



## تصور مقترح لإعداد القيادات الإدارية التربوية في العراق في ضوء خبرات بعض الدول (دراسة تحليلية)

أ.م. د. ضياء صالح مهدي<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>كلية التربية للعلوم الإنسانية, جامعة كربلاء, العراق

### الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع اختيار القيادات الادارة التربوية في العراق، واهم التحديات الادارية التي تواجههم، واستعراض التجارب الدولية في هذا المجال، و وضع تصور مقترح لأعداد القيادات الادارية التربوية في العراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ليكشف عن الظاهرة المراد بحثها واسبابها، وتكون البحث من عدة محاور رئيسية هي: واقع اختيار القيادات الادارية التربوية في العراق، والتحديات الادارية التي تواجه القيادات الادارية التربوية بالعراق، والدراسات السابقة، وبعض التجارب العالمية الدولية لتطوير القيادات الادارية التربوية، كما خلص البحث الى وضع تصوراً مقترحاً لإعداد القيادات الإدارية التربوية في العراق من خلال خبرات بعض الدول، وكانت هناك منطلقات وآليات لتنفيذ التصور المقترح، وبعض التوصيات والمقترحات.

**الكلمات المفتاحية:** تصور مقترح، أعداد، القيادات الادارية التربوية

## A proposed vision for preparing educational administrative leaders in Iraq in light of the experiences of some countries ( An analytical study)

Asst. Professor Dr. Dheyaa Saleh Mahdi<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>college of Karbala, University of Education for Human Sciences, Iraq

### Abstract:

The study aimed to identify the reality of selecting educational administration leaders in Iraq, and the most important administrative challenges they face, Reviewing international experiences in this field, and developing a proposed vision for the number of educational administrative leaders in Iraq, The study used the descriptive analytical method to reveal the phenomenon to be investigated and its causes, and The research consisted of several main axes: The reality of selecting educational administrative leaders in Iraq, And the administrative challenges facing educational administrative leaders in Iraq, And previous studies, And some international experiences to develop educational administrative leaders, The research also concluded by developing a proposed vision for preparing educational administrative leaders in Iraq through the experiences of some countries, There were starting points and mechanisms for implementing the proposed vision, and some recommendations and proposals

**Keywords:** proposed vision, Preparation, Educational administrative leaders.

\* Email address: dheyaa.s@uokerbala.edu.iq

## 1. المقدمة

## أولاً/ مشكلة البحث:

يشهد العالم كثيراً من المتغيرات والتطورات بالعديد من المجالات، ومنها مجال الإدارة الذي يعد من أشدها تأثراً بتلك التطورات، ومع اتساع التعليم وتعدد أغراضه أصبحت إدارة نظم التعليم الحديثة من أضخم الجهود التي تتولاها الحكومات، وأصبحت الإدارة التعليمية هي المؤسسة الأولى التي تدير وتشرف على تحديد أهداف التربية وتنفيذها، والإدارة بهذا المعنى وهذا الموقع يمكن أن يكون الموجه الأول لتصحيح مسار التربية والتعليم، فهي لم تعد كعملية تقليدية، كما أنها ليست اجتهادات شخصية، وإنما أصبحت علماً له فلسفته وأصوله وقواعده وأساليبه وطرق ممارسته، كما أصبحت تعد الأساس لأي تغيير أو تطوير في المجتمع. (فرج وحافظ، 2005: ص31)

كما أن الإدارة التربوية تمثل بيئة إدارية مفتوحة على ما حولها، حيث تمتاز بديناميكيته التي تجعلها تواكب التغيرات المتسارعة، وتحاول أن توازن ما بين متطلباتها واحتياجات المجتمع، والقيادة المدرسية المأمولة للمستقبل لا بد أن تكون مهيأة ومعدة للقيام بدورها القيادي بكفاءة وفاعلية فهي بحاجة إلى أن تقضي وقتاً أطول في تطوير البيئة المدرسية، وأن تبني علاقات إنسانية داخل المدرسة وخارجها، لتتمكن من تحقيق أداء فعال عن طريق بناء شبكة اتصال تسهل انتقال المعلومات، وتكوين فريق عمل يحقق الأهداف التربوية الموضوعية. (Falmer, 2002:p38)

والإدارة التربوية في العراق تعاني كغيرها من الدول النامية من بعض المشكلات التربوية والتي تعيق عملها التربوي، ولعل من أبرزها: انعدام الرقابة على التعليم، بما يتضمنه من متابعة وتقييم للأداء داخل الصفوف والمدرسة على المستويين المحلي والمركزي، ودكتاتورية القرار التعليمي، والخلل في عمليات الاتصال، وضعف التنسيق ما بين الأجهزة التعليمية، وعدم تحديد المسؤوليات جراء تداخلها من جهة الصلاحيات الممنوحة ما بين المركز والمحافظات، والاحجام عن تفويض السلطات من قبل وزارة التربية إلى المديريات العامة للتربية في المحافظات.

ومما يزيد من حدة الأزمة التي تواجه القيادات الإدارية المدرسية، هو مجموعة من التحديات التي تؤثر في ميدان عملهم ومن بينها: (Browne, 2003:p21)

- يواجه المديرون المبتدؤون عقبات في تحقيق التوازن ما بين المهام الفنية والمهام الإدارية .
- التغيرات السياسية والاقتصادية والتعليمية للمجتمع والتي تتطلب مسؤولين مهرة في مجال التأثير وبناء وجهات النظر تجاه تحقيق الأهداف التربوية، وهذا يتطلب إعداد برامج جامعية لتطوير (تنمية) مديري المدارس .
- الطلبات المستمرة لإصلاح وبناء المدارس، وجودة المعلم، وتزايد الانتباه على مديري المدارس .
- القيمة المضافة بواسطة اتمام برامج الاعداد، لذلك سنت العديد من الدول القوانين للتطوير، وتكتشف طرقاً بديلة لتأهيل مديري المدارس .

وبناء على ما سبق فإن عمليات اختيار القيادات الإدارية المدرسية يجب أن تبنى على أسس علمية مدروسة، لتراعي انتقاء أفضل المرشحين المتقدمين لتولي المناصب الإدارية، بحيث تأخذ في الاعتبار المؤهلات العلمية للمرشحين وصفاتهم الشخصية وخبراتهم، وتوافر الكفايات والكفاءات اللازمة لتطوير العملية التعليمية، وهو الأمر الذي أن تحقق فإنه سوف يساهم في فاعلية هذه القيادات بأداء دورها في تحقيق جودة العملية التربوية.

وهذا الامر يطرح العديد من المبررات القوية لأجراء الدراسة الحالية، والتي يمكن بلورة مشكلتها في السؤال الرئيس الاتي: كيف يمكن الافادة من تجارب بعض الدول في اعداد قياداتهم التربوية، بما يسهم في تطوير اعداد القيادات التربوية في العراق، ويتفرع من التساؤل الرئيسي الاسئلة الاتية :

- 1- ما واقع اختيار القيادات الادارية التربوية في العراق ؟
- 2- ما أهم التحديات الادارية التي تواجه القيادات الادارية التربوية في العراق ؟
- 3- كيف يتم اعداد القيادات الادارية التربوية في بعض الدول ؟
- 4- ما التصور المقترح لأعداد القيادات الادارية التربوية بالعراق في ضوء خبرات بعض الدول ؟

#### ثانياً أهداف البحث:

يستهدف البحث تحقيق الاهداف التالية :

- 1- تناول واقع اختيار القيادات الادارية التربوية في العراق.
- 2- التعرف على أهم التحديات الادارية التي تواجه القيادات الادارية التربوية في العراق.
- 3- استعراض تجارب بعض الدول في مجال اعداد القيادات الادارية التربوية.
- 4- وضع تصور مقترح لأعداد القيادات الادارية التربوية في العراق.

#### ثالثاً أهمية البحث:

ان القيادات الادارية التربوية هي المسؤولة عن تحقيق الجودة التعليمية، وهي كذلك مسؤولة عن كل النواحي التنظيمية داخل المؤسسة التربوية، لكونها تعد قيادة ادارية مقيمة تتابع جميع العمليات الادارية والتربوية بالمدرسة، وتتأكد من تحقيق جميع الأهداف المرسومة من قبل الدولة والتي تنعكس بالتالي على المجتمع.

