

المحاضرة الثانية في مقرر الإدارة المدرسية والصفية وتشريعاتها

الطلبة الأعضاء...

ستجدون في هذا الملف الفصل الثاني من الكتاب المقرر وهو مطلوب بالكامل

د. سلاف نعيم

## الفصل الثاني

### الإدارة المدرسية

( تعريفها، أهدافها، أنماطها، مبادئها، مقوماتها )

#### مقدمة

تعدّ المدرسة مؤسسة تربوية هامة لا يقل دورها عن دور الأسرة، وهذا الدور الخاص يتكامل بها مع باقي المؤسسات التربوية الأخرى التي تشترك في تربية وإعداد التلاميذ وتشكيلهم وتطبيعهم بالصورة المثلى التي تخلق منهم مواطنين صالحين، والمدرسة تتيح للتلاميذ اكتساب المعارف والمعلومات والخبرات الجديدة اللازمة لإعدادهم لمراحل دراسية متقدمة أو للعمل في مجالات الحياة العامة.

كما تتيح لهم ممارسة الأنشطة التربوية التي تشبع احتياجاتهم المختلفة المعنوية والمادية، بالإضافة إلى منحهم الفرصة لممارسة الأساليب الديمقراطية التي تساعد على أن يكونوا في المستقبل رجالاً ونساءً مبدعين. والمدرسة مجتمع مصغر وهي صورة للمجتمع الكبير، تعدّ التلاميذ لتحقيق الأهداف المنشودة من قبل الفرد والمجتمع .

وكان المجتمع ينظر إلى المدرسة على أنها مؤسسة تعليمية بحتة مهمتها تزويد التلاميذ بقدر معين من المعارف فقط، أما الآن أصبح ينظر إليها على أنها مؤسسة اجتماعية تربوية تتخذ من التعليم تحقيق هدفين هما: الإعداد العلمي والفني للحياة العملية، وإعداد التلاميذ للتفاعل الصحيح مع المجتمع والتوافق معه، وبذلك أصبح للمدرسة مهمة واضحة ذات وجهين أحدهما

التعليم والثاني التربوية بحيث يصعب فصل أحدهما عن الآخر لعلاقتهما الوثيقة فيما بينهما.

وهذه المهام والوظائف التربوية والاجتماعية لإعداد التلاميذ شباب المستقبل ليس بالأمر السهل واليسير، وإنما يحتاج إلى إدارة تربوية وتعليمية ومدرسية على قدر عال من الكفاءة والإعداد والمسؤولية والخبرة.

#### أولاً- تعريف الإدارة المدرسية :

تُعدّ الإدارة المدرسية المستوى الإداري الفعلي لتطبيق كل ما يتخذ من قرارات وإجراءات من قبل المستويات الأخرى لإدارة المؤسسات التعليمية، وانطلاقاً من ذلك لابد لنا من توضيح هذه المستويات وتحديد طبيعة العلاقة بينها.

هناك مستويات أربعة بالنسبة لإدارة المؤسسات التعليمية لكل منها خصائصها وهذه المستويات هي:

- **الإدارة التربوية على المستوى القومي :** تختص بوضع الفلسفة، والأهداف العامة للتربية وتحديد المناهج والإشراف العام على جميع عمليات التربية ويرأسها وزير، والإدارة التربوية هي مجموع العمليات والإجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين، للاتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعة، وتعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقاته بالمجتمع.

- **الإدارة التعليمية على المستوى المحلي أو الإقليمي :** (إدارة تعليمية رئيسية وفرعية) وتختص بتنفيذ السياسة العامة والفلسفة التربوية والمناهج وتوزيع الكتب والأدوات والوسائل التعليمية والإشراف على عمليات التربية المحلية وفق الخطة العامة ويرأسها مدير تعليم (مدير التربية)، فهي تهدف إلى تحقيق الأغراض التربوية ومن ثم فهي تعنى بالممارسة، وبالطريقة التي



توضع بها هذه الأغراض التربوية موضع التنفيذ. وتعنى الإدارة التعليمية بالعناصر البشرية من معلمين ومستخدمين وتلاميذ وأولياء أمور، وبالعناصر المادية من أبنية وتجهيزات وأدوات وأموال، والإدارة التعليمية هي مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط المنظم من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية.

- **الإدارة المدرسية :** وهي المستوى الإداري الفعلي للإدارتين السابقتين والذي تطبقه المدرسة عملياً ويرأسها مدير ويختص بإدارة المدرسة ومدرسيها وتلاميذها وتأدية وظيفتها التربوية، والإدارة المدرسية هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة ( إداريين ومعلمين وفنيين)، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة.

