستوى الأداء وقبل ذلك وجود خلل على مستوى التوافر ، وقلة الإمكانات المادية المدرسية المعينة على القيام بالمهام الفنية كقاعات التدريب و المعامل والمسارح والوسائل التعليمية ووسائل الاتصال وشبكة المعلومات .

الثالثة : معوقات متعلقة بمدير المدرسة: وذلك بسبب الإغراق في النمطية وعدم الرغبة في التجديد ، كون المهام الفنية تمثل تحديًّا وعملاً غير تقليدي يحتاج لإعمال فكر وإبداع ، ويتم تأديته عن طريق العقل الواعي ، بينما المهام الإدارية تحمل الطابع الروتيني البحت ، ويتم تأديتها عن طريق العقل اللا واعي .

الرابعة : معوقات متعلقة بمجالات الأداء :

أ- **الطالب :** وتبرز في هذا المجال المعوقات التالية :

- ضعف دافعية الطلاب للتعلم والتعليم .
- تدني رضا الطلاب عن واقعهم التربوي والتعليمي .
- ضعف تفاعل الطلاب الصفي .
- زيادة عدد الطلاب في حجرة الصف الدراسي الواحد .
- ارتفاع نسبة الهدر : التأخر ، الرسوب ، التسرب(العارفة وقرّان ،١٤٢٧،ص١٧) .

ب- المعلم : وتبرز في هذا المجال المعوقات التالية :

- صعوبة الإشراف على معلمين من مختلف التخصصات ، وتنميتهم مهنيًا في ضوء إعداد مدير المدرسة الأكاديمي الذي تلقاه.
- الاعتقاد السائد بتعارض دور مدير المدرسة مع دور المشرف التربوي (عبد الهادي ،٢٠٠٢، ص ٥٢-٥٣)

- عزوف المعلم عن تطوير ذاته مهنيا ، ومرد ذلك عدم ربط التطوير المهني بامتيازات معنوية مؤثرة أو حوافز مادية مجزية .
- عدم قدرة المعلم على توظيف التقنيات الحديثة في التدريس ، وقلة إلمامه بأدوات التقويم وأساليبه ، وضعف مهاراته في الاتصال الفعال مع الطلاب .
- تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم السعودي. (العارفة وقرّان ،١٤٢٧،ص١٧)

ج- **المجتمع المحلي :** وتبرز في هذا المجال المعوقات التالية :

- ضعف حضور أولياء أمور الطلاب للمجالس العمومية ، وغياب دورهم الإيجابي في التواصل مع المدرسة فيما يتعلق بشؤون التحصيل الدراسي لأبنائهم ، فضلا عن الأنشطة والبرامج والاحتفالات والمعارض والمناسبات .
- تدني مستوى الدعم الذي تقدمه مؤسسات المجتمع الخاصة للبرامج والأنشطة، وتخليها عن تحمل مسؤوليتها الاجتماعية .
- قصور ثقافة العمل التطوعي ، وتعاون أفراد المجتمع في تعزيز السلوك الإيجابي وتقويم السلوك السلبي . (العارفة وقرّان ،١٤٢٧،ص١٧)
- قصور إيمان مدير المدرسة بدوره الريادي والضروري والأساسي في هذا المجال واعتبار كل ذلك من الترف التربوي .

الدراسات السابقة

القسم الأول : الدراسات المتعلقة بمفهوم المهام الفنية

يتفق كل من الأغبري (٢٠٠٠) و الشلاش (١٤١٣) و مدعث (١٤١٤) والشهري (١٤٢٠) في تصنيف المهام إلى : إدارية وفنية . ويختلف معهم كل من العموش (١٩٩٧) حيث أضاف إلى المهام الإدارية والفنية المهام المالية ، والشامخ (١٤١٠) حيث أضافت المهام الإنسانية إلى الإدارية والفنية ،والحبيب(١٤١٢) حيث

أضاف المهام الاجتماعية . والباحث يذهب إلى تصنيف المهام إلى إدارية وفنية ؛ حيث إنه من المنطقي أن تدرج المالية تحت المهام الإدارية ، أما الإنسانية والاجتماعية فتدرج تحت المهام الفنية .

أما بالنسبة للقول بغلبة المهام الإدارية على المهام الفنية في عمل مدير المدرسة فيتفق كل من الفواعرة(١٩٩٠)والشراري(٢٠٠٥) والشامخ(١٤١٠) و مدعث (١٤١٤) والعوفي(١٤٢٣) مع هذا القول ، بينما يخالف ذلك كل من شحادة (١٩٩٣)والعابسي(١٤٢٦) ، ولدى الباحث قناعة باستحواذ المهام الإدارية على الجزء الأكبر من عمل مدير المدرسة ، ومرد هذه القناعة إلى العدد الكبير من الدراسات العلمية التي تؤيد ذلك ، والخبرة العملية للباحث.

