

نبذة عن الإدارة:

قبل الحديث عن مفهوم الإدارة لابد من تحديد المفهوم اللغوي للإدارة ((Management))

أو ((Administration))

إذا تعني الكلمة اللاتينية ((Administration)) بجزئها ((Ad)) أو ((Ministration))

أداء الخدمة للآخرين ((To serve)) ولابد من الإشارة إلى نقطة مهمة بأن الإدارة تتكون من

عامة أي الإدارة العامة Admin public ومهمتها تسيير المهمات الحكومية العامة وإدارة خاصة

ونعني بها إدارة الأعمال Business Management ومهمتها تسيير المهمات الخاصة

كالشركات أو الأعمال التجارية .

أما مفهوم الإدارة فهي مجموعة من الوظائف الإدارية المتشابكة التي تتكامل في قيمها

بالاستخدام الأمثل أو الاستثمار الفعال للموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق غرض مشترك.

الإدارة كممارسة موجودة منذ وجود الإنسان على الأرض، ذلك أنه يقوم بإدارة شؤونه

وتدبير أموره مستخدماً قدراته العقلية والجسدية للاستفادة مما لديه من موارد وإمكانات لتلبية

احتياجاته الأساسية. لذا فإن الإنسان كان يمارس الإدارة بصورة بسيطة، بمعنى لا تحكمها مبادئ

معينة أو قواعد ونظم.

وتعد الإدارة وظيفة أساسية لكل نشاط جماعي في أي مجتمع، ووسيلة لتحقيق الأهداف

باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية، وذلك عن طريق إصدار القرارات ورسم

السياسات ووضع الخطط، وتوجيه الجهود والتنسيق بينها ورفع الروح المعنوية لدى أفراد القوى

العاملة وتنمية مواهبهم وقدراتهم، والرقابة على الأداء لضمان تحقيق الأهداف وفق للخطط

والبرامج الموضوعة.

وتتباين أهداف الإدارة وتتنوع باختلاف ميادينها، حيث توجد الإدارة العامة المختصة بالنشاط الحكومي، وإدارة الأعمال الخاصة بالمؤسسات التجارية والصناعية، إلا أن هناك وظائف وعناصر مشتركة بين هذه الميادين، فالإدارة عملية مهمة في المجتمعات الحديثة، وتزداد باستمرار بزيادة مجال النشاط البشري واتساعه من ناحية، واتجاهه نحو مزيد من التخصص والتنوع من ناحية أخرى.

لقد ظهر مفهوم الإدارة كعلم له أصوله ومفاهيمه ونظرياته في أوائل القرن العشرين، فالإدارة جهود تحتاج إلى قدرات معرفية وخبرة تنمو بالممارسة، وتقوم على أسس علمية ومبادئ أخلاقية تحكم علاقات الأفراد، وتوجه جهودهم نحو الهدف المشترك. وتطورت الإدارة من خلال جهود وتجارب الآخرين ودراستهم حتى أصبحت علماً مستقلاً يتم تعلمه لتطويره فوصلت إلى ما وصلت إليه في الوقت الحاضر. والإدارة بالمعنى العام تعني توجيه أي جهد جماعي في منظمة عامة أو خاصة لتحقيق هدف مشترك وذلك بالاعتماد على قدرات العاملين ومعلوماتهم والإمكانات والموارد المتاحة بما يحقق الأهداف المنشودة بأفضل الطرق وأقل الجهود والتكاليف.

مفهوم الإدارة:

لقد اجتهد الباحثون والمعنيون بمجال الإدارة في وضع تعريف محدد لمفهوم الإدارة نظراً لسعة المعاني التي يتضمنها هذا المفهوم وتعددتها ، وسنحاول هنا أن نعرض بعض تعريفات هذا المفهوم .

يعرف أحد الباحثين الإدارة بأنها تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة. ويعرفها باحث آخر بأنها عملية تكامل الجهود الإنسانية في الوصول إلى هدف مشترك وعرفت الإدارة بأنها قيادة وتوجيه ومراقبة الجهود لمجموعة من الناس تعمل متعاونة من أجل تحقيق هدف مشترك .

ووفقاً لتعريف آخر فإن الإدارة هي [الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة ويحسن استخدامها] .

ويرجع المختصون في الفكر الحديث إلى كتابات مجموعة من علماء الإدارة في الغرب منهم (شيلدون) و(برنارد) و(فريدريك تايلر) و(هنري فايول) و(ماكس ويبر) الذين يعرفون الإدارة على النحو المبين أدناه:

- "أنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الآخرين القيام به والتأكد من أنهم يقومون بالعمل بأحسن طريقة وأرخصها".

- وهي: "عمل يتضمن التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".

- وبأنها: "وظيفة يتم بموجبها رسم السياسات والتنسيق بين الأنشطة وتصميم الهيكل التنظيمي والقيام بأعمال الرقابة على أعمال التنفيذ كافة".

- وهو: "ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته".

- وأنها: "جهاز متعدد الوظائف يدير العمل والمديرين والعمال".

- الإدارة هي علم وفن وخبرة وأخلاقيات ومثل وقوانين يحتاج إليها المجتمع لتنظيم حاجات مؤسساته الرسمية وغير الرسمية حتى يمكن ان تحقق أهدافها.

وتعددت المفاهيم الحديثة للإدارة نظراً لاختلاف النظريات والمداخل الفكرية للإدارة

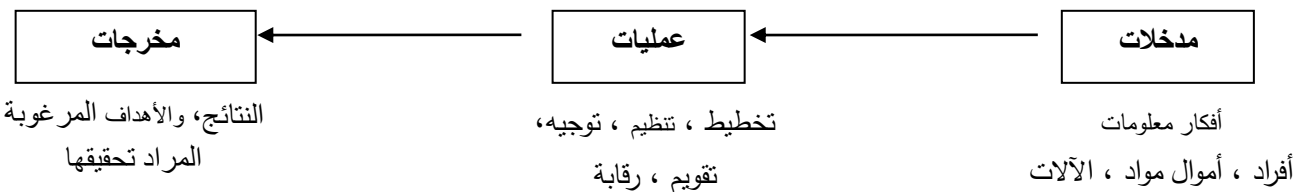
المعاصرة، ومن تعريفات الإدارة ما يلي:

- المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه، ثم التأكد من مزاولته بأحسن وأفضل الطرق. وهذا التعريف يشير إلى تحديد أهداف النشاط الإداري ووضع المعايير لقياس هذه الأهداف للتأكد من كفاءة الأداء.

- تنظيم الجهود وتنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكن. ويشير هذا التعريف إلى أن الإدارة تقوم على تنظيم العناصر الرئيسية لعمل المنظمة والتنسيق بينها لتحقيق الأهداف المرسومة. وهذا يتوقف على القوى البشرية في تفعيل جميع وظائف الإدارة ومنها التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والمتابعة والتقييم.

فالإدارة هي عملية إنسانية وسلوكية بالدرجة الأولى ومن ثم فإن الإدارة هي علم وفن التعامل مع البشر، واستقطاب تعاونهم، وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق أهداف محددة. وأن هذا المفهوم ينصب على مدى قدرة القوى البشرية على أن تحقق أهداف العملية الإدارية، حيث لوحظ أن سلوك الإنسان هو العنصر الأساسي المحرك والموجه للعمل الإداري. لذا يتطلب من الإنسان فهم العملية الإدارية.

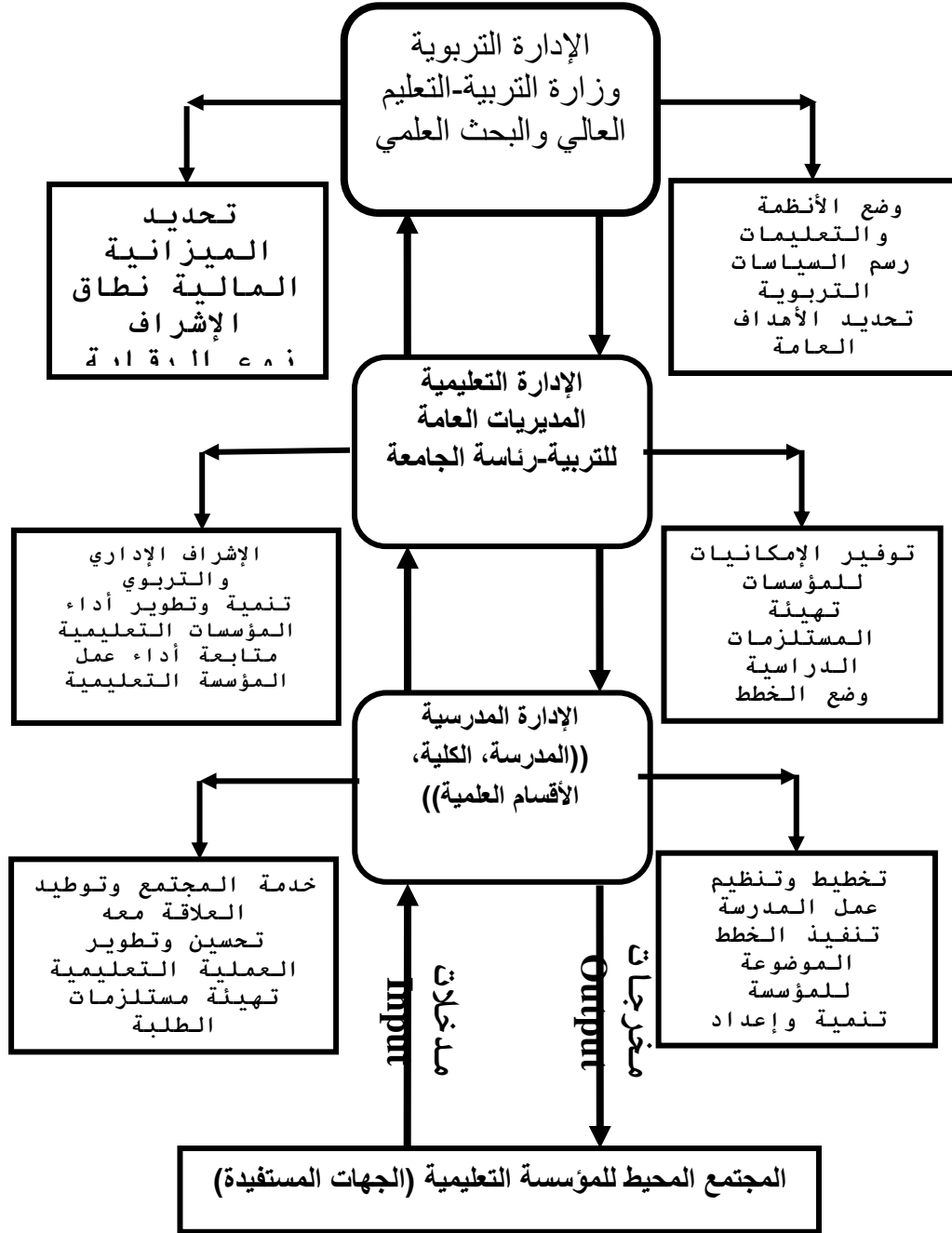
أما مكونات العملية الإدارية فيمكن تلخيصها بما يأتي :