- **الإدارة الصفية:** هي مجموعة من العمليات والمواقف التعليمية-التعلمية التي يتم فيها التفاعل مابين الطالب والمعلم، والطالب والمنهاج، والطالب وزميله الطالب الآخر، وتوجيهها لتحقيق الأهداف الموضوعة للمناهج.

والواقع أن ثمة من يخلط بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية وقد شاع استخدام هذه المفاهيم الثلاثة في الكتب والمؤلفات التي تتناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم، وقد تستخدم أحياناً على أنها تعني أشياء واحدة وهناك من يرى استخدام مصطلح الإدارة التربوية على جميع هذه الأشياء، باعتبار أن التربية أشمل وأعم من التعليم وأن وظيفة المؤسسات

التعليمية هي التربية الكاملة أما الإدارة التعليمية فتعتبر أكثر تحديداً ووضوحاً من حيث المعالجة العلمية. وبالنسبة للإدارة المدرسية يبدو أن الأمر أكثر سهولة، ذلك لأن الإدارة المدرسية تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية، أو بمعنى آخر فإن الإدارة المدرسية يتحدد عملها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط وهي بهذا تصبح جزءاً من الإدارة التعليمية ككل.

وهناك خلط شائع بين مفهومي الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، عند الكثير من الناس، ويمكن معرفة الفرق في أن الإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية عملياً في المدارس بمختلف مستوياتها، بينما تختص الإدارة التعليمية برسم هذه السياسة، ووضع خططها، والعلاقة بين الإدارتين التعليمية والمدرسية هي علاقة الكل بالجزء ويعني هذا أن الإدارة المدرسية تعدّ جزءاً تنفيذياً من الإدارة التعليمية، وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم المساعدات والحاجات المادية والبشرية وغيرها للمدارس، والإشراف والرقابة عليها إدارياً وفنياً وكذلك تقييم فعاليتها، والإدارة التعليمية يرأسها وزير مع مجموعة من المستشارين والمساعدين والمشرفين والموظفين الإداريين والفنيين، بينما الإدارة المدرسية يرأسها مدير مدرسة وظيفته متابعة العملية التعليمية وتحقيق أهداف المدرسة بالمشاركة مع المدرسين والعاملين في المدرسة.

وبناءً عليه يمكن تعريف الإدارة التعليمية بأنها مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التعليمية، أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية.

أما الإدارة المدرسية فهي مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل في جو ودي وإنساني



ديمقراطي، يبعث الرغبة في العمل المثمر بما يكفل تحسين العملية التعليمية والتربوية، وتحقيق أهدافها، وأهداف المجتمع في التربية والأهداف الجماعية للمدرسة.

**وعند التفريق بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية يمكن القول إن :**

- الإدارة المدرسية تعد جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة مالياً وفنياً وبشرياً، وتقوم كذلك بالإشراف والرقابة عليها لتضمن سلامة هذا التنفيذ.

- الإدارة التعليمية يرأسها وزير التربية والتعليم ومهمتها رسم السياسة التعليمية العامة، بينما يرأس المدرسة مديرها، ومهمتها تنفيذ السياسة التعليمية وفق اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة.

وترجع أهمية الإدارة المدرسية بالنسبة للتعليم على جميع مستوياته إلى أنها تترجم النظريات والفلسفات إلى واقع وتساعد على توجيهه نحو التغيرات الاجتماعية المرغوبة وتسهيل عملها واستقراره ولتحقيق الأهداف القومية المتعلقة بالتربية والتعليم. وتتوقف كفاءة النظام التعليمي وتطبيقه على أسلوب إدارته، لأن الإدارة بالنسبة للتعليم هي أداة تنظيم وتوجيه وتخطيط وتقييم هامة لا يمكن أن يتحقق هدف المجتمع بدونها بكفاءة ونجاح، ففوة التعليم ونجاحه تكمن في إدارته وليس في مادة التعليم بمفردها.

وينبغي أن توفر الإدارة التعليمية ومؤسساتها المختلفة المناخ التربوي التنظيمي الذي يتماشى مع التطور العلمي والمعرفي السريع، وبذلك فإن إدارة سليمة عصرية علمية هي عامل هام لإتمام عمليات التعليم نفسها.

**ثانياً- أهداف الإدارة المدرسية :**

تهدف الإدارة المدرسية إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية

والاجتماعية المرغوبة. وتوفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو التلاميذ روحياً وعقلياً وبدنياً وإعدادهم لتولي مسؤولياتهم في حياتهم الحاضرة والمستقبلية، بالإضافة إلى الارتفاع بمستوى أداء المدرسين لتنفيذ المناهج الموضوعية من أجل تحقيق الأهداف التربوية. كما أن الاستخدام الصحيح والموهبة للموارد المادية والمعنوية الموجودة في داخل المدرسة وفي البيئة المحلية وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية يعد الهدف الأساسي لأي إدارة مدرسية. لذا فإن قياس مدى نجاح أي إدارة مدرسية في مهامها يتوقف بالدرجة الأولى على مدى نجاحها في استغلال الموارد المتاحة المادية والمعنوية لصالح العملية التعليمية.