القسم الثاني : الدراسات المتعلقة بمجالات أداء المهام الفنية

تتفق جميع الدراسات – حسب إطلاع الباحث – على المجالات الثلاثة : الطالب والمعلم والمجتمع المحلي . ولكن بعضها يضيف إلى ما سبق ما يتعلق بالمهنة كفن وهما :علمية التخطيط وعملية تقويم المناهج . ومن تلك الدراسات دراسة البنتيتي (١٩٨٩) والهباهبة (١٩٩٩) والشراري(٢٠٠٥) .

ويوضح الباحث جانب التميز في هذه الدراسة باستهداف مجالات الطالب والمعلم والمجتمع لكونها تمثل ما يسمى برأس المال البشري أو الموارد البشرية ، حيث يزعم الباحث بتفردها من مدرسة إلى أخرى بصورة أكبر من عميلتي التخطيط وتقويم المناهج ، فهما أقل تفردا لوجود إدارة خاصة بالتخطيط على كافة مستويات الجهات المسؤولة ، ولكون المناهج السعودية موحدة وتقوم عليها إدارة خاصة أيضا ، وهذا ما يستدعي توجيه الباحثين جهودهم إلى الموارد البشرية بصورة أكبر .

القسم الثالث: الدراسات المتعلقة بمعوقات أداء المهام الفنية

تذهب دراسة العوين(١٤٢٠) إلى أن مدير المدرسة يحتل المركز الأول في ترتيب المعوقات ، نظرًا لضعف إعداده وتأهيله وتدريبه ، وحسب إطلاع الباحث المحدود لم يجد من يعارضه أو يؤيده ، ويتفق الباحث معه في أهمية أثر هذا المعوق ولكن بنسب متساوية مع بقية المعوقات الأخرى .

وفي دراسة الفواعرة(١٩٩٠) والعوين (١٤٢٠) يبرز معوق طبيعة المهمة الفنية الصعبة مقارنة مع المهمة الإدارية ، بالإضافة إلى كثرة المهام الإدارية وتجددها مما يصرف غالبية الوقت لتنفيذها ، ولم يجد الباحث – في حدود إطلاعه المحدود – من يعارضهما ، ويتفق الباحث معهما .

أما فيما يتعلق بأهمية المعوقات المتعلقة بمجالات الأداء المتمثلة في الطالب والمعلم والمجتمع المحلي ، فيتفق على أهميتها كل من العارفة وقران (١٤٢٧) و الحمياني(٢٠٠٥) والغنيم(٢٠٠٥) ، ولكن بتركيز الدراسة الأولى على المجالات الثلاث بدرجة واحدة من الأهمية ، أما الثانية فتركز على دافعية الطالب ، والثالثة على كفايات المعلمين . والباحث يتفق مع الدراسة الأولى في أهمية مجال الطالب أو المعلم أو المجتمع المحلي على حدٍ سواء ، عندما يشكل أحدهم معوقا يحد من أداء المهام الفنية لمدير المدرسة .

نتائج الدراسة

إجابة السؤال الأول :ما مفهوم المهام الفنية لمدير المدرسة في التعليم العام ؟

للإجابة عن السؤال الأول قدم الباحث مفهوما خاصا للمهام الفنية في ضوء مراجع البحث والدراسات السابقة وهو أنها : الأنشطة الهادفة الموجهة إلى الموارد البشرية في المدرسة والجهات ذات العلاقة خارج المدرسة ، وهذا ما يتفق مع الأغبري (٢٠٠٠) .

إجابة السؤال الثاني :ما مجالات أداء المهام الفنية لمدير المدرسة في التعليم العام ؟

للإجابة عن السؤال الثاني وفي ضوء المفهوم الخاص الذي قدمه الباحث والمتعلق بالمهام الفنية في إجابة السؤال الأول ، فإن المجالات تنحصر في الطالب والمعلم والمجتمع المحلي ، وهذا ما يتفق مع الأغبري (٢٠٠٠) والشلاش (١٤١٣)ومدعث (١٤١٤) والشهري (١٤٢٠) .

إجابة السؤال الثالث :ما معوقات أداء المهام الفنية لمدير المدرسة في التعليم العام ؟

للإجابة عن السؤال الثالث وفي ضوء المجالات الثلاث التي خلص إليها الباحث في نتيجة السؤال الثاني ، فإن تدني دافعية الطالب ، وهذا ما يتفق مع دراسة الحمياني(٢٠٠٥)ودراسة العارفة وقران (١٤٢٧)، وضعف كفايات المعلمين وعزوفهم عن تطوير ذواتهم مهنيا ، وهذا ما يتفق مع دراسة الغنيم (٢٠٠٥) ودراسة العارفة وقران (١٤٢٧) ، وغياب المجتمع المحلي من المشهد التربوي واعتقاد المدير أن التواصل معه من الترف التربوي ، هي أبرز ما يمكن الإشارة إليه من المعوقات التي تقف في طريق مدير المدرسة لأداء مهامه الفنية .

المراجع :

١) أحمد ، أحمد (١٤٢٣) : الإدارة المدرسية الحديثة، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر .

٢) الأغبري ، عبدالصمد (٢٠٠٠) : الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، ط ١، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان.

