

العنوان:	الادارة المدرسية مفهومها .. ودورها في العملية التعليمية والتربوية
المصدر:	مجلة التوثيق التربوي -السعودية
المؤلف الرئيسي:	الدليل، عبدالرحمن بن سليمان
المجلد/العدد:	ع 29
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1988
الصفحات:	78 - 58
رقم MD:	21986
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	القيادة التربوية، الادارة المدرسية، مديرو المدارس، المهارات الادارية، التقييم التربوي، الاهداف التربوية، الادارة، التنظيم الاداري، الكفايات الوظيفية، الادارة التعليمية، التخطيط الاداري، التوجيه الاداري، الرقابة الادارية، اللامركزية، المركزية، المدرسة والمجتمع، تطوير المناهج، النشاط اللاصفي، العلاقات الاجتماعية، المباني المدرسية، الاشراف التربوي
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/21986

الادارة المدرسية

مفهومها .. ودورها

في العملية التعليمية والتربوية

بقلم د. عبد الرحمن بن سليمان الحايك

وكيل وزارة المعارف المساعد للثقافة
والعلاقات الخارجية

تغيرت أهداف الإدارة المدرسية واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شؤون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة، بل أصبحت عملية إنسانية تهدف لتوفير الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية، وبمعنى آخر لم تعد الإدارة المدرسية غاية في حد ذاتها، بل أصبحت وسيلة إلى غاية هدفها تحقيق العملية التربوية الاجتماعية تحقيقاً وظيفياً.

واتسع مجال هذه الإدارة، فلم يعد مقصوراً على العناية بالنواحي الإدارية بل أصبح يجمع بين هذه النواحي الفنية، فأصبح يعني بكل ما يتصل بالتلاميذ وبأعضاء هيئة المدرسة الفنيين منهم والإداريين، وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط والإشراف الفني، وتمويل البرنامج التعليمي، وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي، وبغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ولكن ما هو مفهوم الإدارة؟

الإدارة:

تعد الإدارة أمراً حتمياً لكل أنواع الجماعات مهما اختلفت أشكالها وظروفها، فالجهود الجماعي لا يتم على أكمل وجه إلا بها، وتحقيق التعاون بين الأفراد أساسها، والتكامل بين الجهود سبيلها.

ولقد اختلف رجال الفكر الإداري في تعريف الإدارة، ولهم في ذلك اتجاهان رئيسان:

الاتجاه الأول:

واعتمد على تحليل العمل الذي يقوم به المدير إلى عناصر أو خطوات، ومن أنصار هذا الاتجاه: «تايلور، ونايول، وشيلدون، ودانيس، وكيمبال، وموني». وهم يؤكدون في ذلك طبيعة عمليات الإدارة ووظائفها.

الاتجاه الثاني:

وقد اعتمد أصحاب هذا الاتجاه في تعريف الإدارة على طبيعة العملية الإدارية وسمات القائد الإداري فيها، ومن أنصار هذا الاتجاه: «جلوفر، ولينجستون، وآبلي، وهامان» وهم يؤكدون في ذلك مهارات القيادة في حفز جهود الآخرين لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية في فترة زمنية محددة.

ومن الملاحظ أن عملية الإدارة لا يمكن أن تحددها قواعد ومبادئ معينة

يمكن تعميمها، وتوقع نتائج مقننة لها، فهي في ذات الوقت عملية دينامية متصلة بالسلوك البشري وإمكانات الأفراد وعلاقاتهم وبالأهداف التي يرغبون تحقيقها. فالعملية الإدارية وإن كان لها نظام بذاته يتمثل في الأساليب والمفاهيم الإدارية، إلا أن هذا النظام يؤدي أهدافه في إطار تنظيم يعمل في مجتمع، ويتحدد له وظيفة اجتماعية محددة، وعلى هذا فإنه يصبح لزاماً على الإدارة العمل وفقاً لها وحل مشكلاتها بالأوجه التي تفرضها هذه الوظيفة الاجتماعية. وبذلك أصبح تقدم الأمم يقاس بكفاءة الجهاز الإداري المنفذ للسياسة العامة، فمع افتراض حد أدنى من الكفاءة للسياسة العامة، تصبح هذه الكفاءة متوقفة في التطبيق العملي على كفاءة تحقيقها (أي على كفاءة الجهاز الإداري)

والعملية الإدارية بصفة عامة لها طرفان هامان هما: الإداري والجماعة، فالإداري يقوم بالتنسيق بين جهود الجماعة وتوجيه هذه الجهود والإشراف عليها والأخذ بيدها للوصول إلى الهدف، أما الجماعة فتتمثل بمجموع الأفراد الذين يضمهم التنظيم، وقد يختلفون كأفراد ويتحدون في عملهم من أجل الهدف الذي تسعى إليه الجماعة، ومعنى هذا أن سلوك الجماعة ليس في الواقع نتيجة نشاط وسلوك كل فرد فيها،

الوظائف الرئيسة للإدارة:

إن النشاط الذي يمارسه رجل الإدارة يقوم على عدد من العمليات التي يمكن تجميعها في عناصر يتميز بعضها عن بعض من حيث طبيعتها والترتيب الزمني للقيام بها وهي التي نطلق عليها وظائف الإدارة.

والأمر المتفق عليه هو تحديد عدد الوظائف الإدارية على أساس من الأعمال التنفيذية، فلاشك أن العمل التنفيذي هو الذي يأخذ على عاتقه إنجاز الأهداف عملياً ومهمة الإدارة بالنسبة إليه هي تحقيق الكفاءة فيه، لذلك فهناك عمليات إدارية تتم قبل البدء في التنفيذ، وأخرى تصاحب تلك الأعمال والعمليات وتلازمها، وثالثة تتم في أعقاب التنفيذ سواء تم ذلك جزئياً أم كلياً.

فالعمليات الإدارية التي تتم قبل التنفيذ تشمل وظيفتين هما: التخطيط، والتنظيم، أما العمليات التي تصاحب التنفيذ فإنه يمكن جمعها في وظيفة واحدة هي: التوجيه، أما العمليات الإدارية التي تلحق بالتنفيذ فلإنها تتلخص في وظيفة أخرى هي: الرقابة. وعلى ذلك يمكن القول أن وظائف الإدارة هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، ولإداري في ذلك كله وظيفة القيادة والاتصال واتخاذ القرارات.

١ - التخطيط:

وهو ما يقصد به التفكير المنظم السابق

الإدارة الحديثة

مفهومها .. ودورها

في العملية التعليمية والتربوية

ولكنه نتيجة تفاعل نشاط الجماعة كلها، والحصيلة النهائية لهذا التفاعل وهذه الظاهرة هي في الواقع التي تجعل الإدارة عملية مرتبطة بمواقف معينة أكثر منها بأشخاص معينين.

ومن الملاحظ أن الإدارة والتنظيم يتم أحدهما الآخر، وإن كان بينهما اختلاف. فالتنظيم يعني تحديداً للوظائف وتوزيعاً عادلاً لها وعلاقات معينة للأشخاص والواجبات وتحديد الاختصاصات، أما الإدارة فهي العنصر الحي الذي يجعل البناء أو الهيكل في الجماعة في حالة عمل ونشاط هادف، وهي تختص بالسلوك داخل الجماعات. أما الهدف من الإدارة والتنظيم فهو ضمان الاستفادة من العناصر المادية والبشرية بالجماعة والتحكم في هذه العناصر بما يحقق الأهداف بكفاءة. وضمان الاستفادة هنا يتوقف على طبيعة القيادة الرشيدة وسماة القائد الإداري في علاقته بأعضاء الجماعة ووسيلته في تحقيق أهدافها. فجوهر الإدارة - والعمل الإداري - يتضمن توجيه الجهود البشرية الاستفادة من أقصى إمكاناتها في سبيل تحقيق أغراض هذه الجماعة.