وبناءً على هذا، يمكن عرض مجموعة من الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية لتحقيقها :

- بناء شخصية الطالب بناء متكاملًا علمياً وعقلياً وجسمياً وتربوياً وثقافياً واجتماعياً ونفسياً.
- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيمياً يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة، وسرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها، والقضاء على الاحتكاك الذي يحدث بين أفراد المدرسة الواحدة أحياناً.
- وضع خطط التطوير والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
- إعادة النظر في المناهج وموادها ونشاطاتها، ووسائل تعليمها ومكتبتها وبرامجها الدراسية، وتمويلها، وبرامجها الرياضية، وأنديةها الثقافية، ومقصفيها، وجمعياتها.
- الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة التي تخصص لتمويل المدرسة من أجل سد حاجتها.



- العمل على إيجاد العلاقات الجيدة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء وعن طريق النوادي، والجمعيات والمؤسسات الثقافية الموجودة في البيئة.
- توفير النشاطات المدرسية التي تساعد الطالب على نمو شخصيته نمواً اجتماعياً، وتربوياً، وثقافياً، داخل المدرسة وخارجها.
- تهيئة الجو المناسب في المدرسة من أجل تحقيق هذه الأهداف، وتجنيب كافة الإمكانيات داخل المدرسة وخارجها لذلك.
- الإشراف على عمليات التخطيط، والتنفيذ، والإشراف، والتقييم، والتوجيه، والإرشاد، والمراقبة، والمتابعة، والتطوير، وتحديد المسؤوليات.
- التعاون على حل ما يستجد من مشكلات أو حوادث أو كوارث، تعاوناً فعالاً إيجابياً ملموساً.
- مراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم في القطر أو البلد وتخص بالذات الإدارة المدرسية.
- مراعاة الفروق الفردية وتشجيع الابتكار والإبداع والتفوق .
- مواكبة التطورات المعرفية والثقافية والتكنولوجية، وإكساب الأفراد مهارة التعامل معها.
- رفع مستوى أداء المعلمين وتحقيق التنمية المستمرة لهم.

#### ثالثاً - أنماط الإدارة المدرسية:

للإدارة المدرسية أنماط متعددة تختلف باختلاف شخصيات المديرين وتبعاً لاختلاف الجماعات، وقد ظهرت عدة تصنيفات لهذه الأنماط منها ما يصنف وفقاً لمفهوم السلطة، وأخرى وفقاً لمصادر السلطة، والبعض وفقاً للسلوك والأفعال الإدارية السائدة، وفيما يلي عرض لهذه الأنماط :



١- تصنيف الإدارة المدرسية وفقاً لمفهوم السلطة والعلاقة السائدة بين الرئيس والمرؤوسين، ويشمل هذا التصنيف الأنماط التالية :

أ- النمط التسلطي :

ويكون فيه المدير مستبداً برأيه متعصباً له، يتخذ القرارات بمفرده دون مشاركة الآخرين، وهو ينزع إلى السيطرة على الأعضاء العاملين معه ويتوقع منهم الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها. ويمكن أن تلخيص ملامح هذا النمط من الإدارة المدرسية فيما يلي:

- تركُّز القيادة والسلطة بيد مدير المدرسة، فهو الذي يتخذ القرارات وهو الذي يتحمل المسؤولية.

- لجوء المدير إلى المزيد من الحوافز السلبية باستخدام وسائل التهديد والتخويف والإرهاب، مما يضعف شخصية المعلمين والمدرسين ويسبب لهم القلق والاضطراب.

- عدم تشجيع المدير لنمو المعلمين والمدرسين وتطوير إمكانياتهم المهنية .

- انعزال المدير عن المعلمين والتلاميذ وانعدام روح التعاون والود بينه وبين العاملين معه.

- قيام المدير بوضع سياسة العمل، وتحديد خطواته دون استشارة العاملين معه.

- قيام المدير بتوزيع المسؤوليات على المعلمين والعاملين الآخرين دون استشارتهم.

- اعتماد المدير على سلطته عادة في قيادة المعلمين والطلبة كما تحددها القوانين واللوائح بدلاً من الاعتماد على التأثير والإقناع.

- يدين المدير التسلطي بالولاء إلى رؤسائه ولا يدين بمثل هذا الشعور إلى مرؤوسيه.

