Dirasat: *Educational Sciences*, Volume 48, No. 4, 2021

Deanship of Scientific Research

The Impact of Developing Educational Administration on Improving the Educational and Instructional System

Hosni Soud

Faculty of Educational Sciences, The World Islamic Sciences and Education University, Jordan.

Received: 1/10/2020
Revised: 17/11/2020
Accepted: 22/11/2020
Published: 1/12/2021

Citation: Soud, H. (2021). The Impact of Developing Educational Administration on Improving the Educational and Instructional System. *Dirasat: Educational Sciences*, *48*(4), 1-8. Retrieved from https://archives.ju.edu.jo/index.php/edu/article/view/110665 .

© 2021 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

Abstract

This study aims at identifying the impact of developing educational administration on improving the educational and instructional system in the ministry of education in Jordan. Descriptive approach was adopted, and the study population consisted of schools in irbid governorate in which different apporoaches in curriculum design are applied. The sample of the study consisted of 20 leaders selected using the random sampling method in the first semester of the academic year 2019-2020. A questionnaire consists of 35 items distributed to four categories, namely leadership, organizational aspects preparation and development and educational policies. The results of the study showed that the Educational administration affects the educational and instructional system. The development of educational administration leads to an improvement in the educational and instructional system. Decentralization of administration increases the speed of improving the educational system. There is a rapid acceptance of change in educational administration, which affects the development of the instructional process. The study recommends that schools should continue in developing educational policies and a qualitative strategy in order to achieve their goals. It is also recommended using the democratic leadership approach to achieve advanced levels of positivity in school performance. The study also emphasized the necessity of developing educational management processes, and linking it with decentralization in education. Also the importance of providing schools with all the needed tools and technologies that support educational process.

Keywords: Administrative development, educational system, decentralization of administration.

أثر تطوير الإدارة التربوية في تحسين النظام التربوي والتعليمي

حسني السعود

جامعة العلوم الاسلامية العالمية

ملخّص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرُّف أثر تطوير الإدارة التربوية في تحسين النظام التربوي والتعليمي في وزارة التربية والتعليم في الأردن. و تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من قادة المدارس التي تطبق مناهج مختلفة مثل مناهج الوزارة، والمناهج الدولية، وقد تم اختيار قائد لكل منهج و عددهم 17 للفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2019-2020. تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية العنقودية. و استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تكونت من 35 فقرة موزعة على أربعة محاور، هي: القيادة، والجوانب التنظيمية، والإعداد والتطوير، والسياسات التربوية. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: - وجود تأثير للإدارة التربوية على النظام التربوي والتعليمي. - تطور الإدارة التربوية يؤدي إلى تحسين النظام التربوي والتعليمي. - اللامركزية في الإدارة تزيد من سرعة تحسين النظام التعليمي. - هناك سرعة في تقبل التغيير في الإدارة التربوية ما ينعكس على التطور في العملية التعليمية. وقد أوصت الدراسة بضرورة استمرار المدارس في رسم سياسات تربوية واستراتيجية نوعية بما يسهم في تحقيق أهدافها. و أهمية استخدام النمط القيادي الديمقراطي ودوره في تحقيق مستويات متقدمة من الإيجابية في الأداء المدرسي. كما أكدت الدراسة على ضرورة إحداث عمليات تطوير للإدارة التربوية، وربطها مع اللامركزية في التعليم. و توفير مختلف الأدوات والوسائل التقنية الحديثة في العملية التعليمية والتربوية.

الكلمات الدالة: التطوير الإداري، النظام التربوي، اللامركزية في الإدارة.

1- المقدمة

تعدُّ الإدارة التربوية مجالًا غنيًا للدراسة، وهي فرع من فروع التربية الذي يختص بالنظرية الإدارية على نحو عام، والمؤسسات التعليمية على نحو خاص، لتحقيق أغراض تعليمية مستدامة تخدم العملية التعليمية (1)، فمصطلح الإدارة التربوية يشمل عددًا كبيرًا من العمليات التربوية، مثل التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الاستدامة في العملية التعليمية، بالإضافة إلى التنظيم والتوجيه لضبط العملية التعليمية بما يناسب الظروف المحيطة (2).

ولتحقيق هذه الأهداف على القياديين التخطيط على نحو دقيق لبرامج ونشاطات متنوعة، وتطبيقها في مؤسساتهم التي يمكن أن تكون مدرسة أو جامعة أو أي مؤسسة تعليمية، بالتعاون مع المدرسين وأولياء الأمور والطلبة ومتابعتهم على نحو فعّال لعمل تغذية راجعة لهذه البرامج، وتعرُّف ما إذا كانت فعّالة أم لا، لأن ذلك يؤثر في درجة تحسين النظام التربوي والتعليمي، فكلما كانت الإدارة التربوية ناجحة وفعّالة أثّر ذلك إيجابًا في تحسين النظام التربوي والتعليمي (3).