مستويات الإدارة في التربية والتعليم:

هنالك مجموعة من المستويات في الإدارة بالتربية والتعليم الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية وكذلك الإدارة الصفية. ولابد من الاطلاع على العلاقة بين هذه الإدارات ومستوياتها في النظام التعليمي وفقاً للشكل الآتي:

شكل يوضح مستويات الإدارة في التربية والتعليم



من خلال المخطط نرى إن الإدارة التربوية تمثلها الجهة العليا المسؤولة عن التعليم في البلد والمعروفة بوزارة التربية والتعليم، من خلال رسم السياسة التربوية بما ينسجم مع السياسة العامة للدولة أو النظام السياسي القائم. وسن التشريعات والقوانين التربوية، وتخطيط التعليم، وتحديد الميزانيات. وتلي الإدارة التربوية في المسؤولية والتخطيط والإشراف الإدارة التعليمية المسؤولة عن أجهزة التعليم في البلد (الدولة)، والتي تتوزع على مستوى المحافظات والأقاليم الفرعية في الدولة. والإدارة التعليمية هي حلقة الوصل بين السياسات العامة والتخطيط (أي المستويات الإدارية العليا أو الإدارية التربوية) وبين الميدان من تعليم، وإدارة مدارس، وإشراف على المعلمين.

والإدارة التعليمية : هي المهام التي يمارسها الأفراد في الإدارات العليا للنظام التعليمي من تخطيط وتنظيم وتوجيه واتخاذ قرارات وكذلك وضع المناهج والمقررات الدراسية والقبول والامتحانات والإشراف وغيرها .

أما الإدارة المدرسية فهي الحلقة المسؤولة عن تنظيم المدرسة وفعاليتها، من تعليم وتعلم وأنشطة، وعن تنفيذ الخطط والبرامج وفقاً للسياسات المرسومة واللوائح والتعليمات، وعن نسيج خيوط شبكة العلاقات بين المدرسة والمجتمع. وتزداد مسؤولياتها أو تضيق وفقاً لطبيعة النظام التربوي في المجتمع ودرجة المركزية فيه. ولا يفوتنا بالذكر إلى الإدارة الصفية وأهميتها التي لا تقل شأنًا عن هذه الإدارات والتي سنتطرق إلى ذكرها في موضع آخر.

فالإدارة التربوية تقع في أعلى مستوى من الخطط ورسم السياسات وتحديد الأهداف، بينما تقع الإدارة المدرسية في أقصى الطرف الآخر وهو مستوى التنفيذ والمتابعة الميدانية. وسنتطرق إلى توضيح هذه العلاقة كلاً على حدة لاحقاً.

الإدارة التربوية:

الإدارة التربوية هي نظام فرعي من الإدارة العامة للدولة والمجتمع وهي العملية التي يدار بها نظام التعليم في مجتمع ما وفقاً لأيديولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أهداف المجتمع من التعليم وهي تربية الصغار والكبار وإعدادهم للحياة في المجتمع وتوفير القوى البشرية اللازمة لدفع حركة الحياة فيه، وتحقيق أهداف هذا المجتمع القريبة والبعيدة وذلك في إطار مناخ تتوافر فيه علاقات إنسانية سليمة وكذلك الأدوات والأساليب العصرية في مجال الفكر التربوي والإداري للحصول على أفضل النتائج لأقل جهد وبأدنى كلفة وفي أقصر وقت ممكن.

يمكن تعريف الإدارة التربوية بأنها مجموعة الممارسات الإدارية التي تحدث في المؤسسات التربوية التي تشرف على التربية والتعليم بمستوياتها المختلفة سعياً إلى تحقيق أهدافها، فهي مجموع العمليات والإجراءات والوسائل المصممة على وفق تنظيم معين، للاتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعة، تعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقاته بالمجتمع.

وتعرف الإدارة التربوية بأنها علم وفن تسيير العناصر البشرية في المؤسسات التعليمية ذات الأنظمة واللوائح التي تهدف إلى تحقيق أهداف معينة بوجود تسهيلات وإمكانات مادية في زمان ومكان محددين.

وأن الإدارة التربوية تعد وسيلة وليس غاية، وهي مجموعة عمليات متشابكة وشاملة لكل النظام التربوي في المجتمع المتمثل في جهاز التربية والتعليم الرسمي (الوزارة) وما يضعه من سياسة تربوية وأنظمة، وما يحدده من مناهج وخدمات ومراحل تعليمية.

أن الاتجاه الحديث في الإدارة التربوية يؤكد على الاهتمام بالنظرة التحليلية، والمبادئ العلمية، ولا يهمل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ولم تعد الإدارة فناً يعتمد على الخبرة والذكاء والمشاهدة فحسب، بل يحاول الاتجاه الحديث إرساء قواعد الإدارة على أصول علمية يمكن أن يهتدي الإداري بها وهو يمارس عمله واستخدام الطرق العلمية في الممارسة وفي البحث عن المعلومات الجديدة وتصنيفها ومعالجتها وتداول ووضع الفروض واختبارها. وتظهر أهمية الإدارة التربوية برفدها لجميع الأنشطة الإنسانية بالعنصر البشري في التعليم وهي نشاط تنظيم وتنسيق جهود العاملين ضمن الإطار الاجتماعي العام لتقديم أهداف عامة وخاصة من أجل تنمية العاملين من كل الجوانب.

ويعد ميدان الإدارة التربوية من ابرز ميادين الإدارة العامة حيث يعتبر من الميادين الحديثة التي اعتمدت في تطورها على التطورات في الميادين الأخرى وخاصة الصناعة وإدارة الأعمال إلا أن لهذا الميدان طبيعته الخاصة به فبدايته مع الأفراد ونهايته معهم أيضاً.

وبما أن الإدارة هي مجموعة من العمليات المتكاملة فيما بينها لتحقيق أهداف معينة، فإن الإدارة التربوية تصبح مجموعة من العمليات المتنوعة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاثة للإدارة أي على المستوى القومي (وزارة التربية) والمستوى المحلي (الإدارات التعليمية) والمستوى التنفيذي (الإدارة المدرسية) لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية.

وبذلك يمكن القول أن الإدارة التربوية هي مجموعة السياسات والقرارات والإجراءات التي يتبناها المجتمع لتنظيم العملية التربوية، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسات التربوية والعاملين فيها بقصد تحقيق الأهداف التربوية التي تشتق من فلسفة المجتمع وطموحاته في التنمية والتقدم، واحداث التطوير النوعي والكمي في هذه المؤسسات، وفي العملية التعليمية والتربوية.

وتعد الإدارة التربوية الجهة العليا (وزارة التربية) التي تضع السياسة التربوية المستمدة من الدولة وطموحاتها، وتقوم بتحديد الأهداف التعليمية والتربوية التي تترجم تلك السياسة. ووضع الخطط الشاملة لجميع عناصر العملية التعليمية والتربوية، ويشارك في تنفيذها مستويات إدارية أدنى مثل الإدارة التعليمية، والإدارة المدرسية).

أهمية الإدارة التربوية:

تكمن أهمية الإدارة التربوية فيما يلي:

- ١- كونها إحدى الأدوات الرئيسية في نجاح وتقدم النظام التربوي بكامله والمرهونة بجودة الإدارة وقدرتها على القيام بمهامها.
- ٢- الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم، الأمر الذي يؤكد الحاجة إلى إدارة التربية والتعليم.
- ٣- التطور الكبير والسريع في المجتمع بمختلف المجالات المعرفية والمعلوماتية.
- ٤- الدور المهم للإدارة في ترجمة الأهداف والفلسفة التربوية إلى واقع عملي.
- ٥- كونها أداة أساسية متصلة بالعملية التعليمية وبخاصة التعليم والتعليم.