اذ ان توافر جميع المقومات الاساسية للقيادة المدرسية من (معرفة سليمة، والدقة في التصور، وامكانية التأثير في سلوك المعاونين، والاحاطة والفهم في النشاط، وتحقيقه التوازن بين البعد الانساني والتنظيمي) تجعل منها قيادات متميزة تسعى الى التغيير والتطوير، وتجعل العمل اكثر تميزاً وقدرة على الابداع والابتكار، وتقوم بالتخطيط للمهام التي يتعين على فريق العمل للقيام بها. (بدران، 2006: ص95)

ونظراً لأهمية الدور الذي تقوم به الادارة المدرسية لذا يجب على المدير ان يكون ملماً بحقل الميدان الذي يعمل فيه من جميع جوانبه، وان يكون على ادراك بطبيعة هذا الميدان، وان يكون ملماً بجميع المهارات المعرفية الرئيسة التي يقوم عليها بميدان التربية من حيث المهارات المعرفية التربوية، وفي جميع ابعادها الثقافية والاجتماعية والفلسفية والنفسية، ومن هنا تتضح اهمية البحث الحالي فيما يأتي :

- 1- انها تتناول القيادات الادارية التربوية والتي تعد اكثر العناصر تأثيراً بالعملية التعليمية.
- 2- تناولها لأعداد القيادات الادارية التربوية لأنه من المعلوم بأن الاعداد الجيد لهذه القيادات ينعكس على جودة الاداء، وبالتالي يحقق جودة العملية التعليمية ككل.
- 3- تعدد الفئات التي يمكن ان تستفيد من البحث الحالي، اذ يتوقع ان يستفيد منه :

- القيادات التربوية نفسها من خلال التعرف على جوانب الإعداد والتي ترتقي بأدائها.
- المعلمون اذ ستوفر هذه القيادات المناخ المناسب للعمل والابداع.
- الطلاب حيث ستوفر كفاءة هذه القيادات الى تحسين مستواهم ونمو شخصياتهم.
- المسؤولين عن التعليم وذلك بالاستفادة من مقترحات الدراسة عند اختيار القيادات التربوية.

#### رابعاً/ منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لمناسبة هذا المنهج في الحصول على الحقائق في ظل الظروف القائمة، وكشف العلاقات ما بين الظاهرة المراد بحثها وأسبابها، وفي البحث الحالي يساهم هذا المنهج في تحليل واقع اختيار القيادات الادارية التربوية في العراق وسلبيات الاختيار، ويتناول التحديات التي تواجه هذه القيادات، ومن ثم يتطرق البحث الى البعض من تجارب الدول في مجال اعداد هذه القيادات، وتحليل ما سبق بهدف التوصل لتصور مقترح لأعداد القيادات الادارية التربوية في العراق. وفي البحوث الوصفية التحليلية لا يقدم الباحث مجرد بيانات مستمدة من ملاحظات عرضية او سطحية لكنه يفحص الموقف بشكل جيد، ويحدد المشكلة، ويسجل الافتراضات التي تبنى عليها الفروض، فالباحث هنا يسعى الى اكثر من مجرد الوصف للحالة، فهو يجمع الادلة بناء على اساس فرض او نظرية ما، ومن ثم يحللها بعمق بمحاولة منه لاستخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي الى تقدم المعرفة. (دالين، 2007: ص325)

#### خامساً/ حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في الاتي:

**الحدود المكانية:** وتشمل حدود دول (الولايات المتحدة الامريكية، انجلترا، استراليا) حيث تعد هذه الدول متقدمة جداً في مجال العمل الاداري وخصوصاً بالمجال التربوي، وتستحق الوقوف عندها والاستفادة منها.

**الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث في دراسته الحالية على تناول أعداد القيادات الادارية التربوية في العراق، والمقصود بهم القيادات المدرسية والذين يتمثلون بمدراء مدارس التعليم العام .

#### سادساً/ مصطلحات البحث:

**التصور المقترح:** مجموعة من المبادئ تمثل ضمن فلسفة ادارية معينة، ويتضمن عدة محاور اساسية، هدفها دفع عجلة التحسين المستمر والرقى والجودة بالعمل الإداري في المؤسسات. (منصور، 2005: ص28)

**ويعرف اجرائياً:** بانه الرؤية المستقبلية الجديدة لأعداد القيادات الإدارية التربوية في العراق في ضوء الخبرات الاجنبية.

**اعداد:** يقصد به هياؤه وحضره وجهزه، وفي هذا البحث يعني بأنه مجموعة العمليات والانشطة في مجال الادارة التربوية، والتي يتلقاها المرشحون للعمل الاداري بالمدرسة، والتي يرى الباحث ان يكون الإعداد من ضمن شروط التعيين.

**القيادة:** عرف (بيش) القيادة بأنها: عملية التأثير في اشخاص اخرين لتحقيق اهداف معينة. (مطاوع، 2003: ص96) ، كما تم تعريف القيادة بانها عملية انجاز لعمل معين من قبل الافراد بكفاءة عالية، والقائد هو من يقود الجماعة في تحديد الاهداف والتخطيط والتنفيذ، ويسعى القائد الى الحفاظ على وحدة الجماعة واحساس الفرد بلذة الانجاز. (حجي، 2006: ص187)

القيادة الإدارية التربوية : ويقصد بها أولئك الافراد الذين تسند اليهم مهمة العمل الاداري داخل المدارس، ولذلك فهي تشمل المدراء والمعاونين، وهي تعالج شؤون المعلمين والطلبة والمواد الدراسية والتجهيزات، والمصادر المالية اللازمة لتعليم الطلاب، وادارة الفعاليات المتعلقة بالعملية التعليمية، وتنظيم هذه العناصر كافة وتوجيهها وضبطها. (العجارمة، 2012: ص13)

وتعرف القيادة الإدارية التربوية إجرائياً: بأنه سلوك الاشخاص شاغلي المناصب القيادية بالمؤسسات التربوية والتعليمية، والمسؤولين عن توجيه ودفع الافراد داخل المؤسسة التربوية نحو تحقيق الأهداف التربوية للمؤسسة، وتسعى الدراسة الحالية لتقديم تصور مقترح لإعداد القيادات الادارية التربوية بما يؤهلها وقيادة المؤسسات التي تضطلع بإدارتها على النحو الافضل والاحسن .

### الإطار النظري للبحث

يتناول الإطار النظري للبحث عدة محاور رئيسية، فقد تناول المحور الاول منه واقع اختيار القيادات الادارية التربوية في العراق، اما المحور الثاني منه فقد تم التحدث فيه عن التحديات الادارية التي تواجه القيادات الادارية التربوية بالعراق في ظل الاساليب الحديثة التي طرأت لتطوير عملها، والمحور الثالث تناول الدراسات العربية والاجنبية السابقة، اما المحور الرابع فقد تم الحديث فيه عن بعض التجارب العالمية لتطوير القيادات الادارية التربوية، اما المحور الخامس فقد كان للتصور المقترح الذي وضع من قبل الباحث لإعداد القيادات الادارية التربوية في العراق في ضوء الخبرات والتجارب لبعض الدول العالمية المتقدمة.

### المحور الأول

#### واقع اختيار القيادات الإدارية التربوية في العراق

تتحمل وزارة التربية في العراق مسؤولية إدارة نظام التعليم العام بكافة مراحلها الدراسية- ماعدا التعليم الجامعي- وتتخذ القرارات الخاصة بسياسة الوزارة سواء أكانت قصيرة المدى أم بعيدة المدى من قبل وزير التربية، وترتبط بوزارة التربية (23) مديرية عامة للتربية في المحافظات، يرأس كل واحدة من هذه المديريات مدير عام مسؤول عن تنفيذ السياسة التربوية في محافظته، وللمديريات العامة للتربية دوائر فرعية في المدن الرئيسية، تقوم هذه المديريات بنقل الأوامر من مركز الوزارة للمستوى المحلي وتراقب تطبيقها دون إبداء أي رأي فيها. ( الربيعي، 2005 : ص12)

وكانت سياسة وزارة التربية سابقاً تعتمد على المركزية الشديدة في تنفيذ عملية اتخاذ القرار، اما في الوقت الحالي فهناك المزيد من الصلاحيات والتي تم منحها للمديريات العامة المنتشرة في المحافظات كنوع من اللامركزية الادارية فأصبح ارتباط هذه المديريات بالمحافظة التي تنتمي اليها، اما الوزارة فدورها أصبح تنظيمياً بصورة اكبر، و قد تغير الى ان يكون فنيا مشرفاً ومتابعاً لعمل المديريات.