على عمليات التنفيذ، والذي يستهدف مواجهة المستقبل عن طريق العمل الذي رسمت خطوطه وحددت عناصره عن قصد مقدماً، ويشمل تقرير الأهداف التي ينبغي تحقيقها في النهاية، والقدرة على التنبؤ بما يمكن أن يحدث في المستقبل، ورسم السياسات - أي القواعد والمبادئ - التي سوف تحكم الأعمال جميعاً حينها يبدأ التنفيذ، ووضع برامج العمل لكل نوع متميز منه على أساس من المراحل التي يكمل بعضها بعضاً، وتقرير الإجراءات التي ينبغي أن يلتزم بها المنفذون ويسيروا على هداها بحيث يصير عمل كل منهم محدداً، وترجمة البرامج المقررة إلى أرقام على هيئة ميزانية تقديرية.

٢ - التنظيم :

وهو يشمل البنيان الذي يتنظم العاملين من إداريين ومنفذين، مع تحديد الأوصاف اللازمة لكل وظيفة في ذلك البنيان، والشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها، ومقدار السلطات التي تخول لكل عامل في المجال الإداري والمسؤوليات الملقاة على عاتقه، وكيفية تفويض السلطات من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الإدارية الأدنى وحدود ذلك التفويض، ومقدار المركزية واللامركزية في تقرير الأعمال وما يشمله البنيان التنظيمي من لجان ومجالس، وترجمة كل ذلك على هيئة خريطة مرسومة توضح الوظائف ومكانتها والعلاقات بينها والسلطات

والمسؤوليات التي تتعلق بها، بحيث يعمل الجميع في تناسق وانسجام نحو تحقيق الأهداف المنشودة للجماعة، وعلى ذلك فإن التنظيم يتضمن في جوهره وظيفة أخرى للإدارة وهي التنسيق .

٣ - التوجيه :

وهو العمل المستمر للإدارة والذي يلزم تنفيذ الأعمال التي تقررها، ولكي يتم توجيه المنفذين على خير وجه بما يحقق الكفاية في عملهم لا بد من أن تقوم به قيادة حكيمة في ظل نظام محكم للاتصالات يربط بين مختلف الوظائف الإدارية والعاملين والمنفذين وبحيث تتخذ تلك القيادة قراراتها على أساس رشيد وبشرط أن تراعي في كافة أعمالها أنها تتعامل مع بشر يحتاجون إلى فهم عميق ورعاية كاملة لكي يؤديوا ما يناط بهم من مسؤولية وعمل في جو من الحماس المنبعث عن الرضا .

٤ - الرقابة :

وهي تشمل متابعة الأعمال التي تتم أولاً بأول للتعرف على مدى مطابقتها للخطة الموضوعة، حتى إذا ما اكتشفت الإدارة فيها إنحرافاً عما هو مقرر إنجازه أمكنها أن تقوم ذلك الانحراف قبل أن يستفحل أمره، وهذا يقتضي وضع المعايير الرقابية التي يقاس عليها تنفيذ الأعمال وتقرير أساليب تقويم الانحرافات . وقد تكون الرقابة من داخل الجماعة، حيث يؤخذ في الاعتبار عند وضع الخطة والبيان التنظيمي

الإدارة التعليمية:

يرتبط النظام الإداري التعليمي في الدولة ارتباطاً وثيقاً بنظامها السياسي والاقتصادي والثقافي والاجتماعي، كما ينعكس ذلك تماماً على الإدارة المدرسية. فالإدارة التعليمية جزء من الإدارة العامة لها نفس مقوماتها، إلا أن موضوع الإدارة التعليمية يستهدف في النهاية صناعة البشر، وهي أهم من صناعة التقدم المادي، ومرور الزمن وتطور الحياة هو الذي يوحد حاجات ومسؤوليات مختلفة، على الإدارة التعليمية أن تقوم بها في مواجهة متطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.

والإدارة التعليمية هي مجموعة من العمليات المتشابكة، والتي تتكامل فيما بينها سواء داخل النظم التعليمية، أو بينها وبين نفسها، لتحقيق الأغراض المنشودة في التربية. وهي بذلك تشير إلى كل نشاط تحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً، وبمعنى آخر هي العملية التي يتم بها تعبئة الجهود البشرية والمادية وتوجيهها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وهي في هذا الإطار تعني بالنواحي الإدارية والفنية معاً، وتهتم بالمعلمين والمناهج وطرق التدريس والأنشطة المدرسية والإشراف الفني وتمويل البرامج التعليمية وتنظيم العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع، وغير ذلك

الإدارة المدرسية

مفهومها .. ودورها

في العملية التعليمية والتربوية

أن تقوم بعض الأجهزة بمراقبة الأخرى، كما قد يكون مصدر الرقابة خارجياً حين تكون هناك سلطة أكبر من السلطة المعينة يهيمها أن تحافظ على نشاط تلك الجماعة وتثبت أن ما تقوم به من عمل يلزم مصلحة المجتمع ولا يتعارض معها.

هذا ولا توجد فواصل واضحة تحدد التسلسل الزمني في ترتيب هذه الوظائف، حيث قد يتداخل بعضها مع البعض الآخر في ذات الوقت، فمثلاً عند وضع الخطة لأي عمل يقتضى وضع خطة الرقابة عليه، وكذلك فإن الاتصال بالرغم من كونه وظيفة من وظائف التوجيه، فلا بد من وضع نظام الاتصالات في مرحلة إعداد التنظيم، كما أن تشجيع العاملين أثناء التنفيذ على بذل أقصى جهد في عملهم عن طريق الترغيب أو التهيب فإن ذلك لا بد وأن يقوم بناء على أسس من نظام سبق إعداده، وفضلاً عن ذلك فإن القرارات بالرغم من كونها أداة من أدوات التوجيه، فإن الخطة لا توضع إلا بناء على قرار، والتنظيم لا يتشكل إلا على أساس من قرار. . . وهكذا الأمر في كافة نواحي النشاط الإداري.

من العوامل التي تؤثر في العملية التعليمية.

إن قدرة التعليم على أداء وتحقيق العملية التربوية على أكمل وجه تتوقف على حسن إدارته، ذلك أن قوة التعليم تتوقف على قوة إدارته، فقد يتوفر للتعليم المال وتوجد المناهج والكتب الجيدة، ومع ذلك لا يحقق الغرض منه لعدم توافر الإدارة الجيدة القائمة على مناهج سليمة.

مستويات الإدارة التعليمية،

للإدارة التعليمية ثلاثة مستويات:

- المستوى المركزي (كما يتمثل في وزارة المعارف)

- المستوى اللامركزي (كما يتمثل في المناطق التعليمية)

- المستوى الإجرائي (كما يتمثل في مدارس المراحل التعليمية المختلفة).