والمدارس التي تسير وفق هذا النمط الإداري يكون هدفها الأساسي منصباً على الناحية المعرفية وعلى إتقان التلاميذ والطلبة للمواد الدراسية، فتهمل النواحي الأخرى من شخصيات التلاميذ وبخاصة ما يتعلق بالجوانب الجسمية والانفعالية والاجتماعية.

واعتماد النمط التسلطي في الإدارة المدرسية يؤدي إلى :

- انعدام العلاقات الإنسانية بين أفراد المجموعة.
- عدم الأخذ بالاعتراحات البناءة الهادفة إلى تطوير أسلوب العمل في المدرسة وتحسين نوعيته.
- سعي بعض المدرسين والمعلمين والعاملين والإداريين الآخرين الحصول على اهتمام خاص من المدير والتقرب إليه.
- إشاعة الكراهية بين أفراد المجتمع في المدرسة مما يؤدي إلى تفكك هؤلاء الأفراد والعمل على خلق أجواء يسودها الخوف والقلق.
- عدم مشاركة المعلمين في عمليات اتخاذ القرارات وتحديد أساليب العمل وكيفية أدائه، مما يضعف روح البحث والتفكير والابتكار لديهم.

ب- النمط الديمقراطي :

- يتجه هذا النمط إلى تعميق العلاقات الإنسانية والاعتماد عليها، على أساس أن الإنسان أغلى قيمة فيجب احترامها وتميئتها، مما يؤدي إلى الاهتمام بالعاملين والاعتراف بدورهم ومساهماتهم بالعمل وإشراكهم عند بحث المشكلات واتخاذ القرارات، ومن خصائص هذا النمط في الإدارة المدرسية:
- وجود علاقات طيبة وجيدة بين المدير والمعلمين والطلبة حتى يشعر الجميع بأنه عضو منهم.
  - استشارة العاملين باتخاذ القرارات من خلال توفير البيانات والمعلومات ومشاركتهم بذلك.



- العمل على تنمية مهارات العاملين في المدرسية، وتطوير قابلياتهم وكفاءاتهم عن طريق التجريب والبحث والابتكار.
- إيمان مدير المدرسة بالعمل الجماعي التعاوني وجعل المعلمين مجموعة متناسقة متعاونة، إيماناً منه بأن عمل المدرسة يجب أن يكون متكاملًا ومتناسقًا.
- تفويض المدير بعض سلطاته إلى الأكفاء من العاملين معه.
- تشجيع الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والأخذ بها.
- قبول أفراد الجماعة لآراء زملائهم.
- واعتماد النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية يؤدي إلى :
  - تعاون العاملين فيما بينهم واحترام بعضهم لبعض الآخر.
  - تشجيع روح الإبداع والابتكار.
  - تأدية العاملون عملهم بجو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس.
  - تقبل أفراد المجموعة آراء زملائهم ومقترحاتهم.
  - تقبل النقد بين المعلمين .
  - زيادة تفاعل الهيئة التعليمية مع عملهم واندماجهم فيه.
  - زيادة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات مما تزيد من حماسهم لتنفيذها ويسهل عمل المدير.
  - رفع الروح المعنوية للهيئات التعليمية مما يدفعهم إلى أداء مهامهم على أحسن وجه.
- ج- النمط المتساهل :

جاء هذا الأسلوب من الإدارة رداً على الأسلوب التسلطي، وفي هذا النمط يُترك لكل فرد من الأفراد في المجموعة أن يفعل ما يشاء، حيث تبدو الإدارة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه المعلمين والعاملين والطلبة، وليس هناك



هدف محدد أو خطة واضحة يعمل بموجبها. ويتصف سلوك المدير في النمط المتساهل من الإدارة عادة بما يلي:

- ترك مدير المدرسة في النمط المتساهل الحرية لأعضاء الهيئة التعليمية والعاملين الآخرين لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

- عدم محاولة المدير تخطيط وتنظيم وترتيب سير العمل في المدرسة.  
- المدير المتساهل يعتمد اعتماداً كلياً على أعضاء الهيئة التعليمية أو العاملين معه في إنجاز الأعمال دون توجيه منه أو اشتراك شخصي في وضع الحلول.

- ميل المدير في هذا النوع من الأنماط الإدارية إلى تفويض بعض سلطاته لمساعديه ومعاونيه أو رؤساء الوحدات العلمية والعملية على أوسع نطاق، ويسند الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة.  
- في هذا النمط يكون المدير غير قادر على اتخاذ القرارات وإصدار الأحكام بحكمة وموضوعية.