٣) البابطين، عبدالرحمن (١٤٢٠) : مشكلات المشرف التربوي أثناء تطبيق الأساليب الإشرافية ، بحث علمي منشور في رسالة التربية وعلم النفس ، العدد ١٠ ، الرياض ، السعودية .

٤) البنتيتي، حامد (١٩٨٩) : تقييم الحاجات التربوية لمديري المدارس الثانوية الأكاديمية في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة . الجامعة الأردنية ،عمان ، الأردن.

٥) الحبيب، فهد (١٤١٢) : المسؤوليات الإدارية والفنية والاجتماعية لمدير المدرسة ، مجلد بحوث اللقاء الثاني للإدارة التربوية ، جامعة الملك سعود ، كلية التربية ، الرياض ، السعودية .

٦) حجي ،أحمد (١٤٢١) : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر .

٧) الحمياني، عبدالله (٢٠٠٥) : تطبيق أسس الجودة الشاملة في تطوير الأداء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا ، الإسكندرية ، مصر .

٨) الخطيب وآخرون ، رداح (١٤٢٠) : الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة ، ط ٣، دار الأمل : أربد ، الأردن .

٩) الدويك وآخرون ، تيسير (١٤٢٢) : أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي ، ط ٣ ، دار الفكر العربي ، عمان ، الأردن .

١٠) زاهر ، ضياء (١٩٩٥) : الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية ، بحث علمي منشور في رسالة مستقبل التربية ، المجلد ١ ، العدد ٤ .

١١) سمعان ،وهيب ومرسي ، محمد (١٩٨٥) : الإدارة المدرسية الحديثة ، ط ١ ، دار الكتب ، القاهرة ، مصر .

١٢) الشامخ ، هيا (١٤١٠) : دور المساعدات في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض دارسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، كلية التربية ، الرياض ، السعودية .

١٣) شحادة، حسين (١٩٩٣) : المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومدى تنفيذهم لها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

١٤) الشراري ، عبدالرحمن (٢٠٠٥) : المهام الإدارية والفنية التي يمارسها مديري المدارس العامة بمحافظة القريات من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

١٥) الشلاش ، عبدالرحمن (١٤١٣) : مهام مديري المدارس والموجهين التربويين بمنطقة الرياض التعليمية دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، كلية التربية ، الرياض ، السعودية .

١٦) الشهري ، عبدالله (١٤٢٠) : مدى ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية في محافظة بيشة التعليمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، كلية التربية، الرياض، السعودية .

١٧) العابسي ، سعد (١٤٢٦) : مدى فعالية مدير المدرسة الثانوية في أداء مهامه الفنية دراسة ميدانية في منطقة عسير التعليمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، كلية التربية ، الرياض ، السعودية .

١٨) العارفة ، عبد اللطيف وقرّان ، أحمد (١٤٢٧) : معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام ، مجلد بحوث اللقاء السنوي للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية ، الرياض ، السعودية .

١٩) عبد الهادي ، جودة (٢٠٠٢) : الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه ، الدار العلمية ، عمان ، الأردن .

٢٠) العموش، نايف (١٩٩٧) : دور برنامج تدريب مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق في إكسابهم الكفايات المهنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، أربد ، الأردن .

٢١) العوفي، أحمد (١٤٢٣) : التوازن بين المهام الإدارية والفنية لدى مدير المدرسة الثانوية بمحافظة الطائف كما يدركه المعلمون ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة ، السعودية .

٢٢) العوين ، عبداللطيف (١٤٢٠) : مدى إلمام مديري المدارس المتوسطة والثانوية في مدينة الرياض بمهامهم الإشرافية والمعوقات التي تحد منه ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، كلية التربية ، الرياض ، السعودية .

٢٣) الغنيم ، أحمد (٢٠٠٥) : تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالكفاية المهنية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة ، بحث علمي منشور في مجلة جامعة أم القرى ، المجلد ١٧، العدد ٢ .

٢٤) الفواعرة ، سامي (١٩٩٠) : دور مدير المدرسة الثانوية كمشرف تربوي مقيم، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، أربد، الأردن .

٢٥) مدعث ، سعيد (١٤١٤) : الممارسة الفعلية لدور مدير المدرسة الثانوية الإداري والفني ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، السعودية .

٢٦) المنيف ، محمد (١٤١٠) : دور مدير المدرسة كموجه تربوي مقيم ، مطبعة البيكرية ، الرياض ، السعودية .

٢٧) آل ناجي ، محمد (١٤٢٤) : الإدارة الفاعلة لمدرسة المستقبل في القرن الحادي والعشرين ، مكتبة الرشد ، الرياض ، السعودية .

٢٨) الهباهبة ، هارون (١٩٩٩) : تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الريادية في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

٢٩) وزارة المعارف (١٤١٥) : تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية .

وزارة المعارف (١٤٢٠) : القواعد المنظمة لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية . الطبعة الأولى.