وما من شك أن هناك علاقة متبادلة بين المستويات الثلاثة، وإن كان هناك من مجال للتأكيد على أهمية المركزية أو اللامركزية في الإدارة التعليمية واختلاف الآراء في ذلك، فإنه يبدو أن هناك اتجاهًا متزايدًا في الدول المختلفة لإيجاد نظام للتخطيط التربوي ومتابعته. إن غالبية الآراء ترى ضرورة وجود سلطة مركزية تكون مسؤولة عن تحديد الأهداف ووضع مستويات عملية على المستوى الوطني، مع مراعاة أن ذلك لا يتعارض مع إشراك السلطات الإقليمية والمعلمين والطلاب

والآباء في تنفيذ الخطط الموضوعة. فالسلطة المركزية لها حق المتابعة والرقابة وفوق هذا لها حق التوجيه، بينما للسلطات اللامركزية سلطة التنفيذ والحركة على مستوى العمل والفعل، وهذا ما يمكن أن نطلق عليه مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، مركزية التخطيط من حيث الإطار العام للسياسة والضرورة الوطنية، ولا مركزية التنفيذ بما يتفق مع طبيعة وإمكانات البيئات المحلية المختلفة.

وللإدارة التعليمية نفس الوظائف التي أشرنا إليها سابقاً، وهي جميعاً من أجل العملية التربوية بصفة عامة والتلميذ كإنسان بكل ما تحمله هذه الكلمة من معنى.

مبادئ الإدارة التعليمية،

هناك عدة مجالات عمل إجرائية للإدارة التعليمية من أهمها:

١ - العلاقات بين المدرسة والمجتمع:

فالإدارة التعليمية بجميع أبعادها وبها تستهدف من نتائج وما تحقّقه من كفاءة وفاعلية في مجالها، ذات أثر فعال ودلالة واضحة في البيئة والمجتمع، وهذا هو معيار نجاحها. إذ أن الأهداف الكبرى للعملية التعليمية هي نقل الثقافة والكشف عن معارف جديدة، والإصلاح الاجتماعي، ومن ثم فالواجب الذي يواجه الإدارة التعليمية هنا، هو أن يكون لها برنامج لتنمية العلاقات بين البيئة والمدرسة،

٤ - شؤون العاملين :

يعتبر ميدان العاملين من الميادين الرئيسة للإدارة التعليمية، ويتعلق هذا الميدان بتوفير القوى البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية، فالعمل في المدرسة الحديثة يحتاج إلى الكثير والعديد من أنواع العاملين.

٥ - النشاط اللاصفي :

لما كانت المناهج الدراسية وحدها لا يمكن أن تشمل على كل الخبرات والمواقف التي يحتاج إليها التلاميذ عندما يخرجون إلى الحياة العامة، وكان وقت الدراسة داخل الفصل لا يتسع لتدريبهم على تطبيق المواد التي يتعلمونها تطبيقاً عملياً يبرز الفروق الفردية بينهم، كان لابد من وجود وسيلة أخرى تكمل النواحي التي لا يمكن تحقيقها داخل الفصل، وكانت الوسيلة هي النشاط اللاصفي، وقد أصبح ينظر إليه على أنه وسيلة أساسية لتحقيق الكثير من أهداف التربية الصحيحة، إذا نظم تنظيمًا صحيحاً تحت إشراف سليم وإدارة واعية.

ويتنوع النشاط المدرسي ليقابل احتياجات وميول الطلاب المختلفة، فهناك النشاط الثقافي، والاجتماعي، والرياضي، والفني، والعلمي..... ويتمثل دور الإدارة التعليمية في تحديد ألوان النشاط وتنظيمه.

الإدارة المدرسية

مظهرها .. وديورها

في المنهجية التعليمية والمدرسية

أساسه ربط المواطنين بالمدرسة وتوثيق علاقاتهم بها.

٢ - تطوير المناهج :

ويقصد به تطوير محتوى العملية التربوية وطرق تدريسها، وعلى رجال الإدارة التعليمية مسؤولية وضع البرامج الجيدة لمواجهة حاجات التنمية في المجتمع وتهيئة الظروف والإمكانات اللازمة لوضعها موضع التنفيذ، ولا بد أن يكون لهذه الخبرات والأنشطة التي يتضمنها محتوى المنهج دلالة واضحة في سلوك التلاميذ واحتياجات البيئة الخارجية.

٣ - التلاميذ :

حيث يتضمن ميدان النشاط الإجرائي للإدارة التعليمية فيما يتعلق بالتلاميذ، تلك الخدمات التي تكمل التعليم داخل الفصل، وأهم هذه الخدمات هي الخدمات العلمية والاجتماعية والتوجيه والإرشاد، ومختلف الخدمات السيكولوجية وتوفير الكتب الدراسية وغيرها، وكل هذا يتطلب من جانب الإدارة تنظيمًا وتنسيقاً وإشرافاً فعالاً.

٦ - المباني المدرسية والتجهيزات :

وهي تكون جزءاً هاماً من نشاط الإدارة التعليمية، فالإنشاءات المدرسية الحديثة وتجهيزها أصبح عملية ضخمة إذ يجب توافر شروط أساسية فيها، وأن تكون وظيفية ومرنة واقتصادية ومأمونة ومرحبة وحسنة الموقع وجيدة التجهيز والصيانة. وهناك كثير من الدراسات الميدانية والبحوث التي تهتم بالتوصل إلى أحسن الظروف والمواصفات لتشييد المباني المدرسية.

٧ - الشؤون المالية والإدارية :

وهي جانب من جوانب الإدارة التعليمية، يختص بالأمور التي تتناول إعداد الميزانية، وترتيب مرتبات المدرسين وعلاواتهم وترقياتهم. والمناقصات والتوريدات وعمل الميزانية الختامية.

العلاقات الإنسانية في عمليات الإدارة التعليمية:

إن الإدارة بحكم كونها عملية اجتماعية، فلها عملية تفاعل بين الأفراد القائمين بها، وهي في نفس الوقت عملية تفاعل بين هؤلاء الأفراد وبين من هم خارج الإدارة. ولاشك أن التفاعل والانسجام بين جميع المنتسبين إلى الجماعة أمر تتطلبه جودة العمل، فنوع وطبيعة العلاقات الاجتماعية بين المدير والمدرسين وبين المدرسين والتلاميذ، وبين الإدارة

المدرسية وأولياء أمور التلاميذ وغيرهم من أبناء المجتمع يعكس ما تتصف به الإدارة من حكمة ودراية، وهذه الصلة يجب أن تكون نموذجاً للعلاقات الإنسانية بمقوماتها الأخلاقية، ذلك أنه مهما اتقن الإداري التخطيط والتنظيم، فإنه لا ينجح إذا أهمل العنصر الإنساني في العملية الإدارية، أو الاهتمام بحاجات أعضاء الجهاز الإداري.

ويقصد بالعلاقات الإنسانية أنها تنشيط واقع الأفراد في موقف معين، مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة. فالهدف الرئيس للعلاقات الإنسانية يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف الجماعة.

ولاشك أن العلاقات الإنسانية، برغم عدم وجودها كسمة منفصلة من سمات الإداري الناجح أو وظائف الإدارة التعليمية، إلا أنها تعد قاسماً مشتركاً أعظم يعمل عمله في جميع عمليات الإدارة ومستوياتها، بل هي من المقومات الرئيسة للقيادة الإدارية الناجحة، فهي تشير إلى نوع وطبيعة العلاقات الاجتماعية بين الإداري ومجموعة العاملين معه في إطار من المعايير الأخلاقية للسلوك والضوابط الاجتماعية لأهداف الجماعة.

فالقيادة الإدارية الناجحة هي التي تحظى بتقدير كبير من الآخرين، وهي التي تستطيع أن تلهم الآخرين وتستفيد

تحسين قابلية الإنسان للعيش والعمل مع بني جنسه، وهذه هي أهم التحديات التي تواجه التربية والمربين، وعليها وعليهم تقع مسؤولية المتطلبات الاجتماعية في العصر الحاضر.

فإذا كان هناك نظرية تربوية تهتم بتوجيه العملية التعليمية، تلك التي تستمد مقوماتها من التحليل العلمي للمجتمع بمظاهره المختلفة، فإنه ينبغي أن تتفق هذه النظرية وأهدافها مع ميدان الممارسة الفعلية للعملية التربوية - أعني بذلك ميدان المدرسة - من حيث طبيعتها الإجرائية في تنفيذ السياسة التعليمية ووضع النظرية التربوية موضع الممارسة والتجريب.

إن نجاح الإدارة التعليمية (مركزية - لامركزية) يتوقف على مدى تحقيقها لأهدافها على المستوى الإجرائي (أي في المدارس)، حيث تتبلور فيها نهائية كل الجهود سواء في النواحي العلمية أو الفنية أو الأنشطة التربوية المختلفة أو غيرها من العمليات الأخرى. فالمدارس لها مسؤوليات فنية وإدارية يتوقف على كفاية قيامها بها القيمة الحقيقية للتربية والتعليم في بلادنا. وللمدرسة أهداف تريد الحصول عليها وتحقيقها - وفي تكامل تحقيق هذه الأهداف في المراحل العمرية المختلفة - فإنها تسير إلى المغزى الاجتماعي للفلسفة التربوية ودورها في تحقيق متطلبات التنمية في المجتمع.

الإدارة المدرسية

مفهومها .. ودورها

في العملية التعليمية والتربوية

بأحسن ما لديهم كأفراد وجماعات في تعاون مشر فعال، وهذا يعتمد بدرجة عالية على طبيعة العلاقات الإنسانية الطيبة بين الأفراد (رئيس، مرؤوسين) داخل الجماعة وتعد العلاقات الإنسانية من القيم التي تشكل نمطاً مميزاً لتحديد وظائف الإدارة، والقيادة الديمقراطية تعطي لمفهوم العلاقات الإنسانية أهمية كبرى في العملية الإدارية، حيث أنها تشير إلى أهمية الجوانب السيكولوجية فيما يتعلق بالمبادئ الأساسية للتنظيم الإداري.

الإدارة المدرسية:

والإدارة التعليمية أعم وأشمل من الإدارة المدرسية، فالإدارة المدرسية عبارة عن وحدة من الإدارة التعليمية على مستوى إجرائي معين وهو المدرسة. وأهداف الإدارة المدرسية (والتعليمية بصفة عامة) هي ترجمة الفلسفة التربوية التي أشتقت من فلسفة المجتمع الذي أنشأ المدرسة أصلاً لتربية أبنائه، وعلى هذا فالإدارة التعليمية هي تجسيد لمجموعة الأفكار والنظريات الفلسفية السائدة في المجتمع في صورة إجراءات تتحرك نحو أهداف معينة، ومن أهم هذه الأهداف

أهداف الإدارة المدرسية:

لقد تغيرت أهداف الإدارة المدرسية واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية تستهدف تسيير شؤون المدرسة وفق قواعد وتعليمات معينة (وإن كان ذلك من بين أهدافها) بل أصبحت عملية إنسانية، تهدف لتوفير الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية، وبمعنى آخر لم تعد الإدارة المدرسية غاية في حد ذاتها، بل أصبحت وسيلة إلى غاية هدفها تحقيق العملية التربوية في مغزى اجتماعي تحقيقاً وظيفياً.

واتسع مجال هذه الإدارة، فلم يعد مقصوداً على العناية بالنواحي الإدارية بل أصبح يجمع إلى جانب ذلك النواحي الفنية، فأصبح يعني بكل ما يتصل بالتلاميذ وبأعضاء هيئة المدرسة الفنيين والإداريين، وبالمناهج وطرق التدريس، والنشاط والإشراف الفني، وتمويل البرنامج التعليمي وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وبغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية مباشرة أو غير مباشرة. فأصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والجسمي والروحي والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح يدور حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يطمح إليها

المجتمع، وهكذا أصبح تحقيق الأغراض التربوية والاجتماعية حجر الأساس في الإدارة المدرسية بعد أن كان يضع في مرمى وسط الاهتمام بالنواحي الإدارية، ولا يعني هذا التحول في وظيفة المدرسة التقليل من شأن هذه النواحي الأخيرة، بل يعني أنها أصبحت تهتم بأولوية العملية التربوية الاجتماعية، كما يعني توجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية.

وقد تغير الاتجاه نحو الإدارة المدرسية نتيجة لتغير النظرة نحو العملية التربوية، فقد أظهرت البحوث النفسية والتربوية الحديثة أهمية الطفل كفرد وأهمية الفروق الفردية، وأوضحت أن العملية التربوية عملية نمو في شخصية الطفل من جميع نواحيها وأكدت الفلسفات التربوية أن الطفل كائن إيجابي نشيط كما أظهرت دور المدرس والمدرسة في توجيهه ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نمو شخصيته وتؤدي إلى نفعه ونفع المجتمع الذي يعيش فيه، وكانت نتيجة هذه الآراء تحول اهتمام الإدارة المدرسية في برامجها تخطيطاً وتنسيقاً حول الاهتمام بالتلميذ كفرد في شخصه (كفرد في مجتمع أيضاً) وإعداده لمسؤولياته في حياته الحاضرة والمقبلة في المجتمع.

كما تغير الاتجاه نحو الإدارة المدرسية نتيجة لتغير وظيفة المدرسة في المجتمع، فقد أقام المجتمع المدارس في بادئ الأمر وأوكل إليها مهمة تربية أبنائه، وقد اتضح

مجالات العمل في الإدارة المدرسية

عما لا شك فيه أن الاتجاهات الجديدة في الإدارة المدرسية قد وسعت من مجالات العمل فيها، فلم يعد كافياً لتحسين العملية التربوية للتلاميذ مجرد اهتمام الإدارة بطرق التدريس، بل أصبح الأمر يتطلب العناية بكل المجالات التي لها اتصال مباشر أو غير مباشر بهذه العملية. ويتطلب هذا الأمر أن يكون مدير المدرسة (وغيره ممن يشرفون على الإدارة المدرسية) قادة لتنمية البرنامج التعليمي والعمل على تقدمه، وأن تتوافر لديهم المهارات في إنشاء وتوجيه برامج العلاقات الإنسانية، وأن يظهروا قدرتهم على العمل التعاوني، وأن ينظموا العمل بالطريقة التي تضمن سيره لتحقيق الأهداف، وأن يقوموا بتقويم العمل تمهيداً لتحسينه.