والمدارس بالتعليم العام بشقيها - الابتدائي والثانوي وبكافة المراحل- تدار من قبل مديري المدارس ومعاونيهم بحسب المادة (37) من نظام المدارس الابتدائية رقم (30) لسنة 1978، والمادة (24) من نظام المدارس الثانوية رقم(2) لسنة 1977 النافذ الذي ينص على: (أن يكون مدير المدرسة مسؤولاً عن حسن سير الأعمال في مدرسته حسب أحكام هذا

النظام والأنظمة المرعية والتعليمات التي تصدرها وزارة التربية، وضمان تنفيذها والعمل بموجبها، ويقوم مدير المدرسة بما يأتي:

- المحافظة على الدوام بأعتبره المدير القدوة في مراعاة النظام والالتزام به.
  - الإشراف على المعلمين، وعلى سير عملية التدريس من خلال توزيع الدروس والصفوف على المعلمين بحسب قابلياتهم وكفائاتهم وأختصاصاتهم، وتنظيم جدول الدروس الأسبوعية، وذلك منذ بداية العام الدراسي.
  - الإشراف على الأمتحانات من خلال متابعة تقويم المعلمين، وتنظيم جدول مواعيد أمتحانات نصف السنة والنهائية وإعلان نتائجها.
  - العناية ببنية المدرسة ونظافتها بجميع مرافقها وأثاثها، وإعداد التقارير اللازمة في بداية كل عام دراسي عن خطة المدرسة ونشاطاتها.
  - تنظيم السجلات المدرسية مثل سجلات التلاميذ وسجل الإدارة الوارد والصادر، وكذلك سجلات الحسابات والعهد.
- (القيسي، 2014: ص42)

وقد نصت المادة (38) من النظام الابتدائي والمادة (23) من النظام الثانوي على جواز تعيين معاون واحد لكل مدير مدرسة إذا بلغ عدد التلاميذ (200 إلى 300) تلميذ في المدرسة الواحدة، ومعاونين اثنين إذا زاد عن هذا العدد ب(200) طالب، ويضاف معاون رابع إذا ازدوجت المدرسة على نفسها، كما نصت الإنظمة على ضرورة عقد اجتماعات لمجالس المعلمين مرتين في الشهر على الأقل وتضمن برامج العمل التي يقرها هذا المجلس. (التربية، 1981: ص 11)

وتهدف الإدارة التربوية للمرحلتين الابتدائية والثانوية أساساً إلى تحقيق الترابط والتكامل، وتقديم كل ما يخدم الكادر التعليمي والطلبة وكافة العاملين، وتقديم أفضل الخدمات التعليمية، والوصول من خلالها إلى تحقيق الأهداف والنتائج باعتبارها الوسيلة التي تؤمن لهم تبادل المعلومات والخبرات وتوافر امکانات، وتبحث عن أفضل الوسائل والأساليب التي تحقق لهم تفاعلاً وتأثيراً متبادلاً مع الأجهزة الأخرى، وتقويم تطورها وتقديمها للاتصال بالواقع وتقدير الحاجات واستثمار الموارد المادية والبشرية المتاحة.

وتتنوع أنماط الإدارات التربوية لمدارس التعليم العام بالعراق حيث تقتضي قيام علاقات معينة ومحددة بينها وبين كل من له صلة بالمدرسة، وهذه العلاقات تختلف من نوع إلى آخر، فهي إما تكون علاقات فوضوية أو تسلطية جامدة تجعل المدرسة عاجزة عن تحقيق أهدافها وإما أن تكون علاقات قائمة على أسس سليمة تستطيع المدرسة نتيجة لذلك أن تحقق قدراً كبيراً من أهدافها. (سلمان، 1987: ص33)

وبالنسبة لأختيار مديري المدارس فإن أبرز ما اتفق عليه المربون في تحديدهم لصفات مدير المدرسة هو: الصفات الخلقية، والذكاء، والشخصية الاجتماعية، والإيمان بالجانب الإنساني في علاقاته، والشعور بالمسؤولية، والكفاية الحسنة، والإلمام بطرق التدريس وبنفسية الطالب، والقدرة على البت في الأمور، والقابلية الإدارية، والصحة العامة، والروح الوطنية والقومية، وهناك عدة شروط قد تم تحديدها من قبل وزارة التربية لشغل وظيفة مدير المدرسة او معاونيه وهي:

- ان يكون المرشح حاصل على شهادة البكالوريوس بالنسبة الى مدير الثانوية، وشهادة الدبلوم كحد ادنى لمدير المدرسة الأبتدائية، ويفضل ان يكون من حملة شهادة الجامعية الاولى البكالوريوس.

- ان يكون لديه خبرة في مجال التعليم الابتدائي والثانوي لا تقل عن خمس سنوات ويفضل من لديه خدمة وخبرة أكثر.
- ان لا يقل تقديره في تقويمه السنوي عن (جيد جدا) للسنتين الاخيرتين.
- ان لا يكون معاقباً بأية عقوبة انضباطية خلال السنتين الاخيرتين، وان لا تكون تلك العقوبة لإسباب تتعلق بالنزاهة او الأمانة او أية جريمة مخلة بالشرف او تتعلق بحسن سير العملية الامتحانية.
- ان لا يكون المرشح يحمل الأختصاصات الأتية (اللغة الانكليزية، الفيزياء، الرياضيات) بالنسبة لمدارس التعليم الثانوي فقط .
- يفضل من كان يشغل وظيفة معاون مدير لمدة سنتين او أكثر.(تربية ذي قار، 2017 : ص 1)
- اما بالنسبة لبرامج التدريب ودورها في زيادة فاعلية المؤسسات التربوية – ومنها المدارس – وتنمية قدراتها في التعامل مع التحديات التي تواجهها، فإن ما نراه وخصوصاً في العراق وجود العديد من جوانب الضعف، حيث لا توجد خطط شاملة للتدريب لا على مستوى الوزارة ولا على مستوى المحافظات، وبرامج التدريب لا تزال محدودة المدة قد تستمر لإيام معدودة فقط، كما أن تقويم أداء العاملين في برامج التدريب في أثناء الخدمة لا يؤدي اي دور على الإطلاق في عملية الترقية ولا في عملية التقييم . (التميمي، 1998 : ص 64)
- والعشوائية في عملية التدريب هي السائدة ويرجع السبب في ذلك الى :
  - عدم كفاية المخصصات المالية الممنوحة للتدريب.
  - لا يؤسس تحديد احتياجات التدريب على وسائل موضوعية.
  - طرق التدريب البالية والمتأخرة عن الطرق الحديثة للتدريب، والنقص الكبير في القاعات المزودة بالوسائل الحديثة.
  - لا توجد طريقة لمتابعة توجيه المديرين، والعجز في إعداد هيئات التدريب المتخصصة. (علي، واللامي، 2006 : ص89)
- وقد تشير العيوب الموجودة في نظام التدريب والتي سبق ذكرها الى أنه لا يوفر للإداري الناجح الإفادة الكبيرة، ولكنه مع جميع هذه السلبيات فلا يمكن الدعوة الى الغاء عملية التدريب وانما معالجة السلبيات لكي تؤدي الدور الذي وضع من أجله.
- وقد ترتب على عيوب اختيار القيادات الادارية التربوية بالمدارس العديد من السلبيات، حيث تم تشخيص المعوقات التي تحول دون تأهيل القيادات الإدارية التربوية في العراق للجودة العالية، والتي تتمثل فيما يأتي:
  - الافتقار الى تدريب المديرين ومعاونيهم في مجال الجودة الشاملة .
  - عدم وضوح اتجاهات السلطات التعليمية في الدولة فتارة تلجأ لمبدأ التفويض واللامركزية الأدارية، وتارة أخرى تدعو الى سحب الصلاحيات.
  - عدم تجهيز المدارس بالوسائل الحديثة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الامر الذي يؤدي للأعتماد على البريد الورقي.
  - افتقار الأليات الخاصة بتطبيق مواصفات الجود الشاملة .