سلطت هذه الدراسة الضوء على عدد مختلف من المدارس التي اختلفت في الإدارة التربوية، فكانت النتائج تشير إلى أن هناك علاقة طردية بين الإدارة التربوية والنظام التربوي، فكلما كانت الإدارة منظمة ومستقلة وذات قيادة واضحة الأهداف وتخطط استراتيجيًا، كلما كان هناك نظام تربوي قوي ومتطور يساعد على تحسين النظام التربوي والتعليمي، ومن ثم إخراج جيل متطور قادر على التفكير العلمي والعملي والناقد، ليتسنى له مواجهة كل التغييرات التي يمكن أن تؤثر في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وغيرها من الأمور التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة في العملية التعليمية التي تتضمن النظام التربوي والتعليمي.

الإدارة التربوية هي فن متكامل ومتناسق لكل العناصر التعليمية أكثر منها علم، يشمل الجوانب التربوية وطريقة المناهج التعليمية في التدريس، ومن بين أبرز أهدافها تقديم أفضل طرق في التدريس تناسب حاجات الطالب في المؤسسات التعليمية.

يعيش العالم تطورًا سريعًا في التكنولوجيا أدى إلى إحداث تغييرات كبيرة في طرق التفكير عند الطلبة، ما يستدعي وجود تطور كبير في الإدارة التربوية لمواكبة هذه التغيرات التي تتمحور في طرق التفكير الناقد والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة. وعلى الرغم من أن التعليم بدأ في التطور منذ القرن الماضي إلّا أن السرعة في التغيير الآن أصبحت تحتاج إلى سرعة في تطور النظام التعليمي الذي يتطلب سرعة في التغيير، إلى جانب التفكير السريع لاتخاذ القرارات المناسبة التي تعدُّ من أهم وظائف الإدارة التربوية، فقد قسم التعليم إلى قسمين: ما قبل "الأون لاين"، و"ما بعد الأون لاين" (4)، حيث يكون هناك طريقة معينة في الإدارة التربوية زمن التعليم بالمواجهة أو ما قبل "الأون لاين"، وطريقة مختلفة تمامًا في الإدارة التربوية في التعليم الإلكتروني أو "ما بعد الأون لاين". لذلك كان لزامًا على الإدارة التربوية تهيئة كل الظروف وتطويعها لجعلها مناسبة للطالب عن طريق التخطيط للمؤسسات التعليمية في المستقبل التي من شأنها أن تحل محل المؤسسات الحالية؛ حيث إنّ طالب الآن لن يكون طالب المستقبل، وكذلك الإدارة التربوية يجب أن تتطور لتناسب كل التغييرات، بحيث تتمكن من اتخاذ القرارات الأكثر ذكاءً وتطورًا لتؤثر تأثيرًا إيجابيًا في الطلبة في المستقبل.

2- مشكلة الدراسة

لاحظ الباحث من خلال زياراته للمؤسسات التربوية وجود فجوة بين الإدارة التربوية والتغييرات التي يشهدها العالم، خصوصًا في التحول الرقمي الذي اجتاح العالم مثل جائحة كورونا التي أجبرت الجميع على اتخاذ القرار في التحول من دون التفكير في الإيجابيات أو السلبيات، لكن كان هناك تخبطًا كبيرًا في الإدارة التربوية؛ حيث إنّ القياديين لم يكونوا على مستوى مناسب من هذه التغييرات التي اجتاحت العالم، ما أدى إلى تأرجح في القرارات تراوحت ما بين الخطأ والخطأ الفادح، بالإضافة إلى وجود أنواع مختلفة من المناهج التي تحتاج إلى إدارة تربوية من نوع خاص يختلف حسب المناهج وما يتم توجيه الطالب اليه، وهنا تجتهد كل مؤسسة تعليمية في الطريق والإدارة التي تدير بها مؤسستها لتكون الأفضل بين الجميع، ولا يمكن غض النظر عن التنافس بين المؤسسات التعليمية التي تعطي نفس المنهاج بإنتاج جيل متميز قادر على تحمل المسؤولية ومواجهة كل ما يحمله المستقبل من مفاجات سلبة أو ايجابية.

أ- **أسئلة الدراسة:** تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي علاقة الإدارة التربوية بالنظام التربوي والتعليمي؟
- كيف تؤثر الإدارة التربوية في النظام التربوي والتعليمي؟
- ما مدى تأثير تطوير الإدارة التربوية في إحداث تحسينات نوعية في النظام التربوي والتعليمي؟
- لماذا نحتاج إلى تطوير الإدارة التربوية والتعليمية؟

ب. أهداف الدراسة

تكمن أهداف الدراسة في ما يلي:

- المساهمة في الارتقاء بالعملية التربوية والتعليمية لما هو أفضل.
- قد تسهم في اتخاذ القرارات اللازمة التي تسهل عملية التعلم.
- قد تساعد في مواكبة التغيرات المحيطة بالعملية التربوية والتعليمية.