خصائص الإدارة التربوية المعاصرة:

تتركز أبرز هذه الخصائص فيما يلي:

- ١- أصبحت الإدارة التربوية علماً له فلسفته وأصوله وقواعده وأساليبه وطرائقه ومنهجيته.
- ٢- تعد الإدارة التربوية نظام فرعي من الإدارة العامة للدولة والمجتمع.
- ٣- تعد الإدارة التربوية العصرية هي أساس أي تطوير أو تجديد للتعليم في سبيل تحقيق أهدافه وفي سبيل تطور المجتمع وتنميته الشاملة.
- ٤- إن الإدارة التربوية الحديثة تعتمد على الديمقراطية وعلى العلاقات الإنسانية والمشاركة.

٥-إن العناية بالعنصر البشري في اختياره وتأهيله وتدريبه تأتي من أولويات تطوير الإداري المعاصر للإدارة التربوية.

العوامل المؤثرة على الإدارة التربوية :

هناك عدة عوامل رئيسية تؤثر على شكل وطبيعة الإدارة التربوية منها :

أولاً : العوامل الاجتماعية والسكانية : وتشمل هذه العوامل ما يتعلق بالتمدن أو العمران والظروف السكانية والقوى الاجتماعية المختلفة والثقافة الاجتماعية السائدة كأنماط التفكير والسلوك والاتجاهات لدى الأفراد والقيم العامة والعادات والتقاليد كلها تعتبر من العوامل الهامة المكونة للبيئة الاجتماعية التي تعمل الإدارة التربوية في إطارها والتي تخضع لها وتعمل في إطارها .

فالنمو السكاني والتحضر والتجديد ووسائل الاتصال الجيدة بين الناس وظهور التكنولوجيا الحديثة والطباعة الجيدة للكتب مما يفرض على الإدارة التعليمية من التزامات وما تواجهه من مشاكل تعليمية مثل التوسع في الخدمات التعليمية وما يتطلبه ذلك من تخطيط للبرامج التعليمية المناسبة والمشروعات الجديدة وتوفير المال اللازم لمواجهة كل هذه الاحتياجات التي ينبغي على الإدارة مواجهتها والعمل على حلها (إنشاء مدارس ، توفير معلمين ، وأثاث ومعدات وغيرها) .

ثانياً : العوامل الطبيعية والجغرافية والاقتصادية : تفرض الظروف الطبيعية والجغرافية مشكلات جديدة على الإدارة التربوية لتكييف نظامها التعليمي وفقاً لهذه الظروف ، فمثلاً شدة البرد وقساوة المناخ وكثرة الأمطار بصورة مستمرة قد أدى إلى الاهتمام بتوفير ملاعب وساحات مغلقة عند بناء المدارس كما هو في بريطانيا، وتأخير سن الإلزام سنة أو سنتين كما هو في البلدان الاسكندنافية الباردة. والظروف الاقتصادية قد تختلف من دولة إلى أخرى وتمارس تأثيراً واضحاً

على كفاءة الإدارة مما يفرض على الإدارة التعليمية العديد من المشاكل ومواجهتها ولا سيما تلك التي تتطلب الإعداد المهني وبرامج التدريب وهي أمور تفرض نفسها على الإدارة التعليمية .

ثالثاً : العوامل السياسية : تتأثر الإدارة التربوية (التعليمية) بسلطة الدولة والحكومة من حيث ارتباط السياسة التعليمية بالسياسة العامة للدولة ، وتأثرها باتجاهاتها وتشريعاتها وأجهزة الدولة المختلفة ، فقد أخذت الحكومات في الدول تعرض سيطرتها على إدارة التعليم أو تريد من تدخلها في شؤونه وتوجيهه ، حتى في الدول التي لم تتدخل الحكومة المركزية في شؤون التعليم.

الاتجاهات السائدة في الإدارة التربوية:

من أبرز الأنظمة الإدارية المتبعة في المؤسسات التربوية هما **المركزية واللامركزية** مفهومان يعبران عن مدى تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى في الهرم الإداري. واعتمدت بعض الدول النظام المركزي في تسيير مؤسساتها، في حين أن دول أخرى اعتمدت النظام اللامركزي. وتوجد أسباب ومبررات لاعتماد أي من النظامين في مقدمتها الفلسفة التي تعتمدها الدولة وسياساتها العامة، ويتضح ذلك في طبيعة الأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية للدولة.

والنظام الإداري المركزي هو نظام تنحصر فيه الصلاحيات بالقيادة الإدارية التي تمثل المستوى الإداري الأعلى، ودور المرؤوسين في تنفيذ ما تصدره القيادة العليا من قرارات. أما النظام الإداري اللامركزي فتكون فيه بعض الصلاحيات بيد القيادة الإدارية الأعلى حصراً، وتخول المرؤوسين ممارسة البعض الآخر من الصلاحيات وتحملهم مسؤولية هذه الممارسة.

• ما المركزية واللامركزية؟

المركزية تعني حصر السلطات والصلاحيات بيد الحكومة المركزية في الدولة، أو بيد الإدارة الأعلى حين نتحدث على مستوى المنظمة أو المؤسسة الواحدة، وهي التي تضع السياسات وتتخذ القرارات.

أما اللامركزية فيعرفها (فايول) بأنها: "كل شيء يزيد من أهمية المرؤوسين في التنظيم" ويتضح من ذلك ان اللامركزية تستند إلى إعطاء المرؤوسين صلاحيات مختلفة يستطيعون من خلالها ممارسة أدوارهم في المنظمة.

• واللامركزية تعني توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية وبين هيئات وسلطات محلية منتخبة، وتمارس هذه الهيئات وظائفها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية.

• اللامركزية تعبر عن مدى تنوع نقل السلطة من الإدارة المركزية إلى الإدارات الأدنى في صورة تفويض وتوزيع السلطة عبر عدة مستويات (الحكومة المركزية، الإقليم، المحافظة، القطاع التعليمي، المدرسة) وتمتعها بمساحة أوسع من حرية التصرف واتخاذ القرارات وتطوير أساليب العمل المدرسي.

وعليه فإن المفاهيم شائعة الاستخدام -مفهوم المركزية واللامركزية. وعندما يأتي ذكر أي منها، نجد أن ذلك غالباً ما يكون مصحوباً بنظرة قيمية. لأن البعض يظن بأن اللامركزية كلها مزايا وأن المركزية كلها عيوب، بينما حقيقة الأمر غير ذلك تماماً حيث أننا نجد هناك دواعي لاستخدام المركزية أو اللامركزية.

وقبل أن نبدأ في عرض الأسباب التي تؤدي إلى استخدام المركزية أو اللامركزية يجدر بنا أن نعرف وبطريقة علمية، ما هي المركزية واللامركزية. وإذا أردنا ان نعرف كلاهما بطريقة واضحة وموجزة، فإنه يمكن القول بأننا إذا تصورنا البناء التنظيمي لأي مؤسسة، والذي يفترض

تجمع كل السلطة (خاصة سلطة البت في الأمور) في قمة البناء التنظيمي، فإن ذلك أوضح مثال للمركزية، بينما نجد أن في بعض الأحيان. نتيجة الحاجة إلى تحقيق الأهداف في أسرع وقت ممكن، ولكبر حجم المنظمات يدفع الرئيس الأعلى في المنظمة بعض من سلطاته (خاصة سلطة البت في الأمور) إلى المستويات الأدنى في التنظيم، وكلما زادت السلطات الممنوحة للمستويات الأدنى في التنظيم كان ذلك أصدق تعبير عن اللامركزية.

ولذلك فإنه لا يمكن المفاضلة بين المركزية واللامركزية ولكن يتأتى التفضيل، من حيث

تناسبه لظروف المؤسسة وطبيعة أعمالها.

الأسباب التي تدعو إلى استخدام المركزية:

- ١- الحاجة إلى توحيد القرارات أو الإجراءات تجاه المواقف المتشابهة (التأمينات والمعاشات-الجزاءات- الحوافز).
- ٢- صغر حجم المشروع أو المنظمة بدرجة يجعل من السهل على الرئيس الأعلى أن يكون على علم بكل صغيرة وكبيرة فيه- ويسهل عليه أيضاً اتخاذ القرارات بأسرع وقت ممكن.
- ٣- إذا كانت الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين نمطية متكررة فإنه يسهل صياغة القرارات لهم مسبقاً، وعليهم أن يقوموا بتنفيذها دون الحاجة إلى تفويضهم السلطة للتصرف من وحي خبراتهم.
- ٤- إذا كان ملاك العاملين بالمؤسسة ذوي خبرة محددة لدرجة لا يطمئن معها الرئيس الأعلى لتفويضهم السلطة للبت في الأمور.

٥- تجمع نشاط المؤسسة في مقر واحد مع سهولة الاتصال بين العاملين.

- ٦- مع بداية نشأة المؤسسة، أو التوسع في نشاطها نجد لزماً على الرئيس الأعلى أن يتابع كل صغيرة وكبيرة بنفسه بوصفه مسؤولاً عن فهم فلسفة المؤسسة وأهدافها وعدم استيعاب العاملين لها بنفس الدرجة.

٧- هناك بعض الأعمال التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام فنجد أن الرئيس الأعلى يجعلها تابعة مباشرة له، أو أن تكون لها إدارة تتبعها تقوم بإصدار القرارات دون تفويض كالوحدات الحسابية أو الشؤون القانونية أو إدارة الميزانية.

الأسباب التي تدعو إلى استخدام اللامركزية:

- ١- عندما لا يكون هناك حاجة لمراجعة القرارات، حيث أنها لا تؤثر كثيراً في درجة تحقيق المنظمة لأهدافها.
- ٢- كلما اتسع نطاق عمل المنظمة، وكبر حجمه من حيث تزايد عدد العاملين فيها، وتعدد التخصصات فيها، كان ذلك أدعى إلى استخدام اللامركزية.
- ٣- إذا كانت الأعمال الموكلة إلى المرؤوسين فنية متجددة، فلن نجد أفضل من اللامركزية أسلوباً للعمل يسمح للمؤسسة تحقيق أهدافها.
- ٤- إذا توفر للمؤسسة ملاك من العاملين ذوي الخبرة والمهارة لدرجة يطمئن معها الرئيس الأعلى إلى عدم الحاجة إلى الرجوع إليه في اتخاذ القرارات، يتم التوجه نحو اللامركزية.
- ٥- إذا ندرت وسائل الاتصال ذات الكفاءة بين أقسام المؤسسة أو تعددت الأبنية التي تضم نشاطها، وفي سبيل إنجاز الأعمال بسرعة يمكن أن تستخدم اللامركزية.
- ٦- إن استقرار العمل في المنظمة، لدرجة تسمح بتنميته من حيث خطوات ومتطلبات كل مرحلة، ووضوح الأهداف لدى العاملين بالمنظمة يؤدي إلى تفضيل استخدام اللامركزية.
- ٧- مراعاة العوامل الإنسانية والديمقراطية في الإدارة -كثيراً ما نلجأ إلى نظام المشاركة من قبل العاملين في الإدارة وخاصة في اتخاذ القرارات وهذا أصدق تعبير عن اللامركزية.

ومن مبررات التوجه نحو اللامركزية في إدارة التعليم هو جعل التعليم والتربية أكثر قدرة على تلبية احتياجات المجتمع المحلي، ومحاولة إيجاد مصادر بديلة لتمويل التعليم وعدم الاعتماد على التمويل من الحكومة المركزية بالاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي، هذا فضلاً عن التطبيقات الديمقراطية وتكافؤ الفرص

فوائد وإيجابيات المركزية:

- ١- تساعد المركزية في بناء سلطة تنفيذية قوية تتمكن من تحقيق الالتزام بالسياسات العامة والقرارات، وبتنفيذ برامج ومشروعات التنمية.
- ٢- تساعد المركزية على توحيد وتجانس النظم الإدارية المتبعة وتحقيق التنسيق بين الأنشطة الإدارية وتقليص النفقات.
- ٣- تمكن المركزية من تنظيم استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة وتحول دون استنزافها أو تبديدها.
- ٤- تعمل المركزية على تسهيل جهود الدولة في تحقيق التكامل والتنسيق والموازنة في برامج ومشروعات التنمية التربوية وشموليتها لجميع الأقاليم أو المحافظات والمناطق المحلية ولجميع المواطنين.
- ٥- تسهل المركزية إيجاد وضع مؤسساتي يحكمه النظام والقانون وليس رغبات أو دوافع ووجهات نظر أفراد أو جهات معينة.
- ٦- تحد المركزية من سيطرة الاعتبارات اللاموضوعية، وتشجع على تحقيق العدالة دون تمييز أو مزايا لفئة دون أخرى.
- ٧- تسهل المركزية تطبيق السياسات العامة المتعلقة بالتوزيع العادل للسلع والخدمات العامة على مستوى الدولة.
- ٨- المحافظة على وحدة المنافع والخدمات التربوية المقدمة للمواطنين وتجانسها.
- ٩- وحدة الأسس والمعايير التي تقوم عليها الأنشطة والفعاليات التعليمية والتربوية في الأقاليم والمحافظات.

عيوب المركزية وسلبياتها:

- ١- ان القرارات المهمة والقرارات الروتينية تصدر من السلطات المركزية بدون مشاركة، أو حتى دون إطلاع الجهات المحلية المعنية بها.
- ٢- المبالغة في التطبيقات المركزية غير المطلوبة لتأدية الأعمال والمهام في المستوى الأعلى للهرم الإداري.
- ٣- تركيز السلطات والصلاحيات في المركز يتسبب في تأخير اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات نتيجة الإجراءات الإدارية الروتينية.

- ٤ - زيادة مسؤولية الدولة (الحكومة المركزية) وتعدد وظائفها وكثرة أعباء العمل والضغط.
- ٥ - المركزية أحياناً تحول دون تنمية القدرات والمهارات القيادية في الأقاليم والمحافظات.
- ٦ - تحول المركزية دون توسيع قاعدة المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات.
- ٧ - ضعف مرونة النظام المركزي بسبب تركيز السلطة والقوة والموارد في الحكومة المركزية.
- ٨ - ضعف عمليات المتابعة والتقييم والرقابة لأداء مؤسسات الدولة وأجهزتها الإدارية.
- ٩ - تأخير العمل بسبب اتكال العاملين على الأجهزة المركزية وانتظار القرارات والتعليمات المركزية لمعالجة ظروف معوقة وحالات استثنائية.

فوائد اللامركزية وإيجابياتها:

- ١- مرونة وسرعة اتخاذ القرارات، وإيجاد حلول للمشكلات في نطاق العمل والحيلولة دون تفاقمها.
- ٢- تشجيع المواطنين على مزيد من التعاون والمشاركة في المهمات الرسمية.
- ٣- تساعد في تنمية القدرات والمهارات القيادية وتحمل المسؤولية على المستوى المحلي.
- ٤- سهولة عملية الاتصال بحيث تتم بصورة مباشرة دون أية تعقيدات روتينية.
- ٥- تخفف عن السلطة المركزية أعباء العمل والضغط.
- ٦- تترك سبل التنفيذ للمستويات الإدارية الدنيا وبذلك تخلص الإدارة العليا من القلق بشأن الطرائق والأساليب والوسائل التنفيذية.
- ٧- تحمي المؤسسات العامة من تدخلات السياسيين وغيرهم في مجالات التطبيق الإداري.

عيوب اللامركزية وسلبياتها :

- ١- ان اللامركزية ليست دائماً هي الحل الناجح لمشكلات التعليم ومشكلات الإدارة، إلا إذا توفرت الظروف المناسبة والقيادات الكفوءة والمخلصة.

٢- الحاجة إلى توافر القوى العاملة المدربة والفنية للقطاعات التنفيذية، وهذه لا يمكن توفيرها بسهولة مما يعرقل مسيرة اللامركزية.

٣- تحتاج اللامركزية إلى توافر الخبراء والمختصين والمخططين الذين تفتقر الأقاليم والمحافظات إليهم، مما يقود إلى هدر الأموال والجهود والموارد.

٤- إن التطبيقات اللامركزية تتطلب مستويات عالية من الحرص والأخلاص في العمل، ومن الوعي الجماهيري وإدراك المصلحة العامة والتمسك بها، وإلا تحولت هذه التطبيقات إلى فوضى واضطراب.

٥- زيادة الأعباء المالية والضغط بسبب تكرار الخدمات الاستشارية، والإدارات للشؤون القانونية والإدارية على مستوى المحافظات والمناطق، لأن النظام اللامركزية يجعل كل وحدة في المؤسسة التعليمية مستقلة.

٦- تتطلب اللامركزية التعاون والعمل الجماعي، والإشراف والرقابة الفعالة، والمسؤولية والمسائلة، والنزاهة والشفافية في ظل سيادة القانون. وفي حالة غياب ذلك فإن التطبيقات اللامركزية تكون عبثية ونتائجها سلبية وضارة.

٧- إمكانية ظهور المصالح الفردية والفئوية ونموها على حساب المصلحة العامة.

٨- تحول اللامركزية دون وحدة الأسس والمبادئ والمعايير التي تقوم عليها الأنشطة والفعاليات التعليمية والتربوية في الأقاليم والمحافظات والمناطق.

المهارات الإدارية اللازمة لرجل الإدارة التربوية (التعليمية):

هناك عدة عوامل تساعد على النجاح في الإدارة التربوية أو التعليمية وفي مقدمة هذه

العوامل ما يتعلق منها بالمهارات الإدارية ونجاح رجل الإدارة التعليمية يعتمد على ما يتمتع به

من مهارات إدارية والمقصود بالمهارة : أداء العمل بسرعة ودقة وتنظيم .

ويتفق دارسوا الإدارة على تصنيفها إلى ثلاثة أنواع :

١ - المهارات التصويرية

٢- المهارات الفنية

٣- المهارات الإنسانية

١- **المهارات التصويرية conceptual skills** : تتعلق هذه المهارات بمدى كفاءة رجل الإدارة التعليمية في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء . والمهارات التصويرية ضرورية لمساعدة رجل الإدارة التعليمية على النجاح في التخطيط للعمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل . ويستخدم رجل الإدارة التعليمية هذه الممارسات في أعماله سواء ما يتعلق بالإدارة أو التنظيم .