ويؤدي هذا النمط من الإدارة المدرسية إلى:

- كثرة المناقشات التي لا تنتهي في الغالب إلى رأي قاطع وواضح.
- فقدان المدير السيطرة على العاملين معه.
- شعور العاملين بعدم قدرة المدير على التصرف والضياع بسبب غياب عاملي التوجيه والرقابة.
- عدم توافر الدافعية ودرجة الحماس الحقيقية للعمل، مما يؤدي إلى عدم الاكتراث بحسن سير العملية التربوية في المدرسة.
- هروب العاملين من تحمل أية مسؤولية.
- التهور في تقديم الاقتراحات والإخفاق في متابعة تنفيذ معظم القرارات.

## ٢- تصنيف الإدارة المدرسية وفقاً لمصادر السلطة :

تصنف أنماط الإدارة المدرسية في المدرسة وفقاً لمصادر السلطة إلى:

أ- النمط التقليدي : ويقصد به نوع الإدارة الذي يضيف على شخص ما من جانب أفراد يتوقعون منه القيام بدور الإدارة، وتقوم الإدارة التقليدية على أساس تقديس كبار السن وفصاحة القول والحكمة.

ب- النمط الجذاب : وتقوم الإدارة الجذابة على أساس تمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة، ويغلب على هذا النمط الصفة الشخصية للمدير لأن من يعملون معه ينظرون إليه على أنه الشخص المثالي الذي يتمتع بقوة خارقة.

ج - النمط العقلاني : وتقوم الإدارة في هذا النمط على أساس المركز الوظيفي فقط، أي أن صاحبه يستمد دور الإدارة مما يخوله له مركزه الرسمي في مجال عمله من السلطات والصلاحيات والاختصاصات، وهو يعتمد هنا في ممارسته للإدارة على سيادة القوانين واللوائح والتنظيمات.

## ٣- تصنيف الإدارة المدرسية وفقاً للسلوك والأفعال الإدارية السائدة:

تصنف أنماط الإدارة المدرسية في المدرسة وفقاً للسلوك والأفعال الإدارية السائدة إلى :

### أ- الأسلوب المتجه نحو العمل :

ويتمثل باتجاه ضعيف لمدير المدرسة نحو بناء علاقات جيدة مع المدرسين والعاملين معه وأفراد مجتمع المدرسة الآخرين ، والمدير الذي يستخدم هذا الأسلوب يتصف بما يلي:

- العمل بالنسبة له يأتي بالدرجة الأولى.

- لديه تصميم على تنفيذ العمل معتمداً على نفسه.



- يعتبر من مهامه الأساسية وضع تفاصيل العمل وتحديد مسؤوليات

العاملين.

- من صفاته الشخصية الطموح والاستقلالية والشدة.

ب - الأسلوب المنتج نحو العلاقات :

ويتمثل باتجاه المدير نحو تعميق العلاقات بالأفراد وضعف الاتجاه نحو

العمل ، والمدير الذي يعتمد هذا الأسلوب يتصف بما يلي ب - :

- التركيز على تطوير أعضاء المعلمين والعاملين معه في المدرسة.

- علاقاته مع العاملين معه غير رسمية.

- محادثاته ونقاشاته مع العاملين في المدرسة طويلة غير مجدية.

- الاهتمام بالأفراد لديه يأتي بالمرتبة الأولى.

- يعمل دائماً على خلق جو من الأمان في العمل.

ج - الأسلوب المنعزل :

ويتمثل بالاتجاه الضعيف لمدير المدرسة نحو العمل والعلاقات ، ويتصف

المدير الذي يستخدم هذا النمط عادة بما يلي ب - :

- الحذر والكتمان والهدوء.

- يفضل العمل من خلال إجراءات موضوعية مسبقاً.

د - الأسلوب التكاملي:

يتمثل باتجاه قوي لمدير المدرسة نحو العلاقات والعمل، ويستمد المدير

سلطته من الأهداف الموضوعية والسياسات المعتمدة ، ويتصف المدير الذي

يستخدم هذا الأسلوب بما يلي ب - :

- يعمل على أن يكون هناك تكامل بين الفرد والجماعة.

- يطمح بالمشاركة وتخفيف حدة الخلافات.

- يُفضل الأهداف التي يسهم العاملون بوضعها رغبة في تحفيز العاملين للقيام بالعمل.

من خلال العرض السابق لأنماط وأساليب الإدارة المدرسية يتبين أن استخدام الأسلوب الديمقراطي في المدرسة يُعدّ من أفضل الأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة مع جماعته من المدرسين والعاملين والمتعلمين، وليس معنى ذلك أنه يقتصر استخدامه على الأسلوب الديمقراطي في كل المواقف، وإنما هناك مواقف وظروف معينة تقتضي منه استخدام الأساليب الأخرى، بحيث تؤدي إلى زيادة الفعالية في تحقيق الهدف المطلوب.