١ - الإدارة كمهارة في القيادة لتنمية البرنامج التعليمي:

تقع على مدير المدرسة مسؤولية تنمية القيادة في أعضاء هيئة المدرسة لتحسين البرنامج التعليمي بها، والخطوة الأولى في قيادة البرنامج التعليمي هي وضع أهداف لسياسة المدرسة تتفق مع الأهداف والأغراض التربوية والاجتماعية التي تتطلب تهيئة الفرص أمام أعضاء هيئة المدرسة للمشاركة في الأفكار والآراء وفي بحث طرق العمل وتدبير الوسائل لتنفيذ

الإدارة المدرسية

عنومها .. ودورها

في العملية التعليمية والتربوية

من ذلك أن وظيفة المدرسة هي نقل التراث الثقافي لهؤلاء الأبناء لإعدادهم لحياة الكبار، وكذلك فإنها تستطيع أداء هذه الوظيفة وهي بعيدة عن المجتمع بما لديه من إمكانيات وله من أهداف وما تعوقه من مشكلات. وقد ظهر في السنوات القليلة الماضية مفهوم جديد لوظيفة المدرسة وهو ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

وكان نتيجة هذا المفهوم زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع، فقامت المدرسة بدراسة مشكلات المجتمع ومحاولة تحسين الحياة

فيه، بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي وتوفير كل الظروف التي تساعد على إبراز فردية تلاميذها. كما قام المجتمع بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق العملية التربوية ورفع مستواها، ووجدت الإدارة المدرسية نفسها أمام مفهوم جديد للمدرسة في علاقتها بالمجتمع، فكيفت أساليبها وعدلت من طرق العمل بها لتحقيق المدرسة هذا التقارب وتلك المشاركة.

هذا العمل . ويجب أن يكون مدير المدرسة ماهراً في تزويد أعضاء هيئة المدرسة بالأفكار والمصادر اللازمة لعملهم وأن يعد نفسه مصدراً من هذه المصادر، وعلى مدير المدرسة أن يكون ملماً بالتطورات الحديثة في التربية وعلاقتها بالأوضاع الاجتماعية، وذلك في ضوء الظروف والعوامل التاريخية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية المؤثرة فيها.

ويجب على مدير المدرسة في دوره القيادي أن يتحمل مسؤولية بناء الروح المعنوية العالية بين أعضاء هيئة المدرسة، ولا شك أن هذا الاتجاه في العمل يزيد من قدرة المدرسين على الإبداع والإنشاء. فالإبداع يحدث حين يشعرون بأنهم يمكنون من الاشتراك في العمل وأنهم قادرون على وضع خطط واتخاذ قرارات ذات أثر وقيمة في هذا العمل.

٢ - الإدارة كمهارة في العلاقات الإنسانية :

إن من أهم وظائف الإدارة خلق جو مرض في المدرسة، وهذا يرجع إلى الطريقة التي يتعامل بها مدير المدرسة مع أعضاء هيئة المدرسة وإلى الأسس التي يضعها للعلاقات بينهم.

والطريقة الأساسية التي تساعد على خلق جو مرض هي احترام شخصية المدرسين الذين يعمل معهم مدير المدرسة، ولهذا الاحترام مظاهر كثيرة منها :

الاهتمام بهم وبمشكلاتهم، إعطاء الاعتبار التام لأفكارهم ومقترحاتهم، تشجيع أوجه النشاطات الاجتماعية التي تساعد على إقامة علاقات وصداقة بين أعضاء هيئة المدرسة، وتوفير ظروف العمل بحيث يصبح مريحاً وجذاباً، وإلى جانب علاقة مدير المدرسة مع المدرسين، فإنه ينبغي أن تمتد هذه العلاقة إلى التلاميذ.

ويتحدد المناخ العاطفي للمدرسة إلى درجة كبيرة باتجاهات مدير المدرسة نحو حياة المدرسين خارج العمل.

ويتطلب خلق الجو المدرسي الصحيح أن يكون لمدير المدرسة شخصية متكاملة، وأن يكون ودوداً محباً للناس وأن يحب العمل معه، كما يتطلب أن يعطي العاملين معه حقوقهم، وأن يظهر الشجاعة في عمله والإخلاص في أغراضه، وأن يتميز بالحكم الصائب والقدرة على كسب ثقة الآخرين.

٣ - الإدارة المدرسية كمهارة في تنظيم العمل التعاوني :

يجب أن يكون مدير المدرسة قادراً على خلق الموقف الذي يعمل فيه أعضاء هيئة المدرسة بطريقة تعاونية، ولا يمكن توافر جو إيجابي تعاوني للعمل ما لم تهباً الفرص بعقد اجتماعات يتوافر فيها للمدرسين كل الإمكانيات للتعرف على مشكلات المدرسة ووضع الخطط لمقابلتها. ويتضمن العمل التعاوني أيضاً إشراك التلاميذ

منسوبي المدرسة موضع التقدير من جانب إدارتها.

- توفير الثقة بين أعضاء هيئة المدرسة ومديرها، فهي حجر الأساس في كل اتصال ويجب على مدير المدرسة أن يكون أول أعضائها مبادرة بأهمية الثقة كعنصر فعال في رفع كفاءة العملية التعليمية.

- إشراك الإدارة في اتخاذ القرارات في حدود السلطة الممنوحة لها، ذلك الذي يزيد من تحمل أعضاء الإدارة المدرسية للمسؤولية، وهو المبدأ الذي يؤدي بدوره إلى حسن الأداء، ومن ثم فإن نتائج العمل وتقديرها في ضوء ما هو المتوقع منها من جانب القائمين به رهن في المكان الأول بمدى اشتراكهم في اتخاذ القرارات.

- تمكن كل فرد من إبداء رأيه بحرية، وذلك حتى يستطيع الفرد إنجاز عمله في ضوء القيم التي يؤمن بها.

- توفير المعلومات للجميع (قرارات، ونشرات. . . .) واعتبار الأفكار ملكاً لجميع أعضاء هيئة المدرسة، على أن يحكم هذا كله تبني الآراء والأفكار الجيدة للأشخاص.

ويرتّب على ذلك كله من جانب أعضاء الإدارة قبول مسؤولية تنفيذ القرارات التي تتخذ، وفوق ذلك أن طبيعة القرار ونتائجه العملية ترتبط بمدى

الإدارة المدرسية

مفهومها .. ودورها

في العملية التعليمية والتربوية

والمدرسين في تخطيط أوجه مختلفة للنشاط خارج المدرسة، واشتراك الآباء والمدرسين في تقديم خدمات خاصة للتلاميذ لا تستطيع المدرسة أن تقدمها إليهم، ونجاح مدير المدرسة في مثل هذه المهام يتوقف على قدرته على تنظيم العمل بما يحقق أغراض النشاط، ولكي لا يكون مغالياً في ذلك يجب عليه مساعدة الجماعة في تحليل وتقويم أهدافها، وأن يكون ملماً بكيفية تكوين الشعور والغرض الجمعي، وكيفية أداء العمل الجمعي والوصول إلى قرارات، وأن يكون خبيراً بتوزيع المسؤوليات وتقويم الخطط ومراجعتها في ضوء ما تم من أعمال.

٤ - الإدارة كمهارة في تهيئة ظروف ملائمة للعمل :

ومن مجالات العمل لمدير المدرسة أن يعمل على تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد على تقدم وتحسين العمل بالمدرسة، وفيما يلي بعض العوامل التي تحقق ذلك :

- تشجيع كل عضو من أعضاء هيئة المدرسة على الإحساس بانتسابه لهذه الهيئة، على أن تكون جهود كل فرد من

اضطلاع الفرد بدوره الوظيفي الذي يمليه عليه المركز الاجتماعي .