- أفقار خطط التدريب على ايام محددة، وعدم وجود نظام يتيح للقائمين على الدورات التدريبية التعرف على مدى أكتساب المتدربين المهارة والمعرفة الخاصة من هذه الدورات.
- الفجوة ما بين القياس والتقويم وجودة التعليم، كما أن هناك تندي كبير في مستوى المدخلات المدرسية.(علي واللامي، 2006 : ص82)

أن واقع أختيار القيادات الإدارية التربوية في العراق يشير الى أن عملية الأختيار يجب ان يتم تحديدها بضوابط حديثة لانها تتسبب في العديد من السلبيات والتي تم الإشارة إليها، كما لا تخلوا مهمة التدريب اثناء الخدمة الى عدد من السلبيات الأخرى لهذه القيادات مما يتسبب في قلة فاعليتهم في تنمية مهاراتهم الإدارية والفنية، وهو الأمر الذي يقلل من قدرة هذه القيادات على مواجهة التحديات الادارية الحديثة.

### المحور الثاني

#### التحديات الإدارية التي تواجه القيادات الإدارية التربوية في العراق

ان ما يواجه العالم من متغيرات وما يواجهنا من تحديات اقتصادية وسياسية وأجتماعية، وايضا الظروف التي يمر بها العراق اليوم والتي تفرض نوعا من التأمّل والترقب فيما يحدث حولنا والتي تجعلنا نتساءل عن المستقبل القريب والمستقبل البعيد، وهل نستطيع تجاوز هذه التحديات؟ وهل نحن مؤهلون لذلك؟ وهل نحن على استعداد لمواجهة العصر وتحقيق أهدافنا السياسية والاقتصادية والاجتماعية؟ وهل تم إعداد القادة لمواجهة تحديات المستقبل؟ وهل وضعنا الإسس والخطط الطموحة والمتطورة لإعداد قادة المستقبل؟

ان الواقع المعاصر والمستقبل يشير الى وجود العديد من التحديات التي تواجه القيادات الادارية التربوية والتي يمكن اجمالها فيما يلي:

- ثورة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات والتي تفرض تحديث الأنظمة الإدارية وتنوع الأختصاصات.
- التطورات العلمية المتنوعة وأستثمارها في العمل الإداري للمدارس.
- تحديث وتطوير المناهج الدراسية في جميع المراحل التعليمية بحيث تتفق ومتطلبات المستقبل، وما يحمله من تحديات بالمجال التعليمي.
- المنافسة المحلية والعالمية وخصوصا التغيير الجذري والتحسين المستمر لروافد التعليم.
- تفوق الموارد البشرية والتعليم عن بعد.
- أجيال جديدة من الموارد البشرية سريعة الحركة أكثر ثقافة ونمواً ذات رؤية أكثر تحديداً .
- الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها المختلفة.

وبلا شك بأن تلك التحديات تؤثر بشكل كبير على اداء القيادات الإدارية التربوية، ولكن البحث الحالي سيركز بشي من الإيجاز عن بعض الأساليب الإدارية الحديثة والتي يتم تجاهلها عند إعداد هذه القيادات لتولي المناصب الإدارية التربوية، ومن هذه الأساليب ما يلي:

#### 1- أسلوب إدارة الأزمة:



شهد العقد الاخير من القرن العشرين بعض المفاهيم والتطبيقات الإدارية الجديدة التي أفرزتها المتغيرات السريعة والمتلاحقة، وذلك نتيجة لتفاعل ثورة المعرفة والاتصال والتكنولوجيا، لذا اصبحت نظم الادارة مرغمة على تطوير اساليبها ومناهجها لمواجهة المواقف المتجددة التي تحمل في طياتها مخاطر لا حدود لها. (احمد، 2007: ص15)

وقد ترتب على التغيرات المعاصرة حدوث الكثير من الازمات في مختلف المجالات ومنها المجال التربوي، لذا بدا الفكر الاداري يتحدث عن الازمات ومفهومها وخصائصها وانواعها واسباب نشوئها، والمشاعر المصاحبة لها، وكيفية ادارتها، وتعتبر الازمة التعليمية عن نفسها من خلال قصورها عن مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية، وبعدها عن مجرى التطور في علوم الادارة والتكنولوجيا الادارية، وعدم آفادتها من نتائج هذه العلوم وادوات هذه التكنولوجيا. (احمد، 2002: ص160)

وكي تتمكن القيادات الإدارية التربوية من التعامل مع الأزمة فإنه يجب ان تتصف ببعض السمات مثل: القدرة على الرؤية المستقبلية (اي القدرة على التفكير المسبق المستقبلي لكي يمثل طوق النجاة لمواجهة الأزمة قبل حدوثها والإستعداد لها عند وقوعها)، والقدرة على التنبؤ برد الفعل للقرارات المتخذة والتوقيت الملائم لإصدارها، ومهارة القيادة في أسلوبها باتخاذ القرارات المناسبة لإختيار أفضل البدائل، وأبتكار الحلول للتغلب على الأزمات. (الالفي، 2003: ص416)

وعلى هذا يبدو أن هذا التحدي يتطلب نوعية معينة من الإداريين التربويين ممن تتوفر لديهم القدرة على التفكير والتخطيط والاستعداد والمعرفة بمتطلبات مواجهة الأزمة قبل ان تقع، او على الأقل الحد من آثارها.

## 2- أسلوب إدارة الوقت:

يرتبط مفهوم إدارة الوقت بمفهوم إدارة الأزمة، من حيث كون الزمن او السرعة هي الحل في التعامل مع الأزمة، والتي تعد جزءاً رئيسياً من خط المواجهة.

وبالرغم من حداثة هذا الموضوع في أدبيات الإدارة الحديثة، الا أن جذوره تعود الى جهود وأعمال (فردريك تايلور) من خلال تركيزه على دراسة الحركة والزمن، وذلك بتقسيم العمل الى جزئيات بسيطة، وتحديد الزمن الذي تستغرقه بهدف ربط الأجزاء مع بعضها البعض بأسرع طريقة وبأقل وقت ممكن، وقد كانت اول محاولة في هذا المجال للكاتب ( jaes mockay) عام 1958، حيث وضع كتابه إدارة الوقت "The Management of Time" وكان من أهم أقواله: اذا كنت تشعر بنقص بالوقت في أثناء عمالك فهذا مؤشر بأن مهارتك الإدارية تتجه نحو العدم. (احمد وحافظ، 2005: ص183)

ويرتبط الوقت ارتباطاً وثيقاً بوظائف الإدارة، ويظهر ذلك من خلال عمليات الإدارة المختلفة:

- فالتخطيط يرافقه الزمن في كل عملياته، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم او التوجيه او الرقابة زمناً لبدائها ونهايتها.
- الأهداف تتحدد بشكل هرمي، وتكون قاعدته الأهداف الاستراتيجية، وتعلوها الأهداف السنوية والنصف سنوية، ومن ثم الأهداف الشهرية والأسبوعية واليومية.
- عمليات اتخاذ القرار تحتاج الى فترة زمنية معينة.
- تظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء او منع وقوعها في الوقت المناسب. (احمد، 2002: ص131)

ومن هذا يظهر لنا بأن الوقت وحسن آدارته من التحديات التي تواجه القيادة التربوية، ومن هنا فأن فاعلية هذه القيادات تقاس بمدى قدرتها على أستثمار الوقت في أداء المهام الموكلة بها، ومراعاة الأولويات في العمل، وأستخدام مبدأ التفويض في توزيع المهام على الآخرين.

### 3- أسلوب الإدارة بالأهداف:

لقد أنتشر هذا الأسلوب في الولايات المتحدة الامريكية منذ السبعينيات من القرن العشرين، وهو أسلوب أداري يركز على الغايات أكثر من تركيزه على النشاط والفعاليات.(العمامرة، 2002: ص147)

وهذا الأسلوب من الإدارة يحدد بوضوح الطريقة التي يمكن بها التحقق من تنفيذ الأهداف في الخطوات التالية:

- تحديد الشي المطلوب أداءه.

- تحديد الزمن الذي يتم فيه الأداء.

- تحديد الشخص القائم بأدائه.