#### رابعاً- مبادئ الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية في أي مستوى من مستوياتها لا بد أن تقوم على مجموعة من المبادئ من أهمها :

١- تقسيم العمل: تقسيم العمل في الإدارة المدرسية أمر ضروري ولازم، لأن التخصص في أداء الأعمال يعني وضع كل فرد في المكان المناسب له من حيث قدراته وإمكانياته مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعملية الإدارية.

٢- تفويض السلطات: أي قيام المدير باعتباره رئيس الجهاز الإداري بعملية تفويض للسلطات المختلفة التي يتمتع بها إلى أشخاص من أهل الكفاءة للقيام بها على الوجه المطلوب مع بقاءه هو المسؤول عن هذه السلطات المفوضة. فالتفويض هو الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها المدير أن يتجاوز قدراته الذاتية على إنجاز الأعمال، وفي الوقت نفسه هو طريق إلى الاستفادة الكاملة من قدرات المرؤوسين ومهاراتهم.

٣- الانضباط والطاعة: من المهم جداً أن تقوم الإدارة المدرسية على عنصر الطاعة والاحترام، أي طاعة واحترام المرؤوسين لرئيسهم وطاعة



من هم أقل درجة من المدرسين والموظفين وبقية عناصر العملية الإدارية لمن هم أعلى منهم مكانة وسلطة، لأنه بدون الطاعة لا يمكن للأعمال الإدارية أن تتجزأ بالشكل الصحيح.

٤- **وحدة القيادة:** بمعنى أن يكون في الإدارة المدرسية شخص واحد يمسك بزمام الأمور كلها ويمثل موقع القيادة، ويصدر أوامر واحدة إلى مرؤوسيه، لأن وجود أكثر من شخص واحد في هذا المكان يعني تقسيم الإدارة المدرسية وعرقلة عملياتها ومهامها عن السير بالشكل الصحيح.

٥- **المصلحة العامة:** لابد أن تضع كل إدارة مدرسية في أولوياتها المصلحة العامة وليس المصلحة الشخصية، أي أن المهام والواجبات التي تقوم بها يجب أن تأخذ في حساباتها مصلحة التلاميذ والمجتمع وليس مصلحة المدير أو أي شخص آخر في السلم الإداري . ومتى تم التعارض ما بين المصلحة الشخصية والمصلحة العامة لابد من تغليب المصلحة العامة.

٦- **تدرج السلطة:** ويقصد به أن تتبع الإدارة المدرسية مبدأ التدرج في الاتصالات وعدم محاولة تخطي المرؤوس للرئيس أو المدير المباشر.

٧- **التنظيم:** من المهم جداً أن تقوم الإدارة المدرسية على مبدأ التنظيم والترتيب، بمعنى وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة لهم، ووضع الأشياء المناسبة في المكان المناسب لها، فمبدأ التنظيم هذا ضروري لسرعة إنجاز الأعمال.

٨- **وحدة التوجيه:** حيث يوجه المدير جميع الجهود والأنشطة للعمل نحو هدف محدد، ويتمثل هذا الهدف في الإدارة المدرسية بتحقيق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية المطلوبة.

٩- **المساواة:** ضرورة مساواة المدير في المعاملة ما بين الأفراد العاملين معه لأن التحيز لفرد ما نتيجة لأي سبب غير العمل يعني الإضرار

بمعنويات بقيّة العاملين، فالعدالة والمساواة في المعاملة من الأمور التي ترفع المعنويات وتحفز العطاء.

١٠- المبادأة : على المدير أن يعمل على بث روح المبادأة والابتكار وتشجيع المرؤوسين على الإسهام في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة.

خامساً - مقومات الإدارة المدرسية :

من أهم مقومات الإدارة المدرسية ما يلي:

١- القدوة الطيبة: يجب أن يكون مدير المدرسة قدوة طيبة ومثل يُحتذى به من قبل عناصر إدارته، من حيث التمسك بعمله وإيمانه واعتزازه به، وفي مظهره وثقافته وخلقه وسيرته وفي أبوته أو أخوته.

٢- الثقة المتبادلة : ضرورة سعي المدير إلى زرع ثقة الآخرين بقدراته وإمكانياته الإدارية في كافة المجالات والنشاطات في نفوس موظفيه ومدرسيه وطلابه وعماله، وعليه أن يبادلهم الثقة المتبادلة التي تشكل الدعامة الأولى لنجاح الإدارة المدرسية في مهامها وأعمالها.

٣- توفير المناخ المناسب: إن توفير المناخ القائم على أساس من الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم والبعد عن العنف والخلافات والتباغض والحرص على التعاطف والتعاون والمودة والألفة مع اليقظة التامة يُعدّ من أهم مقومات الإدارة المدرسية الناجحة.