٥ - الإدارة كمهارة في التقويم :

يتضمن التقويم التعرف على الأهداف، ووضع المعايير التي يمكن الاحتكام إليها في تقدير نتائج العملية التعليمية في ضوء الأهداف والمعايير، وعلى مدير المدرسة في ذلك أن يساعد أعضاء هيئة المدرسة على تقويم النشاط التعاوني، وبما لا شك فيه أن التقويم يلعب دوراً رئيساً في اتخاذ القرارات وترشيدها.

تقويم إدارة المدرسة:

إن الواجبات الإدارية لمدير المدرسة عديدة ومتنوعة، فتنظيم المدرسة وإدارتها اليومية تتطلب الكثير من الوقت والجهد في الأعمال الإدارية، مما قد ينتج عنه قصر الوقت الباقي المخصص لأعمال الإشراف والتقويم .

وفي ضوء ذلك يمكن تقدير مدى نجاح وفاعلية الإدارة المدرسية في ضوء المعايير التالية :

١ - تتميز الإدارة الناجحة بتفويض واضح بالسلطة، وتعيين محدد للمسؤوليات التي تتناسب معها . حيث يجب أن يعرف كل من في المدرسة، مديرها وأعضاء هيئة التدريس بها وموظفوها وطلابها، واجباتهم ومسؤولياتهم، كما يجب أن

يعرف المسؤولون بها مدى سلطاتهم والدور الذي يقومون به في تنظيم المدرسة .

٢ - إن الإدارة تخدم التعليم، ولذلك تتحدد وظائفها ووسائل تنفيذها في ضوء أهداف المدرسة، ذلك أن كل نواحي عملية الإدارة، من إدارة وإشراف وتقويم، كنواح مختلفة لعمل مدير المدرسة، ليست غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتلك الغاية، وهي تحقيق العملية التعليمية تحقيقاً فعالاً .

٣ - يجب أن تعكس المدرسة العمل التربوي الذي تقوم به، وأن تعكس أيضاً خصائص المدرسين الذين يقومون بهذا العمل، ذلك أن عملية توجيه أنواع النشاط التعليمي تختلف كثيراً عن عمليات التوجيه في الصناعة والتجارة، إذ لا يمكن اعتبار التلاميذ متماثلين، فكثير من الفروق الفردية بينهم لا يمكن أن تمحى أو تعدل لتناسب البرنامج المدرسي، وليس من الحكمة في كثير من الظروف أن نحاول محوها أو تعديلها كثيراً، وعلى ذلك فعملية التعليم تتضمن ملاءمات لا حصر لها لأنواع النشاط التعليمي لحاجات الطلاب الفردية وللموافق المدرسية المختلفة، ويتطلب هذا تديراً إنسانياً ماهراً من جانب المدرسين، الأمر

عميق . وفيما يلي تحليل وظيفي لعمل كل
عضو في أسرة المدرسة .

١ - مدير المدرسة :

هو الرئيس المباشر لجميع العاملين في
المدرسة التي تعتبر وحدة تعليمية ولا يكون
للتعليم كيان إلا بها ، وهو بطبيعة عمله
متصل مباشرة بزملائه المعلمين وأبنائه
الطلبة ، وهذا الاتصال المباشر هو العنصر
الحلي من التعليم ، إذ يمكنه أن يقوم بدور
فعال في توجيه المدرسين باعتباره المسؤول
الأول عن مدرسته ، فهو المراقب المستمر
والمستدبر فيهما ويقوم مدير المدرسة
بالإشراف على ثلاث نواح هامة :

(أ) متابعة رفع مستوى العملية التربوية
في المدرسة .

(ب) الحياة الاجتماعية في المدرسة .

(جـ) الناحية الإدارية .

وقد تكون الأولى من أهم النواحي
الثلاث التي يجب على مدير المدرسة أن
يوليها عنيته ، ولكن الواقع يشير إلى أن
كثيراً من مديري المدارس يخصصون وقتاً
كبيراً للنواحي الإدارية مما يضر بواجباتهم
في النواحي الأخرى ، في الوقت الذي
يستطيعون فيه فعلاً تفويض السلطة بكثير
من الأعمال لغيرهم من أعضاء الإدارة
المدرسية .

ومن المسائل التي يراقبها وينفذها مدير
المدرسة : قبول التلاميذ المستجدين
والمحولين ، تأديب التلاميذ طبقاً للقواعد

الإدارة المدرسية

منهجها .. ودورها

في العملية التعليمية والتربوية

الذي يدعو إلى درجة عالية من
التدريب .

٤ - يجب أن تدبر الإدارة كل أنواع
التنظيم والوسائل التي تساعد على
حل المشكلات التي تصادفها حلاً
مناسباً ، فرغم أن لكل من المدارس
التي تعمل وفق نظام موحد أهدافاً
عامة متشابهة ، وتخضع للسياسات
الأساسية التي تضعها السلطات
الإدارية العليا ، إلا أن كل مدرسة قد
تقابل بمشكلات خاصة بالواجبات
التعليمية المطلوبة منها .

أسرة المدرسة :

الإدارة المدرسية مجموعة من العمليات
يقوم بها أكثر من فرد بطريق المشاركة
والتعاون والفهم المتبادل ، وهي جهاز
يتألف من مدير المدرسة ومن نائبه أو
معاونيه (الوكلاء) والمدرسين الأوائل
والمدرسين والرواد (رائد الفصل) والموجهين
والمشرف الاجتماعي والإداريين ، أي كل
من يعمل في النواحي الفنية والإدارية .
ومن أهم ما توجه إليه الإدارة المدرسية
اهتمامها تحديد عمل كل عضو فيها حتى
يضطلع بمسؤولياته عن فهم وإيمان

التي تضعها الوزارة، تنظيم الحياة المدرسية والنشاط العملي والرحلات، إصلاح وتأمين الأثاث، وشراء الأدوات التي لا توجد في مستودعات المنطقة أو الوزارة في حدود الاعتماد الذي يخصص للمدرسة، وتزويد المكتبات بما تحتاجه من الكتب.

٢ - اللجان المعاونة لمدير المدرسة :

أولاً : اللجنة الاستشارية لإدارة المدرسة :

وهي تهتم بمتابعة ومراقبة الحركة التعليمية والتربوية في المدرسة، وهي تتكون برئاسة مدير المدرسة وعضوية أقدم المدرسين الأوائل في كل مادة من المواد الدراسية وممثل لمجلس الآباء بالمدرسة، والمرشد الطلابي والأخصائي الاجتماعي بالمدرسة ويقوم بعمل أمين السر.

ثانياً : الجمعية العمومية للآباء ومجالس الآباء :

وينتق عنها مجلس الآباء وهذه الجمعية العمومية للآباء والمجالس المنتبقة عنها تهدف إلى :

- توثيق الصلات بين الآباء والمعلمين بما يحقق تعاونهم على تنشئة الطلاب ليشبوا مواطنين صالحين.

- دراسة مشكلات الطلاب واحتياجاتهم بغرض تهذيب

ميولهم وتشجيع الموهوبين ورعاية المعوقين منهم.

- العمل على تدعيم الجوانب التربوية والاجتماعية والثقافية في ضوء احتياجات المدرسة والبيئة من حولها.

- المعاونة في تدعيم دور المدرسة بوصفها رائدة في البيئة.

- العمل على تأكيد وغرس العقيدة الدينية، وبث القيم الخلقية والوطنية لدى الطلاب في المجتمع المدرسي، عن طريق المناهج المدرسية.

وهناك لجان منبثقة من الجمعية العمومية للآباء هي :

اللجنة الثقافية، اللجنة الاجتماعية، لجنة النشاط المدرسي. ومهما يكن من أمر، فإن الجمعية العمومية للآباء عليها واجب هام هو مراقبة تدعيم الإحساس بالمسؤولية لدى المواطنين والمشاركة في إدارة المدرسة.

ثالثاً : المدرسون الأوائل :

ويعتبر المدرس الأول هو الموجه المقيم في المدرسة بالنسبة لزملائه من المدرسين، لذلك فهو المسؤول الأول والمراقب المستمر للمادة الدراسية، وهو في ذات الوقت أقرب الرؤساء إلى المدرسين وأعرف بنواحي قوتهم وضعفهم، ومن ثم - فهو في هذا المجال - أقدر على التوجيه والمعالجة وبحث

الإدارة المدرسية

منهجها .. ودورها

في العملية التعليمية والتربوية

ومشكلاته داخل الفصل... الخ) كما يتصل الرائد بالأساتذة والأخصائي الاجتماعي وأولياء الأمور، كل ذلك في سبيل عرض ودراسة مشكلات التلاميذ ومحاولة حلها.

سادساً : المشرف الاجتماعي :

وهو حلقة اتصال بين الطلاب بعضهم ببعض، وبينهم وبين مدرسيهم، وبين المدرسة والمنزل. وهو يهتم بكثير من أبعاد العملية التعليمية بما يحقق تكيف التلميذ مع المدرسة، والإفادة من هذا التكيف في الجوانب العلمية والأنشطة الأخرى داخل المدرسة وخارجها.

طبيعة القيادة الإدارية في المدرسة وسمات المدير الناجح

تتمثل الإدارة في العمل الذي يقوم به من تؤهله قدراته وتساعد ظروفه على أن يرقى إلى درجة عليا بين الجماعة، والقيادة في المدارس تختلف جزئياً في بعض منها حيث أنها تهتم بصناعة البشر، وهذه المهمة لها أبعاد اجتماعية وإنسانية لا يمكن التقليل من قيمتها.

ولاشك أن مديري المدارس، وهم يشكلون القيادات الإدارية للتعليم على مستوى إدارتي، لهم عدة صفات وأنماط سلوكية تختص بهم بحكم كونهم مديري هذه المدارس. فمدير المدرسة الناجح

المشكلات والمبادرة بحلها في ضوء أهداف العملية التعليمية.

رابعاً : المدرس :

هو المسؤول في فصله والرائد في مجتمعه، وضميره هو الرقيب الأول والأخير في إخلاصه وتفانيه في عمله، ومن ثم فإن كفاية الإدارة بصفة عامة بمستوياتها الثلاثة (مركزية، لامركزية، على المستوى الإجمالي) وكذلك قدرتها على المواءمة بين تطلعاتها وإنجازاتها فيه، رهن في المكان الأول بقدرتها على إعداد المعلم الكفء، وقد قيل : «قبل أن تفتش عن أمة فتش عن معلمها وعن صانعي نشئها وشبابها».

خامساً : رائد الفصل :

وهذه الوظيفة ذات طبيعة إدارية خاصة تستهدف خدمة التلاميذ وعلاج مشكلاتهم، وإذا حللنا وظيفة الرائد نجد أنه بمنزلة الأب للتلاميذ، وهو حلقة اتصال بينهم وبين مدرسيهم، وعلى الرائد أن يعد سجلاً خاصاً لفصله يرصد فيه كل ما يعين له من ملاحظات عن كل تلميذ (من حيث خلقه وعاداته ونشاطه العلمي والرياضي والاجتماعي وعلاقته بزملائه

أصبح مجموعة من الوظائف التي يمارسها أكثر من كونها صفات شخصية . فواقع القيادة الإدارية هي تلك القدرة التي يستأثر بها هذا المدير في التأثير على الآخرين ، وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم ولولائهم وشحذ همهم وتعاونهم في سبيل تحقيق هدف بذاته . فقيادة المدير الناجح في هذا الإطار تعني نمطاً من السلوك البشري للقائد بالنسبة للأدوار التي يؤديها المعلمون والعاملون معه ، ويعني أيضاً نوعاً معيناً من العلاقة بينه وبينهم كجماعة متكاملة .

والقيادة في مفهومها الحديث تتمثل في العامل الإنساني الذي يدفع الكيان التنظيمي ويحركه نحو إنجاز الأهداف العامة ، وهي القوة المحركة لمجهود الأفراد للاضطلاع بمسؤوليتهم .

ومدير المدرسة بشخصيته ومقدرته وحسن تصرفه يستطيع أن يواجه المشكلات التي تواجهه مادامت الغاية المقصودة من التعليم ماثلة له ، ومادام رائده تحقيق المنفعة المقصودة من التربية . وأكبر ما يستطيع مدير المدرسة أن يحققه هو بث روح الجد والنشاط في تلاميذه ، وإيجاد مناخ اجتماعي ورأي عام خلقي وروحي يدعم الحياة الاجتماعية التي تشمل كل من في المدرسة من المعلمين والمتعلمين ويتصل بالآباء وبأهل البيئة التي تكون المدرسة فيها .

والعلاقة المباشرة بين مدير المدرسة وسائر أعضاء مدرسته من معلمين ومتعلمين إذا قامت في إطار هذه الحياة الاجتماعية الشاملة ، كانت أخرى بأن تكون وسيلة لإصلاح المعوج ، وبعث النشاط في الجميع . ومن أجل هذا كانت حالة المدرسة المعنوية ومستواها الثقافي وأثرها في تلاميذها وأهل بيتها متوقفة كل التوقف على مديرها واتجاهاته وشخصيته . . وأيضاً إدراكه للغايات الكبرى التي تقصدها البلاد من التعليم .

ومدير المدرسة يمكنه أن يتدارك كل نقص إذا هو جعل رائده مشاركة المعلمين والطلاب في كل ما يؤدي إلى إعلاء الروح وزيادة الجد والتسامي بالأخلاق وتربية الأجسام وجعل الدراسة وسيلة للنمو الفكري والعاطفي ، واكتساب الخبرة عن طريق الممارسة والتجربة وحسن التصرف بناء على إدراك الفرد حدود الحريات في الحياة الاجتماعية والشعور بالمسؤولية قبل نفسه وقبل الجماعة التي هو أحد أفرادها ، وما يستطيعه مدير المدرسة في مواجهة ما يعترضه من المشكلات أن يعمل على تقوية الاتجاه نحو عقد المؤتمرات المختلفة والاجتماعات ، وأن يباشر هو بنفسه عقد مثل هذه الاجتماعات في دائرة مدرسته مع المعلمين والموجهين ومع تلاميذه وأولياء أمورهم ، فليس من شك أن هذا الاتصال أداة لتنمية روح التألف والتفاهم والوصول

الإدارة المدرسية

مفهومها .. ودورها

في العملية التعليمية والتربوية

إلى تعرف مواطن المشكلات والتماس
الحلول لها.

وقد يتطلب الأمر من جانب مدير
المدرسة دائماً أن يركز على الغاية لا الوسيلة
والاهتمام بالوصول إلى النتائج دون ضياع
الجهود أو تشتتها في بحث ودراسة
الوسائل، وهذا يتطلب نوعاً من المخاطرة
(المبادرة) قد تتعلق بترك التقيد بحرفية
اللوائح أو بالتنظيم الرسمي، أو
بالتعليات المالية.. وما إلى ذلك، فإلى
جانب تحقيق الهدف تصبح مثل هذه
المخاطرة تغيرات مقبولة بحكم الظروف
المعاصرة.

ولما كانت هناك ثلاثة أنواع للقيادة
(ديمقراطية / تسلطية / غير موجهة)، فإن
القائد الناجح هو الذي يلتزم بالديمقراطية
منهجاً وسلوكاً، وأن يؤكد مع أعضاء
جماعته للجانب الإيجابي لهذه القيادة فيما
يمكن أن نطلق عليه «العلاقات
الإنسانية» فالقيادة الديمقراطية هي
الأسلوب الوسط بين أساليب القيادة
المختلفة، وفيه يتولى المدير تحديد الأهداف
وإتاحة الفرصة للعاملين لمناقشتها
والمساهمة في تحديد سبل الوصول إليها،

ويترك المدير العاملين معه لتأدية أعمالهم
بعد الاتفاق على الأساليب المختلفة لهذا
العمل ويتابع الأداء والتنفيذ بطريقة لا
تشعرهم بأن المدير يتدخل في أعمالهم،
وغالباً تأخذ تلك المتابعة شكل تقويم
النتائج النهائية للعمل ومدى مطابقتها
لمستويات الأهداف المحددة.

ومن السمات الرئيسة لمدير المدرسة :

١ - المبادرة: وذلك باقتراح الأساليب
والحلول الجديدة والتخلص من القيود في
مجالات الخبرة.

٢ - التقدير: أي مراعاة شعور
الآخرين وظروفهم.

فالمبادرة تشير إلى تخطيط أو وضع
الخطوط العريضة للعلاقة بين مدير
المدرسة كمسؤول عنها وبين المعلمين
والعاملين معه، وفي محاولة وضع وبناء
أنماط جديدة من قنوات الاتصال التربوي
وطرق إنجاز العمل التربوي بالمدرسة. أما
التقدير فإنه يتضمن مراعاة شعور الآخرين
وظروفهم، وهذا يشير إلى أسلوب المدير
الذي يعرف معنى الصداقة والثقة
والاحترام، أي أنه يعد السلوك الذي يهتم
بالعلاقات الإنسانية التي تمهد لأسرة
المدرسة تقبل توجيهات مدير المدرسة عن
رضى ورغبة. وفيما يلي بعض النقاط التي
تعبر عن السلوك الإداري ومواصفات
الإداري الناجح :

المبادأة:

وهي قدرة الإداري على التجديد والتغيير وابتكار الأساليب الجديدة لحل المشكلات.

تمثيل الجماعة:

وهي قدرة الإداري على أن يمثل جماعته فكراً وسلوكاً وأهدافاً وأن يعكس في ذاته مسؤوليته عن هذه الجماعة.

العضوية:

وهي قدرة الإداري على الاختلاط والاندماج مع الجماعة، ومدى قدرته على تكوين علاقات شخصية غير رسمية مع أعضاء الجماعة.

التكامل:

وهذه السمة تشير إلى مدى التكامل في سلوك القائد والجماعة المحيطين به في مجال العمل، وقدرته على تشجيع العمل الجماعي والقضاء على أسباب التعارض أو التناقض.

السيطرة:

وهي تعبر عن رغبة الإداري في اتخاذ القرارات، وقدرته على الاستئثار بجهود الجماعة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف معينة.

الاتصال:

وتتوقف هذه السمة على طبيعة شخصية القائد وأسلوبه الإداري، وهذا العنصر يشير إلى مدى تواصل المعلومات بين القائد والعاملين معه (اتصال رأسي)،

أو تواصل المعلومات بين العاملين وبعضهم (اتصال أفقي).

الإنتاج:

وتشير إلى المعيار الذي نحتكم إليه في تقدير كفاءة المؤسسة وتستهدف إقامة مستويات للأداء، وتشجيع الأفراد على بلوغ هذه المستويات إلى أقصى حد تمكنهم قدراتهم من بلوغه.

الإدراك والتقدير:

وهما يشيران إلى طريقة القائد الإداري في مراعاة شعور الآخرين، وتقدير المغزى الاجتماعي والعملي لقراراته المختلفة.

وفي مجال القيادة الإدارية يمكن الإشارة إلى ما يلي:

١ - ضرورة الاهتمام بدراسة مظاهر السلوك القيادي لمديري المدارس مع المعلمين الذين يعملون معهم حتى يمكن تبصير هؤلاء المديرين بالأساليب المرغوبة للقيادة، وما يترتب عليها من تعديل أو تغيير بما يتفق وطبيعة الأهداف التربوية ووسائل تحقيقها.

٢ - ينبغي على كليات التربية إعداد برامج علمية وتربوية لتخريج قيادات تربوية صالحة، ولقد آن الأوان ل يتم اختيار المدير - لا حسب الأقدمية - ولكن على أساس إجراء بحوث ومقاييس في مواقف تعليمية وتوضيح أسلوبه في معاملة المعلمين، وهذه

الإدارة المدرسية

مفهومها .. ودورها

في العملية التعليمية والتربوية

الأساليب والمقاييس المختلفة تخضع في بنائها لما يتفق مع نظرية السمات ونظرية المواقف في اختيار القادة الإداريين.

٣ - ينبغي الاهتمام بتدريب المعلمين على الأساليب القيادية والدور القيادي المنوط بكل منهم أثناء الخدمة، كشرط للترقية إلى وظائف قيادية عليا، وأن يجتاز المرقى امتحاناً في مواد الإدارة التعليمية والمدرسية والعلاقات العامة وغيرها من العلوم الإدارية والقيادية.

٤ - يمكن زيادة فاعلية برامج تدريب القادة الإداريين لمديري المدارس التعليمية بمراعاة الأبعاد التالية:

- تحديد أهداف العملية التربوية بصفة عامة في علاقتها بالمجتمع ومتطلبات التنمية، وتوضيح المستويات الإجرائية للمدارس في المراحل التعليمية المختلفة في علاقتها بتحقيق هذه الأهداف.

- مناقشة حول أسس ومقومات

القيادة الديمقراطية وطبيعة

العلاقات الإنسانية فيها.

- تحليل واجبات كل مدير مدرسة

ومسؤولياته ودوره القيادي

وسلطته وعلاقاته وهذا يتضمن

جزأين:

الأول: وهو ما يمكن تسميته

تحليل العمل Task

analysis ، ذلك الذي

يشير إلى الواجبات التي

ينبغي أن يقوم بها المدير

داخل المدرسة بصفة

عامة ومتطلبات

الوظيفة.

الثاني: وهو ما يمكن تسميته

أيضاً تحليل الوظيفة Job

analysis ، وذلك الذي

يشير إلى المهام

الإجرائية، التي يقوم بها

المدير في علاقتها

بوظيفته، وكذلك

بأهداف المؤسسة

التعليمية.