ج- أهمية الدراسة

- قلة الدراسات التي تعنى بالإدارة التربوية والنظام التربوي.
- قد تسهم في إيجاد حلول للقياديين حول التغيرات التي تحيط بالعملية التعليمية التي تستدعي تغيرًا سريعًا.
- قد تسلط الضوء على موضوعات تكون نقطة بداية لأبحاث في الإدارة التربوية في المستقبل.
- قد تسهم في تطوير وتحسين العملية التربوية والنظام التربوي.
- قد تسهم في بناء مراكز ابحاث ودراسات استراتيجية.

د – التعريفات الإصطلاحية والإجرائية

- **التطوير الإداري:** هو مجموعة من المهارات والتدريب التي يحصل عليها الإداري بهدف تطوير مهاراته للقيام بمهامه على نحو أفضل (5).
- **النظام التربوي:** "هو مجموعة من العناصر والعلاقات التي تستمد مكوناتها من الظم السياسية والاقتصادية والسوسيوثقافية وغيرها، لبلورة غايات التربية ولأدوار المدرسة ونظام سيرها ومبادىء تكوين الأفراد الوافدين اليها" (معجم علوم التربية ومصطلحاتها).
- **اللامركزية في الإدارة:** الاستقلال التام في الخطط والإدارات التربوية للمؤسسات التعليمية في الدولة والاعتراف بتلك الاستقلالية (6)
- **الإدارة التربوية:** هي طريقة منظمة ذات خطة استراتيجية لتوجيه وضبط العملية التعليمية ضمن الظروف المحيطة (7).

هـ- حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على مجموعة من المدارس الحكومية والخاصة؛ حيث إنّ كل مدرسة تمثلت في قيادة مختلفة عن الأخرى وبمنهاج يختلف عن الآخر، ما أدى إلى اختلاف في القيادة، وهكذا تفاوت في أداء الطلبة،؛حيث إنّ كل منهاج يحتاج إلى قيادة مختلفة، وكانت أداة القياس هي استبانة وزعت على القادة في المدارس تتمثل في عدة محاور.

3- الإطار النظري والدراسات السابقة

تم الرجوع إلى دراسات سابقة عربية وأجنبية، عرضت حسب الترتيب الزمني من الأحدث الى الأقدم كما يلي:

أجرى محروس (8) دراسة في مصر هدفت إلى الكشف عن دور القيادة في الأزمات والكوارث مثل جائحة كورونا، ووضع مخطط بديل لمواجهة هذه الكوارث، بالإضافة إلى إشراك أولياء الأمور في صنع القرارات التي تخص الطللبة، ومن ثم التدريب المستمر على الخطط البديلة التي توضع من أجل مواجهة الكوارث والأزمات، وكانت النتائج كالتالي:

- على المؤسسات التعليمية إنشاء وحدة لإدارة كوفيد 19، على أن تكون مسؤولة عن تنفيذ القرارات المتعلقة بالمنظومة التعليمية والتدريب على النماذج المقترحة في مواجهة الأزمة، لتفادي الوقوع في أي خطأ عند مواجهة أي أزمة في المستقبل.
- توفير المعلومات الوافية والدقيقة عن الفايروس لوضع الخطط المناسبة لمواجهته
- توفير دليل عن الفايروس في كل مؤسسة تعليمية
- تتكفل الإدارة التربوية بما فيها إدارة الأزمات بنشر التعليمات الواضحة عن كيفية مواجهة هذا الفايروس في حال أكتشفت حالة داخل المؤسسة التعليمية.

وأجرت السهلي (9) دراسة في السعودية هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة حفر الباطن وسبل تطويرها في ظل التحول إلى جامعة بلا ورق من وجهة نظر القياديين فيها، وكانت النتائج:

- تحول جامعة حفر الباطن إلى جامعة بلا ورق يحتاج إلى سن تشريعات من القياديين.
- إشراك جميع القيادين في الجامعة بالأخذ بآرائهم بما يخص تطوير الإدارة الإلكترونية في الجامعة لما له كبير الأثر في تطوير النظام التعليمي فيها.

وأجرى سمارة وآخرون (10) دراسة هدفت إلى تعرُّف دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى طلبة المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها وعلاقة ذلك بمتغيرات الدولة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وقد كانت النتائج:

- أهمية دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي عند الطلبة حيث ارتبط تطور الإدارة بتطور الفكر عند الطلبة.

وأجرت حسن (11) دراسة حول تقصي درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها في تنمية المسؤولية المجتمعية لدى رؤساء الجامعات

الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات في هذه الجامعات. وكانت النتائج كما يلي:

- تعزيز ممارسات رؤساء الجامعات الأردنية بوصفهم قادة تحويليين وتقييمهم وفق معايير القيادة التحويلية التي تسعى إلى توحيد الرؤيا في المؤسسة من خلال إلهام التابعين واستثارة الإبداع عندهم.