- تحديد معايير نجاح التنفيذ او الأداء. (احمد وحافظ، 2005: ص41)

وبناء على ذلك فان هذا الأسلوب يفرض على القيادات الإدارية التربوية ان تكون ذات مهارة كبيرة في صياغة الأهداف، وان تحدد زمن تحقيق هذه الأهداف، وكيفية قياس مدى تحققها.

### 4- أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة:

ويعد هذا الأسلوب مدخلاً جديداً اذ يعتمد على محاولة إدارة المدرسة بصورة لامركزية، وزيادة سلطة المدرسة في عملية صنع القرار، ومن ثم يجب التركيز على الهدف الرئيس من عملية الإدارة الذاتية للمدرسة، او كما يسميها البعض الإدارة من موقع العمل، فالهدف الرئيس لها هو تفويض سلطة صنع القرار وأتخاذها للمدرسة بما يتوافق مع أهدافها وإحتياجات الطلبة والمجتمع . (حسين، 2006: ص11)

والإدارة الذاتية هي احد المداخل الإدارية الحديثة التي لاقت تشجيعاً كبيراً في الثمانينيات من القرن العشرين، وهو ان تكون المدرسة مستقلة ذاتياً في ادارة شؤونها، ولكنها بالوقت ذاته تخضع للمحاسبة ذاتياً وخارجياً عن طريق هيئات الأعتداد وضمان الجودة التي تحكم مخرجاتها.(حجي، 2006: ص121)

ويعد هذا الأسلوب نقلة في تحويل المدرسة من النظام المركزي للنظام اللامركزي، بحيث يكون سلطة صنع القرار ووضع الأهداف من قبل المدرسة نفسها، وذلك بالتعاون مع فريق العمل من الكوادر التعليمية والمجتمع المحلي، وتشجيع الجميع على المشاركة في ادارة المدرسة.

### 5- أسلوب إدارة الجودة الشاملة:

يحتل هذا الأسلوب مكاناً متقدماً في العالم، وهو في حقيقة الامر يتضمن العديد من الافكار الإدارية التربوية والتي تستهدف بالدرجة الاولى أرضاء الطالب وارضاء المجتمع، وتنمية العلاقة المبنية على الصراحة والثقة والعمل كفريق واحد، والتحسين المستمر والاهتمام بالحوافز للحث على زيادة العطاء والانتاجية بلا حدود. (الشرقاوي، 2005: ص245)

ويعد هذا الأسلوب الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب، وقد برزت الأصوات المنادية بالجودة التعليمية على غرار جميع القطاعات الأخرى، فكانت نقطة تحول مهمة على طريق الإصلاحات التعليمية المرتكزة على مبادئ الجودة التعليمية، لتحقيق أهداف تحسين الجودة التعليمية. (الترتوري وجويحان، 2006: ص 75)

أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يفرض على القيادات الإدارية التربوية أن يكون لديها القدرة على التخطيط لمستقبل المؤسسة التربوية، والتعامل مع التحديات التي تواجهها، وأن يكون لديها القدرة على توجيه العاملين، وإكسابهم الثقة بالنفس من خلال تفويض السلطة وإشراكهم في إدارة المؤسسة التعليمية.

**ومن خلال ما تقدم** من استعراض لبعض التحديات التي تواجه الإدارة التربوية في الوقت الحاضر، والتي تتمثل في ظهور بعض الأساليب الحديثة في مجال الإدارة مثل: أسلوب إدارة الأزمات، وأسلوب إدارة الوقت، وأسلوب الإدارة الذاتية، وأسلوب الإدارة بالهدف، وكذلك أسلوب إدارة الجودة الشاملة، هذا بالإضافة إلى التحديات التكنولوجية والعلمية والمعرفية والتي تؤثر بدورها على هذه المفاهيم، حيث أن هذه التحديات تفرض وجود قيادات إدارية بالمدارس لها سمات معينة، وتمتلك من المعارف والمهارات ما يمكنها من أداء دورها، والتعامل مع تلك التحديات.

### المحور الثالث

#### الدراسات السابقة

مما لا شك فيه بأن محاولة استكشاف والتعرف على الدراسات السابقة - العربية والأجنبية - ذات الصلة بموضوع البحث يساهم في إثراء البحث الحالي من خلال الإفادة من الأطر النظرية والتعرف على التحديات والصعوبات المنهجية التي واجهت الباحثين في أبحاثها، والإفادة من المراجع والمصادر والوثائق التي بحثت فيها تلك الدراسات، وقد تم عرض الدراسات السابقة العربية أولاً، ومن ثم الدراسات الأجنبية .

وفيما يأتي استعراض لأهم الدراسات التي تناولت أعداد وتطوير القيادات الإدارية التربوية على الصعيد العربي :

**دراسة (الناصر، وحكيم، 2017)** والتي هدفت إلى التعرف على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التطوير الإداري لكليات التربية بجامعة بغداد، ووضع رؤية مستقبلية للتطوير الإداري باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة مؤشرات للرؤية التي من خلالها يتم إحراز بعض التقدم بميدان التطور الإداري، وذلك من خلال من التأكيد على أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات كعامل رئيس بالتطوير الإداري، والتأكيد على أهمية الإيمان بالتطوير كضرورة، واعتماد التخطيط المستقبلي بما يتزامن وواقع البيئة الداخلية والخارجية.

أما دراسة **(ال سليمان، والحبيب، 2017)** فقد هدفت إلى التعرف على متطلبات تطوير الأداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادات المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، وكذلك البحث عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية ما بين متوسطات الاستجابة لأفراد العينة تجاه متطلبات تطوير أداء القيادة المدرسية تبعاً لمتغيرات الدراسة، وقد جاءت أهم النتائج بأن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد العينة الدراسة على متطلبات تطوير القيادة المدرسية، وكان من أهمها دعم الأنشطة والأساليب والأدوات التي تتجه بالمدرسة نحو التطوير والتحسين، ونشر ثقافة التطوير الأداء المدرسي وتقويمه، وتبني السياسات المرنة القائمة على تفويض الصلاحيات لتمكين العاملين وظيفياً.

بينما هدفت دراسة **(الشريف، 2016)** بالتعرف على بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة لتطوير برامج إعداد القيادة التربوية، والتعرف على بعض البرامج لإعداد القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية، ومن ثم وضع تصور مقترح

قابل للتطبيق لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بجامعة الطائف بما يتفق وثقافة المجتمع السعودي، ولقد توصلت الدراسة الى بناء برنامج تدريبي للقيادة التربوية تستمد ابرز خطواتها وفقاً للأهداف المحددة من قبل وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، والأهداف المذكورة بمشروع تدريب القيادات المدرسية لتطوير التعليم العام، ويركز بشكل خاص على الجانب التطبيقي بشكل أكبر بما يتفق مع البرامج العالمية لإيجاد جيل جديد من القيادات التربوية مؤهلة لممارسة عملهم القيادي بشكل مباشر نظرياً وتطبيقياً.

وكانت دراسة (جبران:2013) هدفها التعرف على دور القيادة التربوية المتمثلة بمدير المدرسة في بناء البيئة الايجابية، والقادرة على صنع الثقافة للإنجاز التربوي، وقد تناولت القيادة التربوية من خلال أبرز عناصرها، والمتمثلة في بناء الرؤية المستقبلية والتوجهات الاستراتيجية، وبناء العلاقات الانسانية والتأثير في الاخرين والتحفيز والتشجيع وتدريب الأفراد العاملين، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من ابرزها أن ادارة اي مؤسسة تربوية لا بد لها من الانطلاق في أدارتها من منطلق قيادي، وعدم الاقتصار على المنطلق الاداري وحده، وحتى تستطيع القيادة التربوية تشكيل البيئة الامنة والاييجابية المطلوبة لصناعة الانجاز التربوي ينبغي التأكيد على ضرورة التكامل العناصر الخمسة للقيادة التربوية بحيث تسير جنباً الى جنب في إتمام المهام المطلوبة.

أما الدراسات الأجنبية التي تناولت إعداد القيادات الإدارية التربوية فقد كانت على النحو التالي:

ففي دراسة (Blueprint,2008) والتي كانت بعنوان "مساعدة مديري المدارس على ادارة مدارسهم بكفاءة"، فقد هدفت الدراسة الى مساعدة مديري المدارس بإدارتهم لمدارسهم بكفاءة والتركيز على ما هو مهم للتطوير وادخال التحسينات عليها، وتشجيع التفكير الابداعي والابتكاري وادخال نظام المحاسبية المدرسية، مع اعتماد التقييم والمراجعة الذاتية للكوادر الادارية والمدرسية، وكانت اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة الى ان اطار المحاسبية والتحسينات يعمل في كل مستوى من مدارس "فكتوريا"، ومن فوائده بأنه يزيد تماسك الجهود المبذولة للتحسين، ويجعله اكثر فعالية، ويقدم الدعم والاسناد لمديري المدارس والهيئة التعليمية، ويدعم البرامج والمشاريع التي لها اهداف مشتركة.

اما دراسة (Jareet,2007) فقد كانت بعنوان "دروس من نماذج الإصلاح المدرسي في استراليا"، وقد هدفت الدراسة الى التعرف والتعرف على بعض نماذج الإصلاح المدرسي في استراليا لمعرفة ومواجهة التحديات والعقبات التي تواجه هذا الإصلاح، فضلاً عن تطوير القوانين والمبادئ التي تدعمه، وقد تركزت نماذج الإصلاح في هذه الدراسة الى إن من العوامل المهمة للنجاح هو الشراكة ما بين المجتمع والمدرسة لتحسين مهارات الطلبة بالقراءة والكتابة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات بالمدارس في تطوير المواد والمناهج، وتنمية القيم وتكوين المواطن، ورفع مستوى التدريسيين والإدارات من خلال التطوير المستمر ولاسيما القيادات المدرسية .

بينما كانت دراسة (Richter, 2006) والتي كان عنوانها "العلاقة بين المهارات القيادية الادارية ودعم السلوك الايجابي بالمدارس"، وكان هدف الدراسة تصنيف القيادات التربوية المرتبطة بالبيئات المدرسية النشطة اجتماعياً، وكذلك فحص العلاقة ما بين المهارات القيادية والرضا الوظيفي للموظفين، وكانت اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة بأن المدراء في المدارس الرسمية قدروا اهمية المهارات القيادية عالياً، وكانت لديهم القدرة على التنبؤية العالية للرضا الوظيفي بالنسبة للمهارات القيادية والسلوك الاداري في حالة الدعم المدرسي للسلوك الايجابي، كما أن المدراء في المدارس الرسمية حصلوا على اعلى المعدلات لارتباطها بفاعلية السلوك الاداري.

اما دراسة (Daresh,2001) والتي حملت عنوان "مزايا وعيوب الإصلاح التربوي لدى مديري المدارس البريطانية ومدى التوجه نحو رؤية جديدة للقيادة التربوية"، وقد هدفت الدراسة التعرف على الدور الأمثل لدى مديري المدارس البريطانية، وكيفية تحقيق الاستغلال الأمثل للبيئة المدرسية في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة، وكانت اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة بأن المجتمع يسهم مساهمة كبيرة بالإصلاح من خلال تعاونه مع مدراء المدارس، والإمكانيات المتاحة يتم استغلالها بشكل متوسط من قبل المديرين، وهناك نقص في كفاءة المرشحين للإدارات القيادية، وعدم اهتمام بوضع خطط للإصلاح التربوي من اجل الارتقاء بالكفاءة الادارية من قبل مديري المدارس.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

حاولت الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع القيادات التربوية الادارية بعدد من دول العالم بمحاولة التركيز على المبررات والدوافع المختلفة التي دفعتها للعمل على تطوير وإصلاح نظمها التعليمية، وخصوصاً القيادات الادارية التربوية، وقد أستفاد الباحث من الدراسات العربية والاجنبية في صياغة وإرساء أسس البحث الحالي، بالإضافة من الاستفادة من بعض النتائج للدراسات السابقة وخاصة تلك النتائج التي كانت متسقة مع البحث الحالي مع اختلاف السياق الذي اجريت به.

ويختلف البحث الحالي عن غيره من البحوث والدراسات التي تناولت وضع تصور مقترح لأعداد القيادات الادارية التربوية في العراق في ضوء خبرات بعض الدول من حيث كونه يعد أحد الدراسات القليلة التي كتبت عن القيادات الإدارية التربوية في العراق، كما انها تأتي في الوقت التي تشهد فيه قضية الاهتمام بالقيادات الإدارية التربوية اهتماماً متزايداً من قبل المنظمات الدولية و الجهات المانحة والقيادات السياسية في العراق، فقد بات جلياً ان التعليم لم يعد مسؤولية الدولة لوحدها حتى في الدول الأكثر تقدماً، حيث يجب النظر للتعليم على انه مسؤولية تشاركية تتظافر فيها جهود الجميع للعمل على تحسين مستوى تقديم الخدمة التعليمية والارتقاء بجودتها.

والدراسة الحالية وضعت تصوراً مقترحاً لإعداد القيادات الإدارية التربوية في العراق معتمداً بصورة أساسية على مراجعة الوضع الراهن، وكذلك الخبرات الدولية والدروس المستفادة منها في هذا المجال، مع الأخذ بالحسبان العوامل و التحديات التي تؤثر على إعداد هذه الكوادر المهمة.

#### المحور الرابع

##### بعض التجارب والخبرات العالمية في مجال إعداد القيادات الإدارية التربوية

ينظر الى الادارة على انها علم له اصوله وقواعده، وهو لا ينعزل عن العلوم الاجتماعية الاخرى، فهو علم اجتماعي يقوم على اساس من الاصول العلمية الاخرى كعلم الاجتماع والاقتصاد وعلم النفس والسياسة والقانون والاحصاء...الخ، والممارسة لها اهمية قصوى عند رجل الادارة. (بدران، 2006، ص:79)

وبناء على ذلك فإن الإلمام بالاصول العلمية للإدارة يعد الطريق الاول للنجاح، ذلك ان إلمام القائد بأصول الإدارة يفرض عليه الكثير من الجهد الذي يبذله للتوصل الى هذه الأصول، فالقيادات الإدارية التربوية المأمولة لمدرسة المستقبل لابد ان تكون معدة للقيام بدورها القيادي بكفاءة وفاعلية.

ولذا اخضعت بعض دول العالم القيادات الإدارية التربوية لبرامج إعداد على المستوى الجامعي لتأهيلهم لتولي القيادة، وهو ما تشير اليه التجارب والخبرات التالية التي تمكن الباحث من الحصول عليها.

### 1- التجربة الأمريكية في مجال إعداد القيادات الإدارية التربوية:

لقد لوحظ بواسطة العلماء في الدراسات المقارنة ان هناك تاريخاً طويلاً للبرامج الدراسية لإعداد المديرين في الولايات المتحدة الأمريكية، فمنذ نهاية القرن التاسع عشر ظهرت جهود تطوير برامج الدراسة في الحرم الجامعي، والتي سوف تمكن الأفراد من الدخول في مجال الإدارة المدرسية، حيث يجب على المديرين ان يحصلوا على ثلاث سنوات من الخبرة التدريسية على الأقل، ودرجات المعلم الجامعية التي يجب الحصول عليها ببرامج الزامية كاملة للدراسة، والتي من خلالها تقود الى استلام الرخص والشهادات للعمل كمديري مدارس في ولاياتهم. (SU,2003:p50)

وقد ازدادت الحاجة الى القيادات الإدارية التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية بسبب التقدم التكنولوجي الذي يمثل تحدياً يواجهه الادارة المدرسية، حيث اصبحت تكنولوجيا التعليم جزءا لا يتجزأ من العملية التعليمية، وبالتالي فان القيادات المدرسية اصبحت ذات علاقة وثيقة بالتكنولوجيا لتنمية قدرتها على مواجهة التحديات الجديدة. (Fishman,1999:p7)

لذلك تنظر الولايات المتحدة الأمريكية الى القيادات الإدارية التربوية نظرة مهنية، وبالتالي تشترط على المرشح لتولي الادارة المدرسية وشغل وظيفتها في كافة المراحل الدراسية الحصول على مؤهل علمي بالإدارة المدرسية او التربوية من أحد المعاهد او احدى الجامعات المعتمدة قبل اختياره، وقد شجع هذا المنهج على أنتشار برامج الإدارة التربوية او الادارة المدرسية الاكاديمية في عدد من الدول.(عابدين، 2001: ص 115)

وتتشارك جميع الولايات الأمريكية في مشروع تنمية القيادة التعليمية (SALEP)، ومهمة هذا المشروع مساعدة صناع السياسة كي يفهموا كيفية تنمية القيادة، وان تطوير القيادة يتصل بارتفاع تحصيل الطلاب في المدارس، وكانت هناك محاولة للأجابة عن السؤال الآتي: ماهي أفضل طريقة لإعداد القيادات التعليمية؟ وانتهى الامر بتوصيات لتحسين القيادة من جامعة (Orgon)، ومن ابرز معالم هذه التوصيات كانت في أن عملية تعيين الافراد في مهن ادارة المدارس يجب أن ترتبط بالإلتحاق ببرنامج جامعي، وهذا الإلتحاق بهذا البرنامج يجب أن يكون مسبوقاً بتوصيات من موظفي المنطقة، بالإضافة الى عدة اختبارات تجري على المتقدم لهذه الوظيفة، وكذلك المقابلات التي تقام على المرشحين لهذه الوظائف. (Chenoweth,2002:p11)

### 2- إعداد القيادات الإدارية التربوية في إنجلترا:

أما في إنجلترا فقد وجهت الحكومة المركزية جهودها نحو تحسين وظيفة الإدارة ومهارات القيادة للمدرسين الاوائل والمهنيين الكبار، حيث نشرت الحكومة بقيادة حزب العمال في مجلة (White Paper) الامتياز او الجودة في التعليم، والغرض الرئيسي كان هو أن ياخذ المدرسين الاوائل على عاتقهم الإعداد الرسمي للإدارة المدرسية، وذلك من خلال تطوير مستواهم المهني بصورة أفضل على المستوى الجامعي وذلك بالاعتماد على منحة ممولة من الحكومة، ولذلك فقد ازداد الاقبال على برامج الإدارة التعليمية بصورة كبيرة حتى بلغ في عام 1999 التحاق ما يربو عن 1300 مرشح بجامعة (Leicester) وهي جامعة بريطانية اختلفت ببرامج تطوير القيادات الادارية التربوية. (SU,2003:p50)

### 3- إعداد القيادات الإدارية التربوية في أستراليا:

اما استراليا فقد اتبعت الاسلوب البريطاني سابقاً في عملية اختيار مدراء المدارس، وكانت تؤكد على أهمية التدريب والأختيار المناسب والمكافآت للمديرين وباقي القيادات الادارية التربوية، الا أنها بدأت تشترط مؤخراً تلقي دراسات جامعية في القيادة والادارة التربوية كأحد أبرز المؤهلات للتعين في وظيفة مدير، لذلك فإن كثيراً من القيادات المدرسية

يتعهدون بتلقي برامج تأهيل على المستوى الجامعي، وهذه البرامج يمكن متابعتها عن طريق التعلم عن بعد او الحضور الى الحرم الجامعي في الفترة المسائية بعد انتهاء الدوام الرسمي للمدارس، وقد اعلنت الحكومة الاسترالية عن خططها لإقامة صندوق يقدم قروضاً بلا فوائد للذين يرغبون في تلقي مثل هذه البرامج. (SU,2003:p53)

### المحور الخامس

#### التصور المقترح لإعداد القيادات الإدارية التربوية في العراق

في ضوء ما توصلت اليه الدراسة تم وضع تصور مقترح لاعداد القيادات الادارية التربوية في العراق في ضوء خبرات بعض الدول، وقد تضمن العناصر الآتية:

#### تمهيد:

تمثل عملية تطوير واصلاح القيادات التربوية في العراق ضرورة حتمية لا غنى عنها؛ فقد اصبحت قيادات المؤسسات التربوية في الوقت الحالي اكثر تعقيداً وتشابكاً مما كانت عليه في اي وقت مضى؛ بسبب كثرة التعقيدات والتدخلات والتحديات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار في هذه المؤسسات، كما ان فاعلية المؤسسات التربوية ترتبط والى حد كبير بمهارة القيادة وقدراتها التي تسير شؤونها، وتعمل على تحقيق اهدافها. ويأتي التصور المقترح في اطار تحليل لواقع القيادات الادارية التربوية في العراق وطرق اختيارها، وبعض التحديات التي تواجه عملية الأختيار لتلك القيادات، ومتطلبات التطوير في ضوء بعض التجارب العالمية في مجال إعداد القيادات الإدارية التربوية، مستندة في ذلك الى اغلب الدراسات والابحاث المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.

#### أ- منطلقات التصور المقترح :

1. ينطلق التصور المقترح من المنطلقات التالية:
2. ان الإدارة وخصوصاً الإدارة التربوية علم له اصوله وقواعده.
3. أهمية الدور الذي تؤديه القيادات الإدارية التربوية في المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي.
4. التحديات الإدارية المعاصرة التي تتطلب نوعية معينة من الإداريين.
5. وجود تجارب دولية لإعداد القيادات الإدارية التربوية يمكن الاعتماد عليها.
6. عدم تلقي القيادات الإدارية التربوية في العراق برامج أعداد في مجال الادارة التربوية على المستوى الجامعي.

#### ب- جوانب التصور وآليات تنفيذه:

تشير جوانب التصور الى المحتوى المقترح لإعداد القيادات التربوية في مجال الإدارة التربوية وكيفية تنفيذه وتقييمه، وتتضمن مايلي:

1. ان يكون اعداد القيادات الأدارية التربوية على المستوى الجامعي، بحيث تصبح الدرجة الجامعية في الإدارة التربوية الشرط الاساسي للتعيين في المنصب الإداري.

2. ان تتولى الكليات التربوية ( كلية التربية للعلوم الإنسانية، كليات التربية الأساسية، الكليات التربوية المفتوحة بالمحافظات المختلفة) مسؤولية تأهيل المرشحين للمنصب الإداري، وذلك بتدريس مقررات في الإدارة التربوية، والتي يقترح الباحث ان تتضمن الموضوعات التالية:

- الإدارة المدرسية مفهومها ومقوماتها.

- السمات الشخصية للإداري الناجح.

- مهام ومسؤوليات القيادات المدرسية في المدرسة الحديثة.

- ادارة الوقت ودورها في تفعيل العمل الإداري.

- ادارة الأزمات التربوية في المدارس.

- ادارة الجودة الشاملة في التعليم.

- الادارة الذاتية ومبدأ التفويض.

- الادارة بالاهداف.

- تكنولوجيا التعليم وأستخدامها بالعمل الإداري.

- التقويم التربوي ودوره بالعمل الإداري.

- التشريعات المنظمة للعمل الإداري والجوانب المالية.

- اخلاقيات القيادة.

- تدريب ميداني في المدارس.

- التحديات الداخلية والخارجية وتأثيرها على العمل الإداري.

- بحث ميداني لإحدى المشاكل التي تعترض تطوير العمل الإداري التربوي.

ويتم وضع هذه اللائحة بالموضوعات الدراسية لمدة عامين دراسيين، وهي المدة المقترحة لإعداد القيادات الادارية التربوية، وتحدد بها درجات لكل مادة دراسية والانشطة المتعلقة بها، ويمكن ان تكون الدراسة بالفترة المسائية بالنسبة للكليات التربوية ( كلية التربية للعلوم الإنسانية، كلية التربية الأساسية) - لإنشغال المعلمين بالتعليم والتدريس- او بالترغ الجزئي كما هو معمول به حالياً في نظام الكلية التربوية المفتوحة، او عن طريق التعلم عن بعد وخصوصا بفترة الأزمات، كما يمكن استخدام نظام الساعات المعتمدة، وتتولى وزارة التربية دعم هذه البرامج من خلال صندوق التربية كنوع من الحوافز للمشاركين بغية الإلتحاق بهذه البرامج.

3. اما بالنسبة للقيادات الحالية فتحدد لهم مدة زمنية للإلتحاق بهذه البرامج كأن تكون بحد اقصى خمس سنوات، يحصل من خلالها المشترك على مؤهل جامعي بالإدارة التربوية، ويربط ذلك بالمنصب او الإنتقال الى عمل آخر.

4. 4-التنسيق ما بين الكليات التربوية (كلية التربية للعلوم الإنسانية، كلية التربية الأساسية، الكلية التربوية المفتوحة) وبين المديریات العامة للتربية بالمحافظات، لكي تراعي أحتياجات المدارس من هذه القيادات.



5. 5-التقييم المستمر لبرامج الإعداد المقترحة كل خمس سنوات، لمواكبة التطورات الحاصلة بالإدارة التربوية، ومراعاة التغييرات المحلية والدولية.

### ج- التوصيات والمقترحات التي تسهم في تفعيل التصور المقترح : وتشمل ما يلي :

1. ان يتم استصدار تشريع جديد او تعليمات او أنظمة يتم فيه تعديل شرط التعيين في منصب الادارة التربوية للمدارس بحيث تشمل ضرورة الحصول على مؤهل جامعي -على الاقل- بالإدارة التربوية.
2. وضع معايير لتعيين القيادات الإدارية التربوية، تحدد فيه مسوغات التعيين بحيث تتضمن:
  - المؤهل الجامعي في الإدارة التربوية.
  - شهادة الحصول على الدرجة الجامعية الاولى، مع مراعاة الإقدمية في التخرج.
  - شهادة بالدورات التدريبية التي حصل عليها المترشح.
  - قيام لجنة من وزارة التربية ومديرياتها العامة في المحافظات بتشكيل لجان من قبل حملة الشهادات العليا بأختصاص الإدارة التربوية لتلقي طلبات المترشحين والمفاضلة فيما بينهم.
  - اجراء مقابلات شخصية مع المتقدمين لتحديد المستوى العلمي ومدى اللياقة النفسية والصحية لتولي المنصب.
  - يشترط في المتقدم ان يكون حسن السيرة والسلوك، ولا توجد لديه عقوبات إدارية.
3. تتولى وزارة التربية وضع جدول زمني لإرسال القيادات الادارية التربوية في بعثات خارج القطر الهدف منها التعرف عن كثب على كل ما هو جديد في ميدان الإدارة التربوية.
4. 4-ان يتم تدريب القيادات الادارية التربوية المرشحة بعد فترة من التعيين، ويراعى في برامج التدريب ان تتبع من حاجات هذه القيادات، وان يعاد التدريب كل عامين لكي تتمكن من متابعة التطورات الحاصلة في ميدان العمل الاداري التربوي المدرسي.
5. 5-ان يتم ربط رواتب ومكافآت القيادات الإدارية التربوية بالدرجات العلمية التي يحصلون عليها، بحيث تتدرج حسب الدرجة العلمية.

### د- بحوث مقترحة:

يوصي الباحث بأجراء دراسات حول:

- واقع الممارسات الإدارية التربوية لمسؤولياتهم الإدارية والفنية.
- المهارات والكفايات المطلوبة للقيادات الإدارية التربوية لمواجهة تحديات المستقبل.
- اعداد القيادات الادارية بدوائر المديرية العامة في ضوء الفكر الاداري المعاصر.
- الإستراتيجيات المستقبلية لإعداد قيادات وزارة التربية بمختلف مستوياتها.

### مراجع البحث

1. احمد، حافظ فرج وحافظ، محمد صبري(2005). ادارة المؤسسات التربوية، القاهرة: عالم الكتب.

2. احمد، ابراهيم احمد(2002). ادارة الازمة التعليمية منظور عالمي، الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر.
3. احمد، حافظ فرج(2007). قضايا ادارية معاصرة، القاهرة: عالم الكتب.
4. الالفي، اشرف عبدة حسن(2003). ادارة ازمات التعليم في مصر "دراسة تحليلية معاصرة": اطروحة دكتوراه غير منشورة، المنصورة: كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة.
5. بدران، شبل(2006). الاصول الفلسفية والاجتماعية للإدارة المدرسية، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر.
6. التربية، وزارة : نظام المدارس الثانوية رقم (2) لسنة 1977 المعدل رقم (23) لسنة 1981، بغداد، مطبعة وزارة التربية.
7. الترتوري، محمد عوض وجويحان، اغادير عرفات(2006). ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات ومراكز المعلومات، عمان: دار المسيرة، عمان.
8. التميمي، حيدر علي حيدر(1998). اختيار مديرات المدارس الثانوية في العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، بغداد: الجامعة المستنصرية.
9. جبران، علي محمد(2013). درجة جودة اداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، الاردن: مجلة دراسات للعلوم التربوية، الجامعة الاردنية.
10. حجي، احمد اسماعيل(2006). الادارة التعليمية والادارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.
11. حسين، سلامة عبد العظيم(2006). الادارة المركزية و اللامركزية التعليم، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر.
12. الربيعي، خولة لفتة محمد(2005). الكفايات اللازمة للمدير الفعال في المدرسة الابتدائية، رسالة ماجستير غير منشورة، بغداد: الجامعة المستنصرية.
13. سلمان، رياض جابر(1987). علاقة بعض الاساليب القيادية لمديري ومديرات المدارس الثانوية والاعدادية في تحصيل الطلبة، رسالة ماجستير غير منشورة، بغداد: جامعة بغداد.
14. الشرفاوي، مريم محمد(2005). ادارة المدرسة الثانوية بالجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الثالث عشر بعنوان "الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية"، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية.
15. الشريف، علي بن فهد بن فهد(2016). تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف، القاهرة: مجلة كلية التربية، العدد 169، جامعة الازهر.
16. العجارمة، موفق احمد شحادة(2012). الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة في الادارة والقيادة التربوية، الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
17. عابدين، محمد عبد القادر(2001). الادارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
18. علي، كريم ناصر والامي، نشعة كريم(2006). خصائص المدير الناجح في المدارس الثانوية، بغداد: مجلة كلية التربية الاساسية، العدد 48، الجامعة المستنصرية.
19. العميرة، محمد حسن(2002). مبادئ الادارة المدرسية، عمان: دار المسيرة للنشر.
20. الناصر، علاء حاكم وحكيم، سيف علي(2017). رؤية مستقبلية للتطوير الإداري لكليات التربية في جامعة بغداد باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بغداد: مجلة كلية التربية الاساسية، العدد 97، الجامعة المستنصرية.
21. ال سليمان، زيد بن ناصر محمد والحبيب، عبد الرحمن بن محمد(2017). متطلبات تطوير اداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، بابل: مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد 35، جامعة بابل.

22. القيسي، عامر ياس(2014). التربية والتعليم في العراق الواقع والاتجاهات، بغداد: مؤسسة فريديريش ايبيرت، مكتب الاردن والعراق.
23. مديرية تربية ذي قار، الكتاب المرقم (24531 بتاريخ 25 /7 /2017) الشروط الخاصة لاشغال وظيفة الادارة في المدارس.
24. دالين، ديو بولد(2007). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
25. مطاوع، ابراهيم عصمت(2003). *الادارة التعليمية في العالم العربي "اوراق عربية وعالمية"*، القاهرة: مكتبة النهضة العربية.
26. منصور، نعمة عبد الرؤوف عبد الهادي(2005). تصور مقترح لتوظيف مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، غزة: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية.
27. Browne-Ferrigno, Tricia&shoho,Alan ( 2003 ).Anexplor Tory Analysis of Leadership preparation selection Criteria, Paper Presented at the Annual meetig of The university council for Educational Administration, pittsburgh , November.
28. Blueprint(2008).Improvement framework for Victorian Government School.
29. Chenoweth,Tom, et al(2002). “Best Practice in Educational Leadership Preparation Programs “, paper Presented at the administrator licensure panning forum , University of Oregon ,Augustis
- 30.Darech,Joun,C.male.Trevor(2001).Pulse And Minuse of British Hece dteacher ReformToward A vision of Instructional Leadership,2001 www.eric.edu.com.
31. Richter(2006). The Relationship Between Principle Leadership and School- Wide position Behavior Support.
32. Falmer, Thomas J (2002). Leadership – what is in it for school ?,Routledge, Londen.
33. Fishman , Barry J(1999). New Technologies and the challenge for school leadership , Univresity of Michigan, U.S.A.,
34. Jareet ,William(2010).Lessons From Models of School reform in Australia,Conference Presentation,2010 ACT2Biennia Conference,Robert E.Lee High School,Houston,Texas.
35. SU,Zhixin, et al(2003). Professional Prepartion and Development of school leadar in Australia and the USA , international Education Journal, vol, 4, No. 1.