٢- **المهارات الفنية Technical skills** : تتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرائق التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري . وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية ، وعلى سبيل المثال نورد بعض الأعمال التي تتطلب مهارات فنية في الإدارة التعليمية أو التربوية ، مثل تخطيط العملية التعليمية ، ورسم السياسة العامة ، وإعداد الميزانية، وتقدير الكلفة ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة وتنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير وتوزيع العمل .

٣- **المهارات الإنسانية Human skills** : تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ، ويجعلهم يتعاونون معه ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء . وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات. إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الأفراد الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون إجبار هي التي تستطيع أن تبني الروح

المعنوية للمجموعة على شكل قوي وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل.

مثال : مقارنة بين مدير مصنع ومدير مدرسة .

علاقة مدير المصنع تقتصر في الغالب على مجموعتين من الناس **مروؤسيه** الذين يخضعون لإشرافه ورؤسائه الذين يحاسبونه ، وقد يتطلب الأمر في بعض الأحيان أن يتعامل مع بعض المدراء وبعض الزبائن .

أما في حالة مدير المدرسة فإنه يتعامل مع مجموعات متنوعة (**تدريسيون ، موظفون، عمال، طلاب، آباء الطلاب، الجمهور**) ولا بد لرجل الإدارة التعليمية أن يتمتع بمهارات إنسانية ، وأن ينمي هذه المهارات بزيادة معرفته عنها وبإطلاعها على نتائج البحوث .

أنماط الإدارة التربوية (المدرسية):

للإدارة المدرسية أنماط متعددة ، فالبعض منها يأخذ بالمفاهيم والأساليب الحديثة في الإدارة ، وما تقدمه من خدمات في تنظيم العمل وتوجيه للفعاليات التربوية ودراسة طبيعة الحاجات وتطورها والبعض الآخر يتصف بالنزعة التسلطية والتعالي والبيروقراطية وعدم وجود ثقة بين الرئيس والمرؤوس. وسنتعرض بشكل مختصر إلى البعض من هذه النظريات أو الأنماط وهي :

أولاً النمط الدكتاتوري التسلطي : يتميز هذا الأسلوب في الإدارة بأنه أسلوب جامد ينزع إلى السيطرة ، حيث ينفرد المدير بالسلطة المطلقة واتخاذ القرارات ومتابعتها وفرضها بالقوة على الجماعة التي تعمل معه دون اكتراث بمشاعرهم وبقدراتهم في المساهمة في رسم الخطط واتخاذ القرار وهو ينزع إلى السيطرة على الأعضاء العاملين معه ويتوقع منهم الطاعة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها ز وبشكل عام يمكن أن نلخص خصائص هذا النمط الإداري بما يلي :

- ١ . تتركز السلطة بيد المدير وهو الذي يتخذ القرارات ويتحمل المسؤولية .
- ٢ . يلجأ المدير إلى استخدام وسائل التهديد والتخويف .
- ٣ . لا يهتم المدير بنمو التدريسي وتطوير إمكاناته المهنية .
- ٤ . يكون المدير منعزلاً عن التدريسيين والطلبة .
- ٥ . انعدام روح التعاون بين المدير وبين العاملين معه .
- ٦ . يقوم المدير بوضع سياسة العمل وتحديد خطواته دون استشارة العاملين معه في المؤسسة التربوية .
- ٧ . يقوم المدير بتوزيع المسؤوليات على التدريسيين دون استشارتهم .
- ٨ . يعتمد المدير في قيادة مؤسسته على سلطته كما تحددها القوانين واللوائح .
- ٩ . لا يعير المدير لمؤسسته التربوية اهتماماً أو تقديراً لظروف العاملين معه وأحوالهم .
- ١٠ . إن هذا النمط لا يوفر مناخاً لاحترام شخصية الطلبة داخل المؤسسة التربوية .
- ١١ . إن إدارات المدارس التي تسير وفق هذا النظام يكون هدفها الأساسي منصباً على الناحية المعرفية وعلى إتقان الطلبة للمواد الدراسية وتهمل النواحي الأخرى .

إن هذا النوع من الإدارة يؤدي إلى انعدام العلاقات الإنسانية بين أفراد المجموعة وكذلك إلى إشاعة روح الكراهية بين أفراد مجتمع المدرسة وإن سير العمل يكون مرهوناً بوجود المدير .

ثانياً : النمط الديمقراطي : وهو النمط الأكفأ والأصعب . تقوم الإدارة الديمقراطية على أساس احترام شخصية الفرد وأنه غاية في ذاته . كما تقوم هذه الإدارة على حرية الإقناع والاختيار والاختيار . وإن القرار النهائي يكون دائماً للأغلبية دون تسلط أو خوف أو إرهاب . إذن يتجه هذا الأسلوب إلى الاعتماد على العلاقة الإنسانية ، باعتبار إن الإنسان أعلى قيمة يجب احترامها

وتتميتها مما يؤدي إلى الاهتمام بالعاملين والاعتراف بدورهم ومساهماتهم وإشراكهم عند بحث المشكلات واتخاذ القرارات .

ومن خصائص هذا النمط هي :

١. يكون المدير علاقات إيجابية مع المدرسين والطلبة حتى يشعر الجميع بأنهم وحدة واحدة .
٢. يتخذ المدير قراراته بعد استشارته زملاءه من المدرسين والعاملين معه .
٣. يعمل المدير على تنمية مهارات التدريسيين وتطوير قابلياتهم وكفاءاتهم عن طريق التجريب والبحث والابتكار .
٤. يؤمن مدير المدرسة بالعمل التعاوني في المدرسة .
٥. يفوض المدير بعض سلطاته إلى الأكفاء من العاملين معه .
٦. يناقش مدير المدرسة أسلوب العمل مع التدريسيين والعاملين معه .
٧. يستشير المدير التدريسيين عند توزيع المسؤوليات عليهم .

يؤدي هذا النمط من الإدارة إلى :

١. تعاون العاملين فيما بينهم واحترام بعضهم البعض الآخر .
٢. تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والتطبيق .
٣. يتقبل أفراد المجموعة آراء زملائهم ومقترحاتهم .
٤. يقبل النقد بين التدريسيين ويزداد التفاعل بينهم .
٥. مشاركة التدريسيين في اتخاذ القرار يزيد من حماسهم لتنفيذ القرارات ويسهل عمل المدير .
٦. ترتفع لروح المعنوية للمدرسين والإحساس بالمسؤولية مما يدفعهم إلى أداء مهماتهم على أحسن وجه .

ثالثاً : النمط المتساهل : الإدارة المتساهلة : يعتبر هذا الأسلوب أو النمط رداً على الأسلوب أو

النمط الدكتاتوري وفي هذا النمط يترك لكل فرد من أفراد المجموعة أن يفعل ما يشاء ، حيث

تبدو الإدارة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه المدرسين والعاملين والطلبة ، وهنا يكون العمل

غير منظم ، وكل فرد من أفراد المجموعة يعمل من غير رقابة أو توجيه ، وليس هناك هدف

واضح أو خطة واضحة . ويتصف سلوك المدير في هذا النمط من الإدارة بما يلي :

- ١ . يترك المدير للمدرسين ممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها مناسبة للعمل .
- ٢ . يعتمد المدير المتساهل على المدرسين اعتماداً كلياً دون توجيه أو اشتراك في وضع الحلول لمواجهة المشاكل .
- ٣ . يميل المدير في هذا النمط إلى تفويض السلطة للمدرسين على أوسع نطاق ويسند الواجبات إليهم بطريقة غير محددة .
- ٤ . عدم قدرة هذا النمط من الإدارة على اتخاذ القرارات وإصدار الأحكام بموضوعية وحكمة.
- ٥ . لا يحاول المدير أن ينظم سير العمل في المدرسة .

يؤدي هذا النوع من الإدارة على ما يأتي :

- ١ . كثرة المناقشات لا تنتهي في الغالب على آراء واضحة ومحددة .
- ٢ . شعور المدرسين بعدم القدرة على التصرف وعدم وجود محددات للعمل بسبب غياب التوجيه والرقابة .
- ٣ . لا يحاول المدير أن ينظم سير العمل في المدرسة .
- ٤ . عدم توفر الحماية الحقيقية للعمل يؤدي الى عدم الاكتراث بحسن سير العملية التربوية في المدرسة.
- ٥ . الإخفاق في متابعة تنفيذ القرارات .
- ٦ . التهرب من تحمل المسؤولية من قبل المدرسين والعاملين في المدرسة .

رابعاً- النمط الإداري الدبلوماسي: يعتمد هذا النمط الإداري على ممارسة أسلوب يتسم باللباقة

والدبلوماسية، حيث يبذل المدير جهده في إظهار علاقات حسنة مع المعلمين والتلاميذ، والظهور

بمظهر جذاب، واغتنام كل فرصة للتفاخر بحسن علاقاته مع الجميع على الرغم من عدم

إشراكهم في وضع سياسة العمل في المدرسة أو تحديدها. ويسعى المدير الدبلوماسي جاهداً إلى

استمالة من يخالفونه في الرأي خصوصاً ذوي النفوذ من المعلمين كسباً لموافقتهم، ويستخدم في

ذلك وسائل الإغراء والوعود البراقية، وليس إلقاء الأوامر.

ويخطط المدير الدبلوماسي للاجتماعات، ويشارك معه بعض المدرسين والتلاميذ من ذوي النفوذ ليلبدو كأنه ديمقراطي، بحيث يناقش معهم الموضوعات المطروحة للنقاش للوقوف على آرائهم، ومحاولة كسب تأييدهم لرأيه، ومساندتهم له، نظراً لإدراكه أن معارضتهم تؤدي إلى رفض آرائه ومقترحاته. ومن سلوك الإدارة الدبلوماسية أن المدير يقوم بتأجيل المناقشة أو إحالة الموضوع إلى لجنة لدراسته وتقديم التوصية بشأنه في حالة شعوره بوجود معارضة من قبل المعلمين أو الطلاب للآراء المعتمدة من إدارة المدرسة. وهو يوجه المدرسين والعاملين الآخرين بأسلوب مرن ويعتمد اللباقة والكياسة للتأثير فيهم والحصول على مساندتهم.

ويتميز هذا النمط بسعي المدير للظهور على مسرح الأحداث في جميع المواقف التي يتبين نجاح المدرسة فيها، بحيث يسند جميع أشكال النجاح فيها إليه، في حين يتوارى ويحتجب عن الظهور في حالة وقوع خلل أو فشل في العمل المدرسي وينسب ذلك إلى المعلمين والتلاميذ، بل إنه لا يكاد يتحفظ في وضع العراقيل والصعوبات أمام البرامج والأنشطة التي لا تحظى بموافقة، ليبهرن على صحة آرائه وتنبؤاته، وواقعية تحفظاته وخبراته التعليمية والإدارية.

الإدارة المدرسية :

هي مجموعة العمليات التي يقوم بها الأفراد العاملون في المدرسة من مدير ومعلمون وعاملون

عن طريق التعاون والفهم المتبادل لتحقيق الأهداف المطلوبة للمدرسة .

والمدرسة هي بمثابة الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية التي يضعها القائمون في الإدارات العليا على مستوى الوزارة أي الإدارة التعليمية أي إن الإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة التعليمية .

أهمية الإدارة المدرسية :

هي جزء من الإدارة التعليمية وهي التي تقوم بتنفيذ هذه السياسة على ارض الواقع وهي المدرسة والمدرسة كما هو معروف هي المكان الذي تتبلور فيه جميع الأنشطة التربوية والتعليمية والثقافية من اجل بناء جيل متكامل عمليا وسلوكيا . والمدرسة بهذا المفهوم هي الميدان الذي تتكاتف فيه جهود العاملين وعلى مختلف المستويات .

ومن أهم الأهداف التي تحققها الإدارة المدرسية هي :

- ١.بناء شخصية الطالب بناءا متكاملا ، عمليا وعقليا ونفسيا وتربويا وثقافيا واجتماعيا.
- ٢.تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية بين العاملين في المدرسة .
- ٣.تطبيق ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارة العليا المسؤولة عن التعليم في البلاد.
- ٤.وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة بالمستقبل .
- ٥.إعادة النظر في مناهج الدراسة ووسائل التعليم والأنشطة والبرامج الدراسية .
- ٦.الإشراف على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضرا ومستقبلا كالأبنية والمستلزمات والأجهزة والتمويل وغيرها.
- ٧.العمل على وضع العلاقة الحسنة بين المدرسة والمجتمع المحيط بها .
- ٨.تهيئة النشاطات المدرسية التي تساعد على نمو شخصية الطالب اجتماعيا وتربويا وثقافيا .
- ٩.تهيئة الجو المناسب في المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية من خلال توفير الامكانات المادية والمعنوية وتجاوز المشكلات وحلها .

مدير المدرسة:

هو الشخص المعني بإدارة شؤون المدرسة بما فيها من عاملين (مدرسين وطلبة) وغيرهم من

خلال تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه العمل الإداري والتربوي وتحقيق أهداف المدرسة.

مواصفات مدير المدرسة :من الضروري أن يكون مدير المدرسة مؤهلاً للقيام بدور الإداري التربوي وأن تتوفر فيه بعض الصفات المعينة التي تميزه عن غيره من المعلمين لقيادة المدرسة ونجاح العملية التعليمية والإدارية فيها ، ويمكن حصر هذه الصفات فيما يلي :

أولاً : الصفات الشخصية : وهي صفات مرتبطة بشخصية المدير مثل :

١. قوة الشخصية ، من حيث النواحي النفسية والعقلية والخلقية والجسمية وموازنتها .
٢. بعد النظر والقدرة على تصريف الأمور ، أي الإدارة بنجاح في المواقف الصعبة والسهلة ومحاولة إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات .
٣. الطلاقة في اللفظ والقدرة على التعبير ، وهي الوسيلة التي يمكن من خلالها من مخاطبة الآخرين وإيصال أفكاره وما يريده إليهم .
٤. القدوة الحسنة في القول والفعل والقصد .
٥. المرونة في التصرف والتعامل أي الجمع ما بين اللين والشدّة .
٦. ضرورة توفر الخبرة العلمية والعملية .

ثانياً : الصفات المهنية: وهي الصفات التي يكتسبها المدير من خلال التجربة والتعلم والممارسة في العمل ومنها:

١. معرفة النظم الإدارية والمالية والمحاسبية التي تقوم عليها المدرسة .
٢. المعرفة بأهداف التعليم عامة والمرحلة التعليمية كمدرسته خاصة ومدى ارتباطها بأهداف المجتمع .
٣. توافر خلفية كافية من علوم الإدارة والتربية وعلم النفس وغيرها .
٤. حسن القيادة للمدرسة من خلال الاجتماعات والمجالس واللقاءات بحكمة واقتدار .
٥. الإلمام الكافي بوسائل وأساليب تحقيق أهداف العملية التعليمية .
٦. توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين كل حسب قدراته وامكانياته .

العوامل التي يأخذها المدير في الاعتبار عند اختياره نمطاً إدارياً :

أولاً : عوامل خاصة بالمدير : يتأثر سلوك المدير بمجموعة من العوامل ذات العلاقة بشخصيته الذاتية وأهمها :

أ- نظام القيم الذي يؤمن به : مثلاً إلى أي مدى يشعر بأنه للمعلمين أو المدرسين الذين يعملون معه يجب أن يكون لهم دور في عملية اتخاذ القرار الذي يؤثر عليهم ، أو مدى اقتناع المدير بأن الفرد أو المدرس الذي يتحمل مسؤولية عمل ما يجب أن يكون له دور في عملية اتخاذ القرار . إن هذا الشعور سيتحدد إلى درجة كبيرة في نوع الأسلوب الذي يختاره .

ب- مدى ثقة العاملين معه : إذ يختلف المدراء في درجة الثقة التي تمنح للعاملين معهم ، وباختلاف الدرجة تتباين الأنماط الإدارية المستخدمة من قبل المدراء .

ت- ميول المدير الشخصية : إن للظروف التي ينشأ بها المدير والتجارب التي اكتسبها في حياته تلعب دوراً في اختياره لنمط إداري ، فهناك من يشعر براحة تامة عندما يستخدم أسلوباً ديمقراطياً في عمله أو بالعكس .

ثانياً : عوامل خاصة بالمرؤوسين : هناك عوامل تتعلق بالمرؤوسين يمكن أن تؤثر في عملية اختيار المدير لأسلوبه الإداري ومن بين أهم هذه العوامل هي :

أ- مدى فعالية الجماعة في العمل .

ب- درجة تماسك المجموعة .

ت- قرارات أعضاء المجموعة ودوافعهم وإنتاجياتهم .

ث- نظرة الأعضاء لأنفسهم وثقتهم بها ومدى إيمانهم بقدراتهم .

ج- مدى إدراك المجموعة لأهداف المدرسة والتوحد معها .

ثالثاً : العوامل الخاصة بالموقف أو البيئة :

أ- نوعية القيم والتقاليد السائدة في المدرسة والبيئة المحيطة بها : إن المدارس باعتبارها منظمات إدارية لها مجموعة من التقاليد التي تؤثر بشكل فعال على سلوك الأفراد الذين يعملون فيها ، وسرعان ما يعرف المدير الجديد إن هناك أنماط سلوكية خاصة ومقبولة في البيئة الجديدة وإن أي انحراف سوف يخلق له الكثير من المشاكل .

ب- كفاءة المجموعة : إن كفاءة المعلمين أو المدرسين وغيرهم تلعب دوراً في تحديد النمط الإداري الذي يعتمد عليه المدير ، فقبل أن يفوض المدير بعض صلاحياته إلى أحد العاملين معه من المدرسين ، فإنه يأخذ بنظر الاعتبار مقدار كفاءة هؤلاء العاملين وقدرتهم على تحمل المسؤولية وأداء المهمات المطلوبة .

ت- طبيعة المشكلة : إن طبيعة المشكلة تحدد إلى درجة مقدار المشاركة من قبل العاملين (التدريسيين) . فالمشاركة في اتخاذ القرار أحياناً يتطلب إشراك عدد كبير من الأخصائيين للمساهمة في حل المشاكل المعقدة . وإن بعض الإداريين رغم تعقد المشاكل يفضلون الاعتماد على أنفسهم في اتخاذ القرارات لو توفرت لديهم المعلومات الكافية والتخصص الملائم .

ث- الضغوط الزمنية : يحتل عامل الزمن أكثر الضغوط تأثيراً على المدير فكلما شعر المدير إن الحاجة مباشرة وسريعة لاتخاذ القرار كلما قل اعتماده على الآخرين ، كذلك نجد إن المدارس التي تعيش حالة مستمرة من الأزمات الحادة كلما تزداد درجة اعتماد المدراء على السلطة ، وكلما زادت درجة استقرار المدرسة اتجه المدير إلى أسلوب المشاركة .

الأعمال والمهام الادارية و الفنية والتنظيمية لمدير المدرسة:

أولاً: إعداد الجدول وتوزيع الدروس :

يعتبر جدول الدروس الأسبوعي المنظم الوحيد لسير العملية التربوية والتعليمية وعن طريقه يعرف كل من المدرس والطالب العمل الموكل إليه والوقت الذي يعمل فيه كل يوم من أيام الأسبوع . وما جدول الدروس إلا ملخص موجز لجميع أعمال وفعاليات المدرسة .

لذا ينبغي مراعاة تنظيم جدول الدروس الأسبوع بما يأتي :

- أ- مراعاة نصاب المدرسة والمعاونين والمدير و التقيد بعدد الحصص الاسبوعية المؤثرة لكل منهم .
- ب- ملاحظة أوقات الحصص والفرص التي بينها تبعا لفصول السنة ومناسبتها .
- ت- وضع حصص المدير بشكل يضمن هيمنته وضبطه وإشرافه على النشاط المدرسي .
- ث- الاهتمام بوضع الدروس الفكرية في الحصص الأولى لأنها تتطلب جهدا عقليا كبيرا .
- ج- يستحسن ألا يثبت المدير جدول الدروس قبل التأكد من خلوه من التضارب وعدم حصول اعتراضات .
- ح- ضرورة إطلاع الطلبة والمدرسين على الجدول الأسبوعي وعن تعليق نسخه منه في بهو المدرسة .

ثانياً: تجهيزات الكتب والوسائل التعليمية والإشراف عليها :

لأجل أن تؤدي المدرسة رسالتها بشكل جيد يجب على مدير المدرسة أن يهيئ جميع ما تحتاجه المدرسة من :

- أ- التجهيزات : كالمسبورات ، ومقاعد الطلبة ، والأثاث ، ويطلب من المديرية العامة تجهيز ما تحتاجه من الأثاث واللوازم .

ب- الكتب المدرسية والقرطاسية : أي تزويد المدرسة بما تحتاجه من الكتب المدرسية والقرطاسية عن طريق الطلب من المديرية العامة للتربية / التجهيزات بذلك .

ت- الوسائل التعليمية : تسعى إدارة المدرسة بتجهيز نفسها بالوسائل التعليمية سواء عن طريق تصنيعها محلياً أو خارجياً .

ثالثاً: الأعمال والفعاليات المدرسية :

تعتبر الأنشطة المدرسية الجزء الحيوي لأعمال المدرسة والتي تعبر عن النظرية القائلة إن التربية تشمل الحياة ، لذا على الهيئات التدريسية تنظيم الفعاليات داخل الحصص وخارجها بقصد تكوين الروح الجماعية التعاونية وتنميتها ، وتمكين الطلبة من المساهمة الفعلية في ذلك التنظيم ، ومن ممارسة الأساليب الديمقراطية بحيث تكون المدرسة مكاناً تتربخ فيه أسس المواطنة الصالحة المنتجة البناءة ومدير المدرسة هو المسؤول الأول عن الفعاليات المدرسية وعن تعيين أعضاء الهيئة التعليمية .

ومن بين أهم أهداف هذه الفعاليات هي :

١. تتاح فرص الاختلاط بين الطلبة لتتوثق بمدى الصداقة والألفة بينهم.
٢. إن الفعاليات المدرسية تستثمر أوقات الفراغ بأحسن صوره .
٣. لوقوف على ما أبدعه العقل البشري عن طريق مشاهدته آثاره قديماً وحديثاً للوقوف على مدى ما قطعتة الحضارة الإنسانية .
٤. وقوف الطلبة على ما يجري من أحداث جسم حولهم وتعرفهم على أحوال البلاد.
٥. العناية بالمهارات اليدوية والفنية .
٦. خلق روح المواطنة الصالحة عن طريق معرفتهم لواجباتهم وقيامهم بها على أفضل وجه.

رابعاً : اللجان و النوادي والفعاليات المدرسية المختلفة :

إن التربية الحديثة ترمي إلى تمكين الفرد من الحياة والنمو والتجدد في بيئة اجتماعية راقية، وذلك بجعل جو المدرسة مركزاً لفعاليات اجتماعية ذات علاقة بحياته ، وأبرز مظاهر هذا النشاط هو اللجان المدرسية على اختلافها حيث ينتمي إليها الطلبة ، وعليه فإن قياس نجاح المدرسة ليس في مستواها العلمي فحسب بل وفي صدق فعاليتها و تنوعها . وما دور المدير والمدرسون إلا الإشراف والتوجيه والتشجيع وتقديم العون عند الحاجة مع إثارة المنافسة البناءة بين مختلف اللجان تشجيعاً وتشويقاً لهم و للآخرين .

خامساً : تنظيم السجلات المدرسية :

تشمل السجلات المدرسية على المستمسكات الرسمية الخاصة بالمدرسة التي تضمن حقوق منتسبي المدرسة ضمن إطار المصلحة العامة ولا يمكن الاستغناء عن هذه السجلات في عمل كل مدير والإدارة التربوية العصرية تؤمن بأن قوتها وكفايتها هي في توافر المعلومات الصحيحة المنظمة في سجلات حديثة يسهل استخدامها عند الحاجة .

الوظائف الإدارية الأساسية للإدارة المدرسية:

١-التخطيط:

هو التفكير والتهيؤ لما ستكون عليه المسؤولية مستقبلاً من خلال وضع الاستراتيجيات والخطط لتحقيق أهداف المؤسسة إذا كان التخطيط لازماً لأي عمل من الأعمال فإنه يصبح أكثر لزوماً في العملية التربوية كونها عملية معقدة وصعبة لان التخطيط تتجلى أهميته بما يلي:

١. يتم فيها تحديد الوسائل والتدابير اللازمة للوصول إلى الأهداف التربوية .

٢. يساعد الإدارة والمدرسين على فهم الأهداف التربوية والإحاطة بها .

٣.يساعد على التعرف على الإمكانيات البشرية والمادية في المدرسة وكيفية استثمارها .

٤.يجعل عملية التدريس متقنة الأدوار أي تتم من خلال خطوات مدروسة .

أنواع التخطيط:

١.التخطيط قصير المدى : لفترة قصيرة (يومي ، أسبوع ، لموضوع معين)

٢.التخطيط متوسطة المدى : (شهري ، فصلي)

٣.التخطيط طويل المدى : (سنه ، أكثر من سنه)

مميزات التخطيط :

١.من أولى الوظائف الإدارية (العمليات الإدارية)

٢.عملية لابد منها (لازمه)

٣.لابد من إتباع الأسلوب العلمي فيها

٤.توفر الإمكانيات اللازمة لها (شخص يخطط ، أفراد يعرفون)

٢ - التنظيم:

هو العمل الذي يتم بموجبه تحديد الأنشطة والفعاليات وتحديد الوظائف والمسؤولية والإشراف

في المنظمة " المدرسة " .

يعد التنظيم من أهم الوظائف الإدارية في الوقت الحاضر . إذ لا تستطيع الإدارة أن تقوم بتنفيذ

الأهداف والمهام ما لم يكن لها تنظيم سليم . ولما كان التنظيم هو ترتيب مسبق للأعمال

اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد السلطة والمسؤولية التي يلزم بها الأفراد الذين يتولون تنفيذ

الأعمال ز وبناءً على ذلك فإن التنظيم يتناول بشكل عام تحديد مهمة النشاط وتوزيع الأعمال

وتوجيه الجهود الجماعية وقيادتها لتحقيق الأهداف . وبهذا فالتنظيم يعد عنصراً أساسياً في العمل

الإداري ومكماً لعنصر التخطيط وفي المدرسة ، وما ينبغي أن يقوم به المدير هو تحديد

المسؤوليات ، وتوزيع الأعمال كل حسب اختصاصه ومؤهلاته وأن يكون المعيار الأساسي هو حسن سير العمل في المدرسة .

وإن للتنظيم فوائد عديدة أهمها :

١. توزيع الأعمال والأنشطة بشكل علمي وعملي .

٢. يقضي على الازدواجية في العمل .

٣. يحدد العلاقات بين العاملين بشكل واضح .

٤. يخلق تنسيقاً واضحاً بين الأعمال والمهام .

٣.التقويم:

هو تلك العملية التي يتم بموجبها إصدار حكم معين على المنظمة من حيث الأداء والفاعلية وتحقيق الأهداف .

يعرف التقويم (بأنه عملية تقويم أو وزن أو حكم على قيم الأشياء) ويعرفه آخرون بأنه (عملية الحصول على المعلومات وإصدار الأحكام) .

فالتقويم يبني على أساسين :

١. جمع البيانات والمعلومات عنه .

٢. ثم إصدار الأحكام في ضوء تلك البيانات .

يعد التقويم عملية ضرورية تقتضيها طبيعة العمل مهما كان ، والعمل في الإدارات المدرسية بشكل خاص . وتكمن أهمية التقويم بما يلي :

أ- إنه وسيلة هامة لمعرفة مدى التقدم الذي يحرزه الفرد الجماعة نحو تحقيق هدف معين .

ب- يساعد على معرفة نواحي الضعف والقوة في أي برنامج عمل .

ت- يساعد في الحصول على الأدلة التي يمكن أن تستند عليها في الحكم على

فعالية أسلوب أو طريقة معينة .

ث- يساعد على توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتطوير العمل وتحسين نوعيته .

إن الهدف الأساسي للتقويم هو معرفة مدى النجاح في الوصول إلى الأهداف المرسومة .

وظائف التقويم :

١. يشخص للمدرسة والمسؤولين عنها مدى تحقيقهم للأهداف التي وضعت لهم .

٢. معرفة المدى الذي وصل إليه المتعلمون .

٣. وضع يد المعلم على نتائج عمله .

٤. يزيد التقويم من واقعية الطلبة للتعلم .

٥. يساعد القائمين على السياسة التعليمية على أن يعيدوا النظر في الأهداف التربوية .

أهم مجالات التقويم :

- تقويم التنظيم المدرس .
- تقويم العلاقة بين المجتمع والمدرسة .
- تقويم صلاحية المبنى المدرسي والأثاث والتجهيزات والادوات .
- تقويم أداء المعلمين .
- تقويم المناهج الدراسية .
- تقويم مدى تقدم التلاميذ .
- تقويم الأنشطة الفنية والاجتماعية والثقافية للمدرسة .

٤. اتخاذ القرار : Decision Making process يرى بعض المختصين إن اتخاذ القرار

هو جوهر العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى، وينظر كثيرون إلى

الإدارة على إنها تفكير ابتكاري متعلق باتخاذ القرار الأنسب.

اتخاذ القرار : هو جوهر العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى حيث

يتضمن اختيار أفضل بديل من البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها

في تحقيق الأهداف المنشودة .

هناك بعض المفاهيم الأساسية في عملية اتخاذ القرار :

١. اتخاذ القرار علماً يتضمن مجموعة من القواعد والخطوات لو اكتسبها الفرد لتحسنت مهارته في اتخاذ القرار .

٢. إن عملية اتخاذ القرار تشترط وجود أكثر من بديل لحل المشكلة ووجود بعض الصلاحيات اللازمة .

٣. اتخاذ القرار عملية ذات خطوات متتابعة وإنها تتم وفق منهجية محددة .

مراحل صناعة القرار واتخاذها في المدرسة :

١. تحديد المشكلة .

٢. جمع المعلومات .

٣. تحليل المعلومات .

٤. إيجاد البدائل .

٥. تقييم البدائل .

٦. إختيار البديل الأفضل .

٧. إتخاذ القرار وتطبيقه .

٥-التوجيه

هو إرشاد العاملين (المدرسين) أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة (المدرسة) .

إن عملية التوجيه في الإدارة ليست سهلة ، لأنها تتضمن توجيهاً مزدوجاً للسلطة والمعرفة معاً ، واستخدام السلطة في توجيه العملية التربوية يقتضي معرفة بأهداف وطبيعة هذه العملية والقوى الاجتماعية المؤثرة فيها .

أهميته : ونحتاج إلى التوجيه كي نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدامها وسلامة سير وانسيابية العمل داخل المدرسة .

٦-المتابعة :

ويقصد بها الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له ، ويشمل ذلك كله ما يتعلق

بالدراسة والأنشطة أو الأعمال الإدارية .

ولكي تحقق المتابعة أهدافها ينبغي اتخاذ ما يلي :

١. اليقظة التامة من إدارة المدرسة .
٢. مداومة الاتصال بمجالات العمل والتأكد من أن الأعمال تسير كما خطط لها ومعرفة نواحي النقص أو القصور ومحاولة تداركها ودراسة المشكلات ومحاولة التعليق عليها وتذليل ما قد يوجد من صعوبات .
٣. تهيئة الجو المناسب للعمل المثمر بما يشيع فيه من تعاون وتآلف والإفادة من الخبرات المختلفة
٤. جعل الاجتماعات مجالا واسعا للمشورة وتبادل الآراء واتخاذ القرارات بالإضافة إلى مناقشة ما يعنى بالمدرسة من أمور تعود بالفائدة على المدرسة.

الإدارة الصفية:

مفهوم الإدارة الصفية:

تعد إدارة الصف فناً وعلماً، فمن الناحية الفنية تعتمد هذه الإدارة على شخصية المعلم وأسلوبه في التعامل مع الطلاب في داخل الفصل وخارجه وتعد إدارة الصف علماً بذاته بقوانينه وإجراءاته. وهي مجموعة من الأنماط السلوكية التي يستخدمها المعلم لكي يوفر بيئة تعليمية مناسبة ويحافظ على استمراره بما يمكنه من تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، كما يمكن تعريف الإدارة الصفية على أنها مجموعة من النشاطات التي يسعى المعلم من خلالها إلى تعزيز السلوك المرغوب فيه لدى الطلاب ويعمل على إلغاء وحذف السلوك الغير مرغوب فيه لديهم.

وهناك تعريف يرى أن الإدارة الصفية تمثل مجموعة من النشاطات التي يسعى المعلم من خلالها إلى خلق وتوفير جو صفى تسوده العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين المعلم وتلاميذه وبين الطلاب أنفسهم داخل غرفة الصف.

عناصر الإدارة الصفية:

إن الإدارة الصفية كمفهوم تربوي يلزمها توفر مجموعة من العناصر أو المقومات التي يمكن تنسيقها معاً والتحكم فيها لتوجيه عمليتي والتعلم وبلورة أهدافها التربوية إلى واقع محسوس ويجب التأكد بأن عدم توافر واحد أو أكثر من هذه العناصر سوف يؤدي إلى تشويه نتائج الإدارة الصفية أو عدم وجود إدارة صفية بالمعنى التربوي على الإطلاق ومن هذه العناصر:

- ١- **الوقت:** يمثل الوقت العامل الأساسي لتحقيق أية حياة وكل علم حيث به يقاس عمر الأشياء والوقت أو الزمن حسب النظرية النسبية "لاينشتاين" يشكل البعد الرابع لكل المدركات مهماً تتوع حجمها واختلف بعدها فالوقت للإدارة الصفية يُمثل الوسط الناقل الذي تتم عبره إجراءاتها وعملياتها المختلفة سواء في المدرسة أو خارجها.

- ٢- **الفراغ أو المكان:** ويقصد به فراغ الغرفة الدراسية بشكل رئيسي بما يتصف به من خصائص شكلية عامة وما يتضمنه من إناث وتسهيلات وكذلك ساحة المدرسة والمختبر مركز وسائل التعليم أو غرفة المصادر.
- ٣- **العاملون:** يُمثل المعلم والتلاميذ أهم العاملين في الإدارة الصفية فالمعلم هو أداتها الرئيسية المنفذة والموجهة أما التلاميذ فهم مادة إجراءاتها ومحور مبادئها ومبرر وجودها التربوي بوجه عام.
- ٤- **المواد والتجهيزات التعليمية:** وتضم المواد والوسائط والتقنيات التربوية والآلات التعليمية ومقاعد وإدراج الصف الدراسي.

أساليب معالجة المشكلات الصفية:

١. **أساليب الوقاية:** حيث أن أسهل المشاكل السلوكية التي يتعامل معها هي التي لا تحدث أولاً وهي التي يمكن تجنبها بوضع قواعد للنظام الصفّي وصياغة تعليمات صفية وجعل الطلاب مندمجين بأعمال مفيدة واستخدام تقنيات مختلفة. ويمكن تقليل التعب بإعطاء فترة راحة قصيرة تتخلل الأنشطة التعليمية وتفيد النشاطات وتحديد الأوقات المناسبة من اليوم الدراسي لإعطاء التعيينات الصعبة مثل أوقات الصباح حيث يكون الطلاب مستعدون لذلك.
٢. **استخدام التلميحات غير اللفظية:** وذلك باستخدام النظر إلى الطلاب المنشغلين بالحديث مع بعضهم أو الترتيب على الكتف أو التحرك نحو الطالب المخل بالنظام.
٣. **مدح السلوك غير المنسجم مع السلوك السيئ:** حيث يمدح الطلاب على السلوكيات المرغوبة لإيقاف السلوك الذي لا ينسجم مع سلوكيات الطالب الجيدة مثل مدح المعلم للطلاب الذين يجلسون في مقاعدهم أثناء الاستجابة لسؤال ما. ويجيبون عندما يؤذن لهم.
٤. **مدح الطلاب الآخرين:** حيث يقوم المعلم بمدح طلاب الصف مجتمعين ثم يقوم بمدح طالب ما لأدائه وممارسته عمل ما.

٥. التذكير اللفظي البسيط: إذا لم يجد التلميذ لدى طالب ما ولم يوقف سلوكه المخل بالنظام فإن استخدام تذكيرات تلفظية يمكن أن تعيده للمسار الصحيح والانتظام مع زملائه في إكمال النشاط وينبغي أن يركز المعلم على السلوك وليس على الطالب.