٤- تفويض السلطات: من المهم أن يقوم مدير المدرسة بتفويض العاملين معه ببعض الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات والالتزامات مع منحهم في الوقت نفسه كل السلطات الضرورية لتنفيذ أعمالهم، وتعريف كل معلم بملكيته للمدرسة وبأنه جزء منها. إن هذا التفويض سوف يسمح للمدير بالتفرغ للسياسة العامة والأمور الجوهرية بالمدرسة.



هـ- أسلوب القيادة الرشيدة: يقوم هذا الأسلوب على الديمقراطية، والحكم الذاتي، والقيادة الجماعية ومركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ والبعد عن النمط الديكتاتوري أو التسلطي في إنجاز الأعمال المطلوبة. -

#### سادساً- خصائص الإدارة المدرسية الناجحة :

ينبغي أن تكون الإدارة التعليمية تعبيراً جيداً وترجمة مخرصة للفلسفة التي ينشدها المجتمع، لذلك ينبغي أن تكون المدرسة بيئة منتقاة بالقياس إلى البيئات والمؤسسات الأخرى الموجودة في المجتمع، ولن تكون بيئة منتقاة إلا إذا كانت إدارتها جيدة. ومعنى هذا أن يكون كل من الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية نموذجاً صالحاً في العلاقات الإنسانية، وفي سير العمل، وفي التعاون وإتباع الأساليب الديمقراطية، وتتصف الإدارة المدرسية الناجحة بالخصائص الآتية:

١- إدارة هادفة: أي إدارة لا تعتمد على العشوائية في تحقيق أهدافها وإنما تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.

٢- إدارة إيجابية: لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها دور قيادي في مجالات العمل وتوجيهه.

٣- إدارة اجتماعية : بعيدة عن الاستبداد والتسلط، مستجيبة للمشورة مدركة للصالح العام أي بمعنى ألا ينفرد القائد بصنع القرار بل يكفل مشاركة من يعملون معه في ذلك.

٤- إدارة إنسانية : ويشمل ذلك حسن معاملة الآخرين وتقديرهم والاستماع إلى وجهة نظرهم والتعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم في الوصول إلى الحلول السليمة لهم.

هـ- إدارة ديمقراطية : أي أن يكون أسلوب الإدارة بعيداً عن تسلط رئيس التنظيم الإداري أو أحد أعضائه أو انفراده باتخاذ القرار دون الرجوع

إلى أعضاء التنظيم والمشاركين فيه ويتسم التنظيم الإداري بأنه ديمقراطي إذ ما توافر فيه تنسيق جهود الأفراد، ومشاركة أعضائه في تحديد السياسات ووضع البرامج، والمساواة فيها بين أعضاء التنظيم.

٦- إدارة معاصرة : أي أن تواكب الإدارة المدرسية التطورات الثقافية والتكنولوجية، والسعي لاستخدامها وتوظيفها في العملية التعليمية.

٧- إدارة مبدعة : تسعى لتحفيز المعلمين والعاملين والمتعلمين على الإبداع والابتكار والتفوق.

وهذه الخصائص تفرض على الإدارة المدرسية أن:

- تكون متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للمجتمع.
- تتسم بالمرونة في الحركة والعمل، ولا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة وإنما تتكيف حسب مقتضيات الموقف وتغير الظروف.
- تتميز بالكفاءة والفاعلية ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية.

- وأن تتصف العملية الإدارية بالشمولية والعمومية بمعنى أن الإداري يمكن أن يدير أية منظمة مهما كانت طبيعة عملها وهذا يجعل من الإدارة مهنة، كما أن شمولية الإدارة تعني أن الإداري مهما كان مستواه وموقعه في الهيكل التنظيمي يمارس جميع الوظائف التي تتألف منها العملية الإدارية.

سابعاً- العوامل التي تسبب فشل عمل الإدارة المدرسية :

- الولاء للشخص دون المبادئ.
- إلزام المعلمين بالتكليف مع المدير.
- إهمال المشاعر والعلاقات الإنسانية.
- الكلاسيكية في العمل ( عدم التطور )
- عدم تحديد مسؤولية كل فرد في هيئة التعليم والإداريين.
- ضعف شخصية المدير.
- عدم وضع خطة سليمة لسير الدراسة بالمدرسة من بداية العام.



- عدم توفر الإمكانيات المادية في المدرسة.
- عدم تعاون أولياء الأمور مع المدرسة.
- عدم فهم المدير للمجتمع المحلي.
- عدم تعاون المدير مع السلطات العليا.
- عدم تقدير المدير للمسؤولية الأساسية وهي إعداد جيل إعداداً تربوياً هادفاً.

- جهل مدير المدرسة للأنظمة واللوائح والقوانين.
- عدم تمتع المدير بشخصية تربوية.
- عدم إشراف المدير على المدرسة إشرافاً كاملاً.
- عدم تحري الدقة في اختيار الإداريين.
- عدم كفاءة الإداريين الموجودين في الإدارة.
- الإقلال من مجالس الإدارة والندوات الإدارية.
- كثرة الطلبة - وقلة عدد العاملين والمعلمين والهيئة الإدارية.
- سوء التوافق الاجتماعي والإداري والتربوي داخل المدرسة.
- عدم تحديد أهداف المدرسة التربوية.
- عدم التعاون بين الإداريين.
- انخفاض مرتبات ومكافآت المدرسين والذي يؤدي إلى انخفاض الإنتاج وسوء النتيجة .
- اهتمام الإداري بالجانب الإداري وإهمال الجانب التربوي والفني والاجتماعي.
- عدم اهتمام المدير بمشكلات الطلبة والمدرسين والإداريين.
- عدم قيام مدير المدرسة بالزيارات اليومية للصفوف المدرسية جميعها ومتابعة أعمال المدرسين والعاملين.

ثامناً- صعوبات العمل في الإدارة المدرسية :  
الإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل آخر لا تخلو من وجود صعوبات  
تعرضها أثناء ممارستها أعمالها، ويمكن تصنيف الصعوبات أو المشكلات  
التي تتعرض لها الإدارة المدرسية كما يلي :  
١ - صعوبات ذات صلة مباشرة بالعملية التعليمية :

- وتتمثل هذه الصعوبات في :
  - النقص في أعداد هيئة التعليم وعدم كفاية الأعداد المطلوبة للمدارس.
  - انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية أو نفسية.
  - تنوع سلوكيات المعلمين.
  - وجود بعض الطلاب المشكلين يعانون من مشكلات خاصة.
  - الدروس الخصوصية التي تنفشي بين طلاب المدرسة وأثر ذلك على العمل المدرسي.

- عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة لانتقالات هيئة التعليم أو وجود عجز في بعض التخصصات.

- عدم توافر الإمكانيات المادية المطلوبة للعمل المدرسي.
- تعارض المسؤوليات والاختصاصات أحياناً بين السلطات المركزية والسلطات المحلية المسؤولة عن التعليم.

٢ - صعوبات التوفيق بين النواحي الإدارية والفنية :  
وتتمثل هذه الصعوبات في :

- صعوبات القيام بعمليات التوجيه أو الإشراف الفني إلى جانب القيام بالأعمال المتشعبة وكلا العاملين من مهام العملية التربوية.
- إعطاء النواحي الإدارية الأهمية القصوى من جانب غالبية مديري المدارس والنظر إليها على أنها وحدها مهمة الإدارة المدرسية، ويعطونها الاهتمام الكبير في عملهم على حساب الإشراف الفني والتربوي.
- تنوع المواد الدراسية والتخصصية، إضافة إلى الأشغال المتنوعة للعمل الإداري التي تعوق المدير من متابعة الإشراف الفني.



### ٣- صعوبات العمل في مدارس المدن :

وتتمثل هذه الصعوبات في :

- الضغط الناتج عن حركات هجرة السكان المستمرة من الريف إلى المدينة.
- الضغط على أنواع معينة من التعليم.
- الضغط لتجاوز نسبة القبول المتضمنة في تخطيط الدولة للتعليم.
- الضغط لتجاوز الكثافات المقررة للصفوف في مراحل وأنواع التعليم المختلفة نتيجة لظروف مادية أو تعليمية أو اجتماعية.
- الضغط لإعادة قيد الطلاب الذين استنفذوا مرات رسوبهم في صف من صفوف المدرسة.

- عدم إتباع نظام اليوم الكامل في المدرسة نتيجة لظروف متعددة.

### ٤- صعوبات العمل في مدارس الريف :

وتتمثل هذه الصعوبات في :

- ارتفاع نسبة الغياب والتسرب بين الطلاب في مراحل التعليم.
- انخفاض نسبة تعليم البنات عنها بالنسبة للبنين في مختلف المراحل.
- لا تزال المراحل التعليمية التالية للمرحلة الابتدائية في حاجة إلى مزيد من الاهتمام بإمكانياتها المادية والبشرية.
- ضعف المتابعة الفنية لبعض جوانب العملية التعليمية.

### ٥- صعوبات النقل في مدارس المناطق النائية:

وتتمثل هذه الصعوبات في:

- عدم توفير احتياجات هذه المناطق من الخدمات التعليمية المناسبة .
- إحساس غالبية العاملين بالمناطق النائية بعدم الارتياح مما ينعكس على عملهم وإنتاجيتهم التربوية.

وخلاصة القول، إن للمدرسة دوراً كبيراً في تربية وتنشئة جيل متكامل الشخصية يمتلