

العنوان:	الإدارة المدرسية
المصدر:	النشرة التربوية -السعودية
المؤلف الرئيسي:	القاسم، محمد عبدالعزيز
المجلد/العدد:	ع 5
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1970
الصفحات:	38 - 44
رقم MD:	14628
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	مديرو المدارس، السعودية، السياسة التعليمية، الإدارة المدرسية، الإشراف التربوي، الأهداف التعليمية ، المكتبات المدرسية، المشرفون التربويون، الوسائل التعليمية، القيادة التربوية، النشاط المدرسي
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/14628

« الإدارة التعليمية »

للاستاذ : محمد عبد العزيز القاسم

مدير عام الثقافة المساعد

لا بد لنا ونحن بصدد الحديث عن الإدارة التعليمية أن نلمح الى تعريف الادارة العامة • فالادارة التعليمية جزء لا يتجزأ من الادارة فى شكلها العام ، غير أنها ادارة ذات هدف خاص واسلوب مميز •• هذا وقد عرفت الادارة العامة بأنها : « ••• وسيلة فعالة لاستثمار الجهد الانساني والموارد الطبيعية التى تحت تصرفه استثمارا صحيحا متكافئا ••• » ، والادارة العامة كذلك عبارة عن تنظيم وتصريف الطاقة البشرية والمادية لتحقيق أهداف معينة بشرط أن تكون هذه الاهداف معقولة •

هذا وليست الادارة - كمنشأ انساني - بالشئ الجديد فى حياة الشعوب ، وانما هى قديمة قدم الانسان وذلك فى سبيل محاولة تنظيم جهده الجماعى لتنفيذ الاعمال التى هو فى حاجة اليها •• غير ان الادارة كعلم له أصوله وأسس وطرائقه التى ينبغى أن يسار عليها ويمكن تدريسها ، شئ جديد ، وسمة من سمات القرن العشرين •

ويجدر بنا قبل أن نعرف الادارة التعليمية أن نحدد الهدف من وجود المدرسة التى تعتبر بحق العمود الفقرى والمركز الطبيعى للتطبيق العملى لهذا اللون من الادارة ، ولا مراء فى أن الهدف الاساسى الذى تسعى المدرسة جاهدة الى تحقيقه هو •• اعداد الاجيال من أبناء الامة اعدادا يمكنهم من تحمل مسئولياتهم فى المجتمع الذى يعيشون فيه وفق قدراتهم واستعداداتهم الذهنية والجسمية بطرق تربوية سليمة •• فالمدرسة على هذا الاساس ينبغى أن تمارس المهام التالية : -

١ - تزويد الطالب بالمعلومات الضرورية التى نص عليها المنهج •

٢ - تشجيع الطالب وافساح المجال أمامه لكى يتزود بالمعارف العامة علاوة على ما يحصل عليه من معلومات متخصصة فى مدرسته ، ويمكن تحقيق هذه الغاية عن طريق وسائل متعددة أذكر منها : -

أ (المكتبة المدرسية •

ب (تبادل الكتب بينه وبين زملائه من ناحية ، وبينه وبين أساتذته وسكان الحى من ناحية أخرى •

ج (ما تعرضه المدرسة من وسائل تعليمية أخرى مثل الخرائط والرسومات والافلام العلمية الخ •

- د) الندوات ، والمناقشات ، والمحاضرات ، والحفلات ٠٠٠ الخ .
هـ) مختلف وسائل الاعلام والنشر المتوفرة فى المدرسة .

٣ - تنمية قدرات الطالب الذهنية والجسمية وذلك عن طريق مختلف ألوان النشاط المدرسى ، المقيد منه والحر .

٤ - توجيه سلوك الطالب توجيهها تربويا وخلقيا سليما ، وهذا يتحقق عن طريقين :-
الاول : النصح اللفظي بين الحين والآخر .
الثاني : الاقتداء بمن حوله من أساتذة ومشرفين .

٥ - توجيه الطالب علميا ودراسيا ، وهذه وظيفة هامة للمدرسة ينبغي عليها أن تمارسها بدقة وحذر ، وذلك عن طريق نشاطات الطالب وتحصيله ، فهناك طالب يحتاج الى مساعدة فى بعض المواد وبذل مزيد من العناية به لضعفه أو قصوره . . . وهناك طالب آخر يحتاج الى التشجيع وإبراز نشاطه حتى يضاعف الجهد ويستمر فى نشاطه ويتأثر على تقدمه وتفوقه .

٦ - التعرف على مواطن الضعف لدى الطالب ومحاولة مساعدته فيما يحس به من نقص ، سواء فى دراسته أو فى حياته العامة ، ومحاولة تلمس بعض الصعوبات والعقبات التى قد تؤثر فى حياته الدراسية ، وتوجيهه الوجهة السليمة التى يتمكن بواسطتها من تذليل ما يعترضه من مشكلات وصعوبات .

٧ - وأخيرا ، على المدرسة أن تحاول تهيئة الجو العلمى والاجتماعى المناسب الذى يمكن الطالب من الاستفادة من امكانيات المدرسة المادية والبشرية بأسلوب منظم سليم .

ومن هذا نخلص الى أن الادارة التعليمية هى : « ٠٠ كل جهد انساني منظم يسعى لتحقيق أهداف تربوية وتعليمية تحقيقا فعالا ٠٠٠ » وهنا لا بد من التفريق بين كلمتى « تربية » و « تعليم » ٠٠ اذ يقصد من كلمة « تربية » فى التعريف التأثير فى السلوك ونوع التصرف ٠٠ أما كلمة « تعليمية » فالغرض منها واضح جدا ، فهى تعنى جميع أنواع المعارف والمعلومات التى يحصل عليها الطالب فى دراسته .
مجالات العمل فى الادارة التعليمية :

على ضوء حاجة الفرد يتحدد الهدف من وراء سعيه نحو أى غاية يسعى لتحقيقها . وكافة المجتمعات الانسانية محتاجة الى مختلف ألوان الادارة ، العامة منها والخاصة ، ولعل أبرز مجال يحتاجه الفرد فى حياته ولا يستغنى عنه بأية حال من الاحوال هو مجال التعليم ، والتعليم لكى يكون مثمرا ومنتجا ومحققا للغاية التى أنشئ من أجلها فى أمس الحاجة الى الادارة الواعية التى تساعد المجتمع على استثمار طاقاته البشرية وامكانياته المادية استثمارا يعكس تطور وتقدم الامة فى جميع مرافق نشاطها . . . وسوف نعرض فيما يلى لبعض هذه المجالات :-

أولا - وضع تنفيذ وتقييم البرامج التعليمية •

ولعل هذا من أبرز مجالات الإدارة التربوية ، ويشترك فى هذه العملية كافة المدرسين مع مدير المدرسة ، وتتوقف جودة وفاعلية هذه البرامج على مدى ما يتمتع به كل من المدرسين ومدير المدرسة من تأهيل وخبرة فى الميدان التربوى •

ثانيا - الاشراف على سير الدراسة : -

ويشارك فى هذا المجال كافة العاملين فى المدرسة من فنيين واداريين كل فيما يخصه •

ثالثا - متابعة نشاط جميع العاملين فى المدرسة وافساح المجال امامهم لكى ينموا ويطوروا أنفسهم وذلك عن طريق الوسائل التالية : -

- ١) تمكينهم من أداء أعمالهم المعينة عليها لكى يكتسبوا الخبرة الملائمة •
- ٢) اتاحة الفرصة لهم لحضور الندوات التربوية وحثهم وتشجيعهم على المشاركة والاسهام فى مختلف أنشطة المدرسة التى يعملون فيها والمدارس الاخرى ذات البرامج المتشابهة •
- ٣) افساح المجال امامهم لتبادل الخبرات فيما بينهم فى المدرسة الواحدة ، وكذلك مع المدارس الاخرى بمختلف أنواع الاساليب والطرق •

رابعا - العلاقات الانسانية : -

تلعب الإدارة التربوية دورا رائدا فى تحسين نوعية العملية التربوية ، وذلك عن طريق تهيئة الجو الاجتماعى المناسب بين جميع أفراد المجموعة من طلبة وأساتذة واداريين ، ومحاولة ربطهم بالبيئة التى يعيشون فيها ، والعمل على ايجاد صلة طيبة بين المدرسة والمجتمع الذى أنشئت من أجله •

خامسا - المحافظة على النظام : -

وهذه السمة دائما تتوفر فى الإدارة الواعية الحازمة التى تدرك مسئوليتها وتحرص على سير العمل فى المؤسسة التى تقوم بإدارتها وان كل فرد يؤدى عمله بطريقة منتظمة •

سادسا - تقييم البرامج والأنشطة المنهجية واللامنهجية : -

فالتقييم فى الإدارة بصفة عامة أصبح ضروريا وهاما •• فعن طريقه تستطيع المؤسسة أو المدرسة أن تحكم على مدى فعالية ونجاح برامجها •• وعلى ضوء نتائج التقييم يمكن اضافة أو حذف أو تعديل بعض جزئيات البرامج أو تغييره تغييرا جذريا •

سابعا - العمل على تحسين مستوى التعليم فى المدرسة بصفة عامة • والمساهمة فى نشر وتطوير مختلف العلوم وذلك عن طريق تبادل الخبرات ومتابعة أحدث التطورات

والاتجاهات المساعدة على نمو علم أو أكثر ، والاخذ بأحدث النظم والاساليب فى الادارة التربوية والعمل على نشرها وتطبيقها بما لا يتعارض مع ظروف وحياة المجتمع الذى تعمل المدرسة على تطويره .

ثامنا - مساعدة المدرسين والعمل على تقديم كل عون من شأنه أن يسهل عليهم أداء أعمالهم الفنية بصورة مرضية وفعالة وذلك مثل : -

- (١) اعطاء المدرس المادة المناسبة والتي تلائم تخصصه واستعداده .
- (٢) تحديد الهدف المطلوب من المدرس الوصول اليه ثم رسم الاطار العام الذى ينبغى عليه العمل فى نطاقه .
- (٣) العمل على توفير الوسيلة التعليمية المطلوب تدريسها سواء كانت أساسية مثل الكتاب المدرسى . أو وسيلة معينة مثل وسيلة الايضاح من خرائط ونماذج ايضاحية ... الخ .
- (٤) مساعدة المدرس فى اعداد وتوفير بعض الدراسات الخاصة بالتلاميذ ، والتعرف على حاجاتهم ومواطن القوة والضعف فيهم . وأخيرا فان مجالات العمل فى الادارة التعليمية كثيرة جدا .

أحب أن أشير الى أن المستوى التعليمى فى أى بلد أو قطر يتحدد من حيث القوة أو الضعف تبعا لمستوى الادارة المشرفة عليه . هذا الى جانب عدة عوامل أخرى تلعب دورا هاما فى الرفع من مستوى التعليم مثل ، المستوى الثقافى للابوين وولادة أمور الطلبة - والظروف العامة التى يعيشها الطالب سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو نفسية .

مدير المدرسة :

بعد أن تعرفنا على مدلول الادارة المدرسية ومجالات العمل فيها فانه يحسن بنا أن نتعرف على الرجل الاول المنفذ للمخطط التربوى من الناحية العملية أو الميدانية . . هذا الرجل هو مدير المدرسة . . فمن هو ؟ . وما هى صفاته وخصائه ؟ وما هى واجباته ومسئوليته ؟

لقد أصبحت الادارة بشكل عام فن له اصوله وطرائقه التى يجب أن تتبّع . ولا يتسلم منصب المدير سوى ذى كفاءة وأهلية . . ويتميز عن غيره بصفات عدة ، علاوة على التأهيل العلمى أو - التربوى . وهذه الصفات قد تكون صحية جسمية . فالعقل السليم فى الجسم السليم . . وقد تكون اجتماعية . . وقد تكون قيادية . وهذه الصفات بطبيعة الحال منها ما هو موروث ومنها ما هو مكتسب . ويتوقف نجاح المدير - أى مدير - على ما يتميز به من هذه الصفات . فان اختلفت صفاته أو ميزة انعكس أثرها بوضوح على العمل الذى يديره ، وأصبحت النتيجة بعكس ما كان متوقعا .

وحيثما ننظر الى مركز مدير المدرسة فى أى مجتمع من المجتمعات نجد أنه يتأثر بنوع الحياة التى يعيشها هذا المجتمع أو ذاك ، وأن أهميته تختلف من مجتمع الى آخر تبعاً لثقافة أفراد المجتمع ونظرتهم للعمل التربوى بنوع خاص . . فهناك من ينظر الى مدير المدرسة على أنه موظف عادى يؤدى عملاً رسمياً ليأخذ عليه أجراً . . وهناك من ينظر اليه على أنه ذو رسالة ومبدأ ، يحرص بالدرجة الأولى على خدمة هذه الرسالة وأدائها على أكمل وأحسن وجه ، كما أنه ميل الى تطويرها والاخذ بالوسائل المعينة على جعلها فعالة مثمرة بالقدر الذى يستطيعه ، ولا أستبعد أن بعضاً من الناس ينظر اليها على أنها ضرب من العبث وضياح الوقت ، وأن جميع سبل الحياة أفضل منها . وعلى هذا فلا يذهب اليها سوى أولئك الذين لم يجدوا من الاعمال ما يتناسب معهم أو أنهم غير قادرين على أى عمل آخر .

وفى الواقع ان ادارة المدرسة تعتبر أهم وأخطر من ادارة مصنع أو شركة . . فالخطأ فى المصنع قد يصلح فى دقائق أو ساعات معلومة . . كما ان الخطأ فى ادارة الشركة قد يؤدى الى خسارة مالية قد تكبر وقد تصغر . . غير أن الخطأ فى ادارة المدرسة خطأ يصعب اصلاحه لان له علاقة فى أمور غير ملموسة . فهو خطأ فى السلوك . . وخطأ فى الاحساس . . وخطأ فى النفس . . وخطأ فى الضمير . . وأخيراً خطأ فى الحياة نفسها . وجميع هذه الاخطاء غير قابلة للتصحيح . . ومن هنا تأتى أهمية الدقة فى اختيار مدير المدرسة . ومن أجل ذلك لا بد من التأكد التام من أنه سليم الجسم والعقل ، وأنه على جانب كبير من المقدرة على ممارسة العلاقات الانسانية ، فيما بينه وبين أسرة التدريس من ناحية ، وبين أسرة التدريس وطلبة المدرسة من ناحية أخرى . . وكذلك قدرته التامة على ايجاد علاقة وثيقة بين المدرسة وبين البيئة التى تخدمها من ناحية ثالثة .

ولا بد لمدير المدرسة أن يكون ذا كفاية . ويمكن التحقق من هذه الخاصية من حياة الفرد الوظيفية أو العملية وكذلك من المؤهلات العلمية التى يحملها والمجالات العملية التى قد تدرس فيها ومن المقابلات الشخصية والمحادثة العامة ، وأى نوع من أنواع الانشطة التى قد مارسها ، وهناك صفة هامة لا بد من توفرها فى مدير المدرسة ألا وهى أن يكون قادراً على اتخاذ القرارات ويبت فى الامور بطريقة حاسمة تعتمد على أساس من اليقظة والادراك مع المقدرة التامة على ترجمة الافكار الى أعمال منتجة .

وهذا لا يعنى بطبيعة الحال - أن يكون مدير المدرسة مندفعاً أو متهوراً فيما يصدر عنه من قرارات ، ولا بد من الاشارة الى أنه لا بد أن يتسم العمل الحاسم بالتخطيط والدراسة والتأمل . . وتتوفر هذه الخصائص فى مدير المدرسة يمكن الاعتماد عليه ويصبح محل ثقة الجميع من أساتذة وطلبة ومواطنين .

واجبات ومسئوليات المدير :

يمكن تقسيم الواجبات العامة التي يمارسها مدير المدرسة الى ثلاثة أمور : -

١ - الادارة .

٢ - الاشراف .

٣ - التقويم .

فالمدير هو الشخص الاول الذى تقع عليه مسئولية تنظيم المدرسة وتحديد واجبات العاملين فيها من مدرسين واداريين ، كذلك تنظيم جدول الدراسة اليومى وتوزيع الحصص على المدرسين والقيام بالمكاتبات اليومية ، والمطالبة باحتياجات المدرسة من كتب وأدوات .. الخ . كما ان الناحية المالية تقع فى صميم اختصاصه .

أما واجباته فى الاشراف فهى تختلف بعض الشيء عن الامور الادارية الاخرى ، فهو مسئول عن تفقد سير الدراسة وذلك عن طريق الملاحظة العامة واجتماعه بالمدرسين وتفقد شئون الطلبة .. الخ . وتأتى بعد ذلك واجباته فى مجال التقويم .. وهى تعنى فى الدرجة الاولى قياس مدى نجاح الوسائل الادارية والاشرافية المتبعة فى المدرسة فى تحقيق الاهداف التى تسعى فى سبيل تحقيقها ، كذلك معنى مسئولية التقويم هذه أيضا دراسة المدى العلمى والتحصيل الدراسى الذى وصل اليه تلامذته خلال العام الدراسى ، وتقصى أسباب الضعف وتحديد ما يأخذ بعد ذلك فى عملية العلاج ووضع الامور فى مواضعها الصحيحة .

وهناك ثلاث وظائف للإدارة المدرسية الناجحة وهى : -

١ - التخطيط .

٢ - التنفيذ .

٣ - الضبط .

ويمكن القول بأن هذه الوظائف الثلاث للإدارة ضرورية ولازمة للعنصرين الآخرين من واجبات مدير المدرسة ، فكل من الاشراف والتقويم لا بد أن يقوما على أساس متين من التخطيط والتنفيذ والضبط .

وبهذه المناسبة أحب أن أشير الى ظاهرة قد تكون سائدة بين مديرى المدارس .. هذه الظاهرة هى .. انشغال الكثير منهم بالواجبات الادارية اليومية مع عدم العناية - ان قصدا أو بغير قصد - بنواحي الاشراف والتقويم .

وفى رأى ان السبب فى ذلك يعود الى ضعف التخطيط ، وعدم العناية بتوزيع الوقت بحيث يشمل المجالات الثلاثة .. الادارية ، والاشرافية ، والتقويمية . وعدم

وجود خطة يؤدي - فى الغالب - الى شىء من التداخل والخلط والارتباك مع طفيان ناحية على أخرى ويرى المربون ان الاخفاق فى عمل خطة هو عمل خطة للاخفاق .
وعلى ضوء ما تقدم فالمراحل الادارية هى : -

١ - وضع الخطة اللازمة .

٢ - تنفيذ الخطة . . وهنا تحسن الاشارة الى ضرورة توفر مبدأ عنصر اللامركزية الذى يعنى فى مفهومه توزيع الاختصاصات والواجبات على أعضاء هيئة التدريس .

٣ - تقويم البرنامج . . وعملية التقويم تتم على مرحلتين . . المرحلة الاولى أثناء تنفيذ الخطة وذلك عن طريق الضبط والمراجعة والمتابعة والتأكد من أن كل شىء يسير وفق الخطة المرسومة . . والمرحلة الثانية تأتى بعد الانتهاء من تنفيذ الخطة أى بعد نهاية العام الدراسى والتأكد من أن البرنامج الموضوع قد أدى الهدف المرسوم له ، مع دراسة عوامل الضعف ان وجدت .