

الإدارة المدرسية

الاداره التربويه

الاداره التعليميه

المدرسة هي تلك المؤسسة التربوية التي تمثل جوهر العملية التعليمية ، والإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته أو القيام به . وتختلف هذه الصعوبات من إدارة مدرسية إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى ، تبعاً لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها.

ففي المدارس تتبلور الاتجاهات التربوية والتعليمية . فالفرد يتأثر أولاً وأخيراً بقيمة واتجاهاته . والمدرسة تكسب الفرد اتجاهات لا تتسم بالاستقرار النسبي كما هو حال القيم . إذ يعتقد علماء النفس أن القيم تتسم بالاستقرار النسبي وبالتالي فإن تعديلها أو تغييرها أمراً ليس سهلاً كما هو حال الاتجاهات.

ويتوقف نجاح الإدارة المدرسية على دور المدير الفعّال الذي يستطيع تحديد أهداف مرغوبة وذات قيمة ، ويتمكن من تحقيقها باستخدام المتاح من الموارد والمعارف استخداماً أمثل . وعلى كافة عناصر المنظومة التعليمية التي تشمل المشرفين والتربويين الإداريين والمعلمين . وتتسم أهمية الإدارة المدرسية كلما تقدم الزمن وكلما زادت الحضارة وتغيرت مفاهيم التربية وكلما تطور التعليم . إن مفهوم الإدارة المدرسية قبل ثلاثين عاماً ليس هو مفهوم الإدارة المدرسية اليوم ومفهوم الإدارة المدرسية اليوم ليس هو مفهوم الإدارة المدرسية بعد ثلاثين عاماً .

في العصر الحادي والعشرين الذي نعيش فيه الآن من الواضح أن مفهوم الإدارة المدرسية وأهميتها في الولايات المتحدة الأمريكية يختلف عن مفهوم الإدارة المدرسية وأهميتها في الكونغو كما يختلف عن مفهوم الإدارة المدرسية وأهميتها في الهند أو في اندونيسيا أو في تركيا اختلافاً كبيراً يتمشى مع المفهوم الأساسي للتربية في كل قطر من هذه الأقطار . لقد تغيرت المجتمعات وتغيرت معها مفاهيم الحياة ثم تغير مفهوم التربية لدى هذه المجتمعات كما تغير مفهوم التعليم . ثم يتبع هذا التغير تغيرات كثيرة ومفاهيم أكثر عن التربية والتعليم وكانت تهدف إلى التطور والنمو في العملية التربوية والتعليمية حتى وصلت إلى أرقى المستويات الحديثة وتمشياً مع هذا التطور الحديث للتربية والتعليم قامت التربية الحديثة بتحديد مصطلح المدرسة على المكان الذي خصصته لتعليم الأطفال . وخصصت أيضاً للمدرسين الذين يقومون بتدريب الأطفال والذين يقومون على رعايتهم في المدرسة.

ولعل السبب الرئيس الذي دعا التربية لتخصيص مكان معين وإطلاق إسم خاص عليه هو ظهور التعليم الجماعي لذا أصبح من الضروري توفير الأماكن اللازمة لهذه الأعداد الوفيرة التي تتوافد على المدرسة لتلقي العلم والمعرفة .

من جهة أخرى نمو العلم والمعرفة وإتباع الثقافة ، وتعدد المواد ، وظهور العلوم الحديثة ، والاختراعات المتطورة التي تظهر من حين إلى آخر في شتى أنحاء العالم وبالطبع يتبع هذا التنوع في المعرفة تنوع المتخصصين في هذه المعرفة لتدريسها في المدرسة . فهناك أستاذ اللغة العربية ، وأستاذ اللغة الإنجليزية وأستاذ الكيمياء ، وأستاذ الرياضيات ، وأستاذ العلوم ، وأستاذ الرسم والأشغال وهكذا.

لذا أصبح لزاماً أيضاً على التربية الحديثة أن تخصص لجميع أفراد المدرسة من يوجههم

ويرشدهم وينظم أعمالهم وينسقهم إذا احتاج الأمر في هذا المجتمع البشري الصغير في هذه الأسرة الصغيرة وهي المدرسة وأن يكون العقل المفكر للمدرسة .

وأصبح من الضروري للمشتغلين بالإدارة المدرسية معرفة المعلومات الأساسية لهذا الإدارة لاسيما بعد أن اتسع مجالها فشمل النواحي الإدارية والفنية وبعد أن أصبحت الإدارة توجه عنايتها للطفل لا في المدرسة فحسب بل في المدرسة والبيئة والمجتمع.

ويعني هذا أن الإدارة المدرسية لم تعد مسؤولة فقط عن الطفل داخل المدرسة بل هي مسؤولة عنه خارج المدرسة أيضاً في كثير من الحالات التي يخشى على الأطفال منها داخل المدرسة وذلك عند تسرب العدوى من خارج المدرسة لداخلها مثل المشاكل التي تحدث في البيئة الخارجية وعندما تحاول هذه المشاكل اقتحام أسوار المدرسة .

وتحقيقاً للأهداف التربوية والتعليمية التي يجب المحافظة عليها داخل المدرسة أصبح من الضروري على المسؤولين عن الإدارة المدرسية أن يقفوا لهذه المشكلات بالمرصاد وأن يحاربوا جميع المبادئ والمعتقدات الهدامة التي تتناقض مع التعليم والمبادئ التي يتعلمها الطفل في المدرسة تحقيقاً للأهداف التربوية والتعليمية في المجتمع الذي يعيش فيه. وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن الإدارة المدرسية لها أهميتها الكبرى بالنسبة لكل طفل في المدرسة لأنها تعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي يتطلع لها المجتمع ويراقبها بدقة عن كثب هذا بجانب الكثير من الاتجاهات الحديثة التي يجب غرسها في نفوس الصغار داخل المدرسة.

#### العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية:

قبل البدء في توضيح العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، يجدر الإشارة إلى تعريف هذه المصطلحات وفقاً لما ورد من المتخصصين ، وذلك على النحو التالي :

#### الإدارة التربوية

تعرف الإدارة التربوية بأنها كما أشار إليها الشيباني "مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والجماعي النشط المنظم من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية " .

#### الإدارة التعليمية

تعرف الإدارة التعليمية بأنها كما اشار إليها مساد، انها "كل عمل منسق ومنظم يخدم التربية والتعليم وتتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية . تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية من التعليم".

#### الإدارة المدرسية

الإدارة المدرسية هي " كما اشار إليها مساد تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم" .

وكذلك اشار الى ان الإدارة المدرسية تعني "جميع الجهود والإمكانات والنشاطات التي تبذل من أجل تحقيق الأهداف التربوية تحقيقاً فعلاً متطوراً" .

أما وأشار المصدر الى ان الأستاذ (فوكس) **يعرف الإدارة المدرسية** "بأنها كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا أو هيئات داخل الإدارة المدرسية ."

**ويمكن توضيح العلاقة بينها على النحو التالي:**

الواقع أن هذه المفاهيم الثلاثة قد شاع استخدامها في الكتب والمؤلفات التي تتناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم . وقد تستخدم أحياناً على أنها تعني اتجاهاً واحداً . ويبدو أن الخلط في هذه التعريفات يرجع إلى النقل عن المصطلح الأجنبي التربية باللغة الانكليزية الذي يترجم إلى العربية بمعنى "التربية" أحياناً و" التعليم " أحياناً أخرى ، وقد أدى ذلك بالطبع إلى ترجمة المصطلح EDUCATIONAL ADMINISTRATION إلى الإدارة التربوية أو الإدارة التعليمية تارة أخرى على أنهما يعنيان شيئاً واحداً

**العلاقة بين الإدارة التربوية و الإدارة التعليمية:**

يفضل بعض الكتاب والمتخصصين استخدام مصطلح الإدارة التربوية ليتماشوا مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام كلمة" تربية " على كلمة "تعليم" باعتبار التربية أشمل وأعم من التعليم . وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي "التربية الكاملة . " كما أن مصطلح " الإدارة التربوية " أكثر شمولاً ولأن الإدارة التربوية هي الطريقة التي يدار بها النظام التعليمي بشكل عام . والإدارة التربوية تشمل مدخلات وعناصر العملية التعليمية جميعها من موارد بشرية ( معلمين ومتعلمين ،...) وما تحمله من قيم واتجاهات وعناصر مادية (الأبنية والتجهيزات والمعدات والتقنية ،...)، كما أن لفظ التربية يشتمل على التعليم ، على أساس أن العملية التربوية هي وضع تعلم وتعليم ، فإذا ما أطلق على إدارة التنظيمات التي تقوم بتنفيذ العملية التربوية إدارة تعليمية ، فكأننا نكون قد أغفلنا جانب التعلم الذي يقوم به المتعلم ولكان من الأحرى استخدام مصطلح الإدارة التعليمية ، الا أن استخدام الإدارة التربوية يعد أكثر تعبيراً وشمولاً.

**العلاقة بين الإدارة التربوية و الإدارة المدرسية:**

أما فيما يتعلق بالفرق بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية ، فهناك خلط شائع بين المفهومين عند بعض التربويين إذ يطلقون مصطلح الإدارة المدرسية على الإدارة التربوية أو الإدارة التربوية على الإدارة المدرسية ، رغم اختلاف المعنى بين المصطلحين ، ويحاول الدكتور إبراهيم مطاوع التفريق بين المصطلحين فيرى أن الإدارة التربوية ترجمة للمصطلح EDUCATIONAL ADMINISTRATION ويطلق على الإدارة المدرسية SCHOOL MANAGEMENT فاللفظ الأول يعني الأعمال التي يقوم بها الإداريون في المستويات العليا من الإدارة التربوية سواءً على مستوى المركز (الوزارة) أو المديرية التابعة من عمليات الإدارة . بينما يطلق اللفظ الثاني على الوحدات التنفيذية التي تشمل المدرسة . وهذا ماذهب اليه الشلحوط، ١٤٢٣، ص ٤٧.

والإدارة المدرسية هي الوحدة الأساسية التي تقوم بتنفيذ السياسة التربوية ، في حين أن الإدارة التربوية هي التي تقوم برسم السياسة وهي التي تمد المدرسة بالمتطلبات المادية والبشرية كما تقوم بالإشراف والرقابة لضمان سلامة تنفيذ السياسة التربوية المرسومة.

وهناك فرق آخر وهو أن الإدارة التربوية يرأسها وزير مهمته تنسيق السياسة التربوية مع السياسة العامة للدولة ، والإشراف على تنفيذ هذه السياسة إما بطريقة مباشرة أو من خلال أجهزة الوزارة المختلفة .

أما الإدارة المدرسية فوحدتها المدرسة ويعمل على إدارتها مدير المدرسة ومهمته العمل على نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ضمن القوانين والأنظمة التي رسمتها الإدارة التربوية ، وتختلف الصلاحيات الممنوحة له من بلد إلى آخر وفقاً للنظام الإداري المتبع.

أن الإدارة التربوية هي نظام تربوي على مستوى الدولة والمجتمع بما فيه من مدارس ومؤسسات تربوية وخدمات تعليمية وصحافة وإعلام وما يحكم ذلك من تشريعات وقوانين ، وأما الإدارة المدرسية فهي النشاط المنظم داخل المدرسة والذي يعمل على تحقيق الأهداف التربوية المرسومة أو المنبثقة من السياسة التربوية والمستمدة من الفلسفة التربوية وأهدافها وهذا ما اكده الكاتب الشلغوط، ١٤٢٣، ص 48.

" الإدارة المدرسية" تركز على المدرسة التي تمثل أهم وحدة في الإدارة التعليمية ككل ، وتتمتع بحريات كبيرة في التصرف، وتقوم بالأدوار الرئيسية التي تمكنها من تحقيق أهدافها ، ولذا تعتبر الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية التي هي جزء أيضاً من الإدارة العامة.

وبناءً عن ذلك تتضمن الإدارة المدرسية ما يلي:

- ١- أهداف محددة تسعى الإدارة المدرسية لتحقيقها.
- ٢- موارد بشرية ومادية يجب استثمارها أفضل استثمار ممكن.
- ٣- مجموعة من العمليات منها التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والاتصال، والتقويم.... الخ.
- ٤- رؤساء ومرءوسون يتم التفاعل النشط بينهم.
- ٥- إدارة ناجحة تنمي الشعور بالنحن، وإدارة الوقت، والإتقان في العمل.
- ٦- الإدارة المدرسية ليست غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق أهدافها التربوية.
- ٧- الإدارة المدرسية منبثقة من إدارة تعليمية، ومديرية، ووزارة التربية والتعليم.

## : المبادئ الأساسية للإدارة المدرسية:

- ١- تقسيم العمل.
- ٢- السلطة والمسئولية.
- ٣- النظام.
- ٤- وحدة القيادة.
- ٥- وحدة التوحيد
- ٦- إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- ٧- المكافأة.
- ٨- المركزية.
- ٩- التسلسل الهرمي.
- ١٠- الترتيب.
- ١١- المساواة.
- ١٢- استقرار العاملين.
- ١٣- المبادرة.
- ١٤- روح الجماعة.

## : وظائف الإدارة المدرسية:

١. التخطيط ويشمل:
  - أ. تحديد الأهداف.
  - ب. حصر الإمكانيات.
  - ج. تحديد الأولويات.
  - د. تحديد الفترة الزمنية.
  - هـ. متابعة وتقويم الخطة.
٢. التنظيم ويشمل:

- أ. أهمية التنظيم.
- ب. مبادئ التنظيم.
- ج. عناصر التنظيم.
- د. التسلسل الإداري.
- هـ. المركزية أو اللامركزية.
- ٣. التوظيف ويشمل:**

- أ. أهميته.
- ب. عوامل النجاح.
- ج. العنصر البشري في الاختيار أو التعيين أو المتابعة.
- د. رفع الروح المعنوية.
- ٤. التوجيه والإشراف ويشمل:**

- أ. أهميته.
- ب. أهدافه.
- ج. أبعاده.
- د. القيادة الرشيدة.
- هـ. الاتصال.
- ٥. التنسيق ويشمل:**

- أ. مناقشة التنسيق.
- ب. أهميته.
- ج. معناه.
- د. أهداف سبل التنسيق.

## أسس الإدارة المدرسية الناجحة:

١. الإيمان بقيمة الفرد وجماعية القيادة مع ترشيد العمل .
٢. حسن التخطيط والتنظيم والتنسيق ثم المتابعة والتقييم .
٣. اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب علمي.
٤. إتباع الأساليب الإيجابية في حل مشكلات العمل المدرسي .
٥. الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية ومكانتها في السلم التعليمي .
٦. الإدراك التام لخصائص الطلاب .
٧. الإمام الناجح بمناخ وأنشطة المرحلة التعليمية .

٨. الوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة .

٩. معرفة احتياجات البيئة والمجتمع المحلي ومشكلاته والمساهمة في حلها .

س مودى جود