وأجرى السعيدي (12) دراسة هدفت إلى تعرُّف واقع الإبداع الإداري لدى العاملين في الحقل التربوي بمدارس التعليم المتوسط بمنطقة الجهراء في دولة الكويت. وأعطت النتائج مؤشرًا مرتفعًا لمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الحقل التربوي التي تؤثر إيجابًا في العملية التعليمية، خصوصًا إذا كانت هناك إدارة جيدة للابداع الإداري.

وأجرى العاني والعطار (13) دراسة في سلطنة عُمان لتعرُّف دور مديري المدارس الخاصة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأنماط القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين، وقد أظهرت نتائج تفيد بأن استخدام النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى إيجابية في الأداء المدرسي، ما يؤدي إلى تغير في الواقع التعليمي وتطويره.

وأجرى قسطنطينيوس (14) دراسة حول تقييم التغيرات التعليمية في النظام التربوي الروماني، وأظهرت النتائج بأنه يجب أن يكون هناك برنامجًا تعليميًا من أجل التغيير، بحيث يكون منهجًا تكوينيًا للتغلب على القوالب النمطية في التفكير الذي بدوره يؤدي إلى التغيير في النظام التعليمي عن طريق تعلم الممارسات الجيدة ونشرها للإفادة بأكبر قدر منها.

وأجرى بودين (15) دراسة حول تأثير سياسات اللامركزية في نظام المدارس البولندية وظهور البدائل التعليمية لنظام الدولة، وقد ركز على المدارس المجتمعية كحالة خاصة للاصلاح التعليمي اللامركزي الذي يعدُّ برنامجًا يخدم النظام التعليمي..

4- الطريقة والإجراءات

أ. منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج المسحي من خلال تطبيق استبانة على أفراد عينة الدراسة وصولًا لنتائج الدراسة.

ب. مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من قادة مدارس تطبق مناهج مختلفة مثل مناهج الوزارة، والمناهج الدولية، حيث جرى اختيار قائد لكل منهج وتوزيع الإستبانة عليهم وعددهم 17 للفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2019-2020. وقد تم الاختيار بطريقة العينة العنقودية العشوائية.

الجدول 1: توزيع العينة حسب متغيراتها

المدرسة	العدد	النسبة
المدارس الأمريكية	2	%50
المدارس البريطانية	2	%100
مدرسة ساغو	1	%100
مدارس خاصة منهاج وزاري	4	%4
مدارس حكومية منهاج وزاري	8	%4

حيث إنّ عدد القادة في كل مدرسة يزيد عن خمسة، ما يعطي القادة التوزيع العادل للمهمات بحيث يؤدي كل قائد مهامًا مختلفة عن الآخر. أما الاجتماعات بين القادة والمعلمين فكان يزيد عددها في المدارس التي تدرس المنهاج الأمريكي والبريطاني وساغو أكثر من المدارس التي تدرس المنهاج الوزاري في المدارس الخاصة والحكومية، ما يسهل التوجيه الإداري الفوري للمعلمين وللطلبة، حيث كان التواصل بين القادة والطلبة في هذه المدارس أيضا أكثر.

ج. أداة الدراسة

تم الرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات الإدارة التربوية والنظام التربوي، حيث تم بناء الاستبانة المكونة من 35 فقرة موزعة على عدة محاور، هي القيادة، والجوانب التنظيمية، والإعداد والتطوير، والسياسات التربوية.

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة، وذلك من خلال عرضها على ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة، حيث تمت

دراسة الأداة بدقة وإبداء الملاحظات من حيث ملائمة الفقرات للدراسة وتسلسل الأفكار ودقتها، بالإضافة إلى الصياغة اللغوية ودقتها، وأبدى الأساتذة رأيهم بشفافية، وتم العمل بملاحظاتهم واقتراح ما يرونه مناسبًا، فكانت النتيجة الاستبانة التي تكونت 35 فقرة (موزعة على عدة محاور هي القيادة، والجوانب التنظيمية، والإعداد والتطوير، والسياسات التربوية). موزعة على النحو التالي:

القيادة: وتجيب عنه الفقرات التالية: 2،1،3،4،5

الجوانب التنظيمية: وتجيب عنه الفقرات التالية: 6،7،8،9،10،11،12،13،14،15

الإعداد والتطوير: وتجيب عنه الفقرات التالية: 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25

السياسات التربوية: وتجيب عنه الفقرات التالية: 26، 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 35

ثبات أداة الدراسة: تم تطبيق أداة الدراسة على العينة وبفارق أسبوع بين التطبيقين الأول والثاني، ومن ثم حساب معامل الثبات حيث بلغ بنسبة 0.87 وهي نسبة معتدلة لغايات البحث.

اشتملت الدراسة على المتغيرين التاليين:

المتغير التابع وهو تحسين النظام التربوي

والمتغير المستقل وهو تطوير الإدارة التربوية.

5- النتائج:

تم في هذا الجزء من الدراسة عرض نتائج الدراسة التي هدفت إلى تعرُّف أثر تطوير الإدارة التربوية في تحسين النظام التربوي والتعليمي

- أولا: نتائج السؤال الأول: ما هي علاقة الإدارة التربوية بالنظام التربوي والتعليمي؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن مجالات أداة الدراسة، وقد كانت النتائج كما يلي: توصلت الدراسة الى أن العلاقة بين الإدارة التربوية والنظام التربوي علاقة طردية، أي كلما تحسنت الإدارة التربوية تحسن النظام التربوي، وجاء ذلك عندما تم التحليل للمدارس حسب نظام المناهج المتبعة؛ حيث إنّ لكل مدرسة نظام ومنهاج مختلف يكون هناك نتائج في أداء الطلبة مختلف عما هو في السائد، فالمدارس تسعى دائمًا إلى تحقيق أهدافها وتطويرها عن طريق رسم سياسات تربوية واستراتيجية مختلفة، وهذا تمامًا ما توصلت له الدراسة، وهذا ما يتفق مع دراسة العاني والعطار (13) التي هدفت إلى تعرُّف دور مديري المدارس الخاصة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأنماط القيادة التربوية من وجهة نظرالمعلمين، وقد أظهرت نتائج تفيد بأن استخدام النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى إيجابية في الأداء المدرسي، ما يؤدي إلى تغير في الواقع التعليمي وتطويره، بالإضافة إلى الدراسة التي أجراها السعيدي (12)، حيث هدفت إلى تعرُّف واقع الإبداع الإداري لدى العاملين في الحقل التربوي بمدارس التعليم المتوسط بمنطقة الجهراء في دولة الكويت، وأعطت النتائج مؤشرًا مرتفعًا لمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الحقل التربوي التي تؤثر إيجابًا في العملية التعليمية، خصوصًا إذا كانت هناك إدارة جيدة للابداع الإداري. وهذا يدل على أن الإدارة الجيدة لها تأثير كبير في سير ونجاح العملية التعليمية التي من شأنها أن ترتقي بمستوى أداء المعلمين الذي ينعكس تمامًا على مستوى أداء الطلبة.

أما السؤال الثاني فقد كان: كيف تؤثر الإدارة التربوية في النظام التربوي والتعليمي؟

الجدول 2: المرجعية في الإدارة

المدرسة	الجهة
مدارس المنهاج الأمريكي	ادارة المنهاج الأمريكي
مدارس المنهاج البريطاني	ادارة المنهاج البريطاني
مدارس ساغو	ادارة ساغو
مدارس خاصة منهاج وزاري	وزارة التربية والتعليم
مدارس حكومية منهاج وزاري	وزارة التربية والتعليم

وبالرجوع إلى السؤال الأول الذي كانت الإجابة عنه بان العلاقة طردية، أي كلما تطورت الإدارة التربوية تحسن النظام التربوي، فإن ذلك يعني أنه كلما كانت الإدارة التربوية ضعيفة كلما ضعف النظام التربوي، ومن هنا كانت الحاجة إلى اللامركزية في التعليم قائمة؛ حيث إنّ هناك فارق بين طبيعة الطلبة في الدولة الواحدة تبعًا للظروف العامة التي يتعرض لها الطلبة، سواء أكانت ظروفًا اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو دينية، أو غيرها من

الظروف التي من الممكن أن لا يتعرض لها جميع الطلبة، فإن الحاجة إلى اللامركزية في التعليم تكون مُلحّة لأنه ليس من الضروري أن يمر جميع الطلبة بنفس الظروف، وهكذا فإنه ليس من الضروري أن يدرس جميع الطلبة نفس المنهاج المتبع من قبل وزارة التربية والتعليم، فبعض الطلبة يتعرض لتغيير كبير والبعض لا يحدث له ذلك، وفي خضم هذا التغير الكبير يجب علينا ألّا ننسى التكيف الاجتماعي التعليم، فلا يعدُّ التعليم مهمًا إذا لم نهتم بالتكيف التعليمي، والاختلاف الحقيقي بين التلاميذ، كالاختلاف الاقتصادي، والاجتماعي، والثقافي، والديني، والصحي، وبعض الاختلافات الأخرى، هي التي تحتاج إلى تعليم مختلف أكثر من المعلومات التي يستطيع الطالب الآن الحصول عليها في أي وقت وأي مكان، من دون الحاجة لوجود صف، أو مدرسة، أو حتى معلم كما كان سائدًا في السابق، حيث كان هذا الثلاثي المحور الأساسي في العملية التعليمية، لذلك عندما يدخل الطالب المدرسة يجب على الإدارة التربوية أن تتنبه إلى التعليم والتدريس معًا، عندها تصبح العملية التعليمية أسهل لننتج جيلًا مميزًا نفتخر به.

وفي هذه الأيام أضيفت التكنولوجيا الحديثة والمتطورة و على نحو تلقائي إلى العوامل السابقة، لأنها غزت حياتنا وبغزارة، وهي مهمة جدًا في حياتنا وأثرت في مختلف جوانب ومجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والصحية والدينية، وغيرها من المجالات التي يمكن أن تضاف في المستقبل. نحن اليوم لا نستطيع أن نُعلّم من دون الاستخدام الكبير للتكنولوجيا، على الرغم من أن البعض يقول بأنها تؤثر سلبًا على الأطفال، لكن من المستحيل إنكار وجودها أو إنكار حاجتنا لها، او وظيفتها ومكانتها وأهميتها، ومع ذلك ما زال بعض الطلبة بعيدًا عن التكنولوجيا لظروف وأسباب موضوعية وذاتية أيضًا، وعندها يجب على الإدارة الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تحدث وتؤثر على الطلبة كجائحة كورونا التي غزت العالم وأبعدت أعدادًا كبيرة من الطلبة عن المدارس، إن لم يكن جميعهم، ففي هذه الحالة هناك عدد لا بأس به من الطلبة الذين لم يتواصلوا مع المدارس بسبب عدم وجود تكنولوجيا الإنترنت. بعض الإدارات التربوية راعت هذا البعد، وهذا يتفق مع دراسة محروس (8) التي هدفت إلى الكشف عن دور القيادة في الأزمات والكوارث مثل جائحة كورونا ووضع مخطط بديل لمواجهة هذه الكوارث بالإضافة إلى إشراك أولياء الأمور في صنع القرارات التي تخص الطلبة، ومن ثم التدريب المستمر على الخطط البديلة التي توضع من أجل مواجهة الكوارث والأزمات، وقد كانت النتائج كالتالي:

- على المؤسسات التعليمية إنشاء وحدة لادارة كوفيد 19 على أن تكون مسؤولة عن تنفيذ القرارات المتعلقة بالمنظومة التعليمية والتدريب على النماذج المقترحة في مواجهة الأزمة لتفادي الوقوع في أي خطأ عند مواجهة أي ازمة في المستقبل.
- توفير المعلومات الوافية والدقيقة عن الفايروس لوضع الخطط المناسبة لمواجهته
- توفير دليل عن الفايروس في كل مؤسسة تعليمية.

تتكفل الإدارة التربوية بما فيها ادارة الأزمات بنشر التعليمات الواضحة عن كيفية مواجهة هذا الفايروس في حال أكتشفت حالة داخل المؤسسة التعليمية.

لقد غيرت التكنولوجيا حياتنا وهذه حقيقة واضحة، لكن يجب علينا أن نستفيد و على نحو جاد من هذا التغيير في حياتنا على نحو عام وفي التعليم على نحو خاص. كلنا نعلم أن التعليم آخر ما يطبق عليه التغيير أو الإضافة، وقد أثرت التكنولوجيا على نحو واضح في التعليم مؤخرًا، فها هي جميع المؤسسات التعليمية في العالم تستخدم التكنولوجيا على نحو كبير. بعضها ذهب بعيدًا ليتبنى التعليم الإلكتروني، الذي ما زال عليه بعض التحفظات للآن، عكس التعليم المتمازج الذي تبنته معظم الجامعات في العالم، وإن دلّ هذا على شيء، فإنه يدّل على أن التعليم بالمواجهة فقط لن يكون له مكان في المستقبل القريب، وليس هذا فحسب، بل إن اللامركزية في التعليم سوف تحل مكان المركزية (16) لأن التباين بين الأفراد أصبح واضحًا، وهذا يتفق مع بودين (15) الذي أجرى دراسة حول تأثير سياسات اللامركزية في نظام المدارس البولندية وظهور البدائل التعليمية لنظام الدولة، وقد ركز على المدارس المجتمعية كحالة خاصة للاصلاح التعليمي اللامركزي الذي يعدُّ برنامج يخدم النظام التعليمي.

في تحليل الإجابة عن السؤال الثالث المتمثل في : ما مدى تأثير تطوير الإدارة التربوية في إحداث تحسينات نوعية في النظام التربوي والتعليمي؟

الجدول 3: المستوى الأكاديمي للقادة

المدرسة	دكتوراة	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس
مدارس المنهاج الأمريكي	2	2	1	1
مدارس المنهاج البريطاني	0	1	2	3
مدارس ساغو	1	2	1	1
مدارس خاصة منهاج وزاري	1	2	1	1
مدارس حكومية منهاج وزاري	1	2	2	1

وبالرجوع إلى عينة الدراسة المتمثلة في المدارس المختلفة حسب المناهج المختلفة، فقد أبدى جميع القادة موافقتهم على أن النظام التربوي يتأثر

في الإدارة المتطورة؛ حيث إنّ كل مدرسة تهتم بالخريجين أن يكونوا على مستوى عالٍ من القدرة على مواكبة العصر ومتابعة التغيرات التي تظهر في العالم، وهكذا القدرة على التفكير االناقد والتفكير العلمي حتى يخرج جيل قادر على حمل الراية والمضي قدمًا في التطور، خصوصًا التطور السريع والمتسارع الذي نعيشه، الذي لا نكاد نلحظه أو نتابعه من شدة سرعته وتغيره، لكننا نتأثر فيه ، وهذا يتفق مع الدراسة التي أجراها سمارة وآخرون (10) التي هدفت إلى تعرُّف دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى طلبة المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها وعلاقة ذلك بمتغيرات الدولة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وقد كانت النتائج كالآتي:

أهمية دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي عند الطلبة حيث ارتبط تطور الإدارة بتطور الفكر عند الطلبة.

وبخصوص السؤال الأساسي الرابع: لماذا نحتاج إلى تطوير الإدارة التربوية والتعليمية؟

الجدول 4: البنية التحتية للمدارس

المدرسة	مختبر علمي	مختبر حاسوب	صالة رياضية	غرفة للرسم	سبورة ذكية	قاعات دراسية	المكتبة
مدارس المنهاج الأمريكي	2	2	0	0	0	0	1
مدارس المنهاج البريطاني	1	1	1	0	0	0	1
مدارس ساغو	1	1	0	1	0	0	1
مدارس خاصة منهاج وزاري	1	1	0	0	0	0	1

بالنسبة للبنية التحتية في المدارس كالمختبرات العلمية ومختبر الحاسوب والمكتبة وغرفة الفن وصالة الرياضة والسبورة الذكية، اقتصرت البنية التحتية على المختبر العلمي والحاسوب والمكتبة في جميع المدارس، لكنها افتقرت للسبورة الذكية والصالة الرياضية، إلّا في عدد قليل جدًا من المدارس، وليس في جميع الصفوف.

إن جل ما نهتم به هو الطالب الذي طالما حلمنا بتوفير أفضل الطرق لتعليمه، ليتسنى له العيش الكريم، وهكذا ليكون قادرًا على إكمال المسيرة التعليمية بطرق حديثة تناسب ما توصل إليه العلم والتكنولوجيا المستقبلية، حيث لا يوجد فصل بين التطور في مناحي الحياة والتطور في التعليم، ولرسم أفضل مسار للتعليم في المستقبل. وللحصول على المعلومات اللازمة لبناء التعليم في المستقبل لا بد من طرح الأسئلة الكثيرة مثل، كيف كان التعليم في السابق، وما هي التغيرات التي أثرت على نحو مباشر أو غير مباشر في التعليم، وهل هي عوامل اجتماعية أم اقتصادية أم سياسية، أم عوامل أخرى، وكيف يتقبل الطالب والمعلم التغيير، ولماذا احتجنا إلى التغيير ولم نبق على التعليم القديم، وغيرها من الأسئلة. وللوقوف على هذه العملية أجرت بعض الجامعات في الغرب دراسات حول مدارس المستقبل، وكيف ستكون هذه المدارس، إلّا أنه لا توجد دلالات واضحة على شكل ومضمون المدارس المستقبلية، وذلك بسبب التطور السريع الذي تمر به التكنولوجيا، التي غدت من أهم عناصر العملية التعليمية، لكننا نتكهن بأن تكون الصفوف واسعة جدًا بعدد طلبة يتناسب والنشاطات المطلوبة، وقد تكون مقسمة إلى قاعات مخبرية، بحيث يستطيع الطالب أن يتحرك بحرية للحصول على المعرفة بطرق علمية متطورة. ومن هنا يظهر مصطلح الاستدامة في التعليم وفسرت كثير من المؤسسات مفهوم الاستدامة، وتبين أن هذا الموضوع أساسه البنية المعرفية التي تعتمد على التفسير والتحليل والتفكير المنطقي والتفكير الناقد والتفكير العلمي، لإيجاد أنماط معيشية أكثر استدامة لضمان رفاهية العيش للأجيال القادمة، ضمن منظومة بيئية واجتماعية وثقافية واقتصادية مناسبة، وتعرُّف كيفية الربط بينهم، فالاستدامة تصنع الانسجام بين الإنسان والبيئة، وبين الإنسان والآخر، بحيث تساعدهم على بناء أنفسهم لمواجهة التحديات التي تطرأ على المستقبل، لذلك فالموارد التي تعدُّ الآن رفاهيات هي بمثابة أساسيات لا يمكن الاستغناء عنها في الأجيال القادمة، فالاستدامة دراسة الماضي والحاضر للوقوف على المستقبل بإطلالات تناسب التغييرات المتوقع حصولها، بالإضافة إلى الاستخدام المنطقي والطبيعي للمصادر الحالية. وهذا يتطلب التزام أخلاقي بعدم تعريض الموارد الطبيعية التي تدعم الحياة للأجيال القادمة لخطر النفاذ، وتغيير الوعي عند الطلبة بمدى حاجتنا إلى الاستدامة، الذي من شأنه أن يرسخ فكرة المفهوم للاستدامة.

إن الاستدامة في التعليم تؤدي إلى جعل التعليم متاحًا للجميع من دون أي استثناء، وذلك من خلال التصدي للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، لتحسين ظروف المعيشة للأجيال القادمة عن طريق تفادي أنماط الإنتاج والاستهلاك غير المستدامة، واستحداث طرق اقتصادية تساهم في بناء اقتصاد مستدام في المستقبل، لذلك فإن الحاجة إلى التطوير في الإدارة لا يقتصر فقط على الطلبة الحاليين، بل يصل إلى أبعد من ذلك، وهو بناء جيل المستقبل.

ما نتعلمه اليوم لن يناسب طلبة المستقبل، فهناك دائما فجوة أو فرق الأجيال وفرق الأفكار التي من شأنها أن تبعد الإدارة التربوية عن الطالب والمعلم اللذين يعدّان محور العملية التعليمية، وهنا تظهر الحاجة إلى الإدارة التربوية المتطورة التي تستشرف المستقبل وتبني الأفكار الأحدث حتى

تناسب وتلبي حاجات طالب المستقبل.

التوصيات

بعد الإطلاع على نتائج البحث، يوصي الباحث بما يلي:

ضرورة استمرار المدارس في رسم سياسات تربوية واستراتيجية نوعية بما يسهم في تحقيق أهدافها.

التأكيد على أهمية ومكانة استخدام النمط القيادي الديمقراطي ودوره في تحقيق مستويات متقدمة من الإيجابية في الأداء المدرسي بما يؤدي إلى إحداث تغير نوعي في الواقع التعليمي وتطويره.

يوصي الباحث بضرورة إحداث عمليات تطوير للإدارة التربوية، وربطها مع اللامركزية في التعليم، فهناك فارق بين طبيعة الطلبة في الدولة الواحدة، تبعًا للظروف العامة التي يتعرض لها الطلبة.

يوصي الباحث بأهمية توفير مختلف الأدوات والوسائل التقنية الحديثة في العملية التعليمية والتربوية، كي لا يبقى أحد من الطلبة بعيدًا عن التكنولوجيا لظروف وأسباب موضوعية وذاتية أيضًا، فهناك عدد لا بأس به من الطلبة لم يتواصلوا مع المدارس بسبب عدم وجود تكنولوجيا الإنترنت.

على المؤسسات التعليمية إنشاء وحدة لادارة كوفيد 19 على أن تكون مسؤولة عن تنفيذ القرارات المتعلقة بالمنظومة التعليمية، والتدريب على النماذج المقترحة في مواجهة الأزمة، وتوفير دليل عن الفايروس في كل مؤسسة تعليمية.

التركيز على أهمية الاستدامة في التعليم حيث تؤدي إلى جعل التعليم متاحًا للجميع من دون استثناء، وذلك من خلال التصدي للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وتحسين ظروف المعيشة للأجيال القادمة عن طريق تفادي أنماط الإنتاج والاستهلاك غير المستدامة.

العمل على خلق إدارة تربوية قادرة على استشراف المستقبل، وتبني الأفكار الأكثر حداثة التي يمكن لها أن تناسب وتلبي حاجات طالب المستقبل، فما نتعلمة اليوم ليس بالضرورة أن يكون مناسبًا لطلبة المستقبل.

المصادروالمراجع

حسن، م. (2020). درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها في تنمية المسؤولية المجتمعية لدى رؤساء الجامعات في الجامعات الأردنية، *المجلة التربوية*.

السعيدي، ع. (2018). الإبداع الإداري لدى العاملين في المجال التربوي بالمرحلة المتوسطة في محافظة الجهراء بدولة الكويت، *المجلة التربوية*.

سمارة، ي. وآخرون. (2020). دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى طلبة المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية*.

السهلي، ن. (2020). درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة حفر الباطن وسبل تطويرها في ظل التحول إلى جامعة بلا ورق، *المجلة التربوية*.

العاني، م.، والعطار، أ. (2017). دور مديري المدارس الخاصة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأنماط القيادة التربوية، *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*.

محروس، م. (2020). تأصيل نظرية تربوية معاصرة لإدارة جائحة كورونا COVID-19، *المجلة التربوية*.

أحمد، ن.، وحسون، ح. (2010). دراسة واقع المكتبات المدرسية وتشخيص حاجاتها وسبل تطويره، *دراسات تربوية*.

خضراوي، إ. (2019). *الأنثروبولوجيا والتعليم*. عمان: الآن.

References

Dessler, G. (2007). *Management: Principles and Practices for tomorrows leaders*. (3rd ed.). Boston: Houghton Mifflin.

Hainz, E. (1984). *MANAGING PERFORMANCE*. Belmont, California: Life Learning Publication.

Hung, C. (2006). A correlational study between junior high school Teacher empowerment and job satidfaction in kaohsiung area of Taiwan. *DAI-A*, 66(11).

Robbins, S., & David A. D. (1998). *Fundamental of management: Essential concepts and applications*. (2nd ed.) Upper Saddle River, New Jersey: Pearson education.

Yilmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools principals' ethical leadership characteristics. *Journal of Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3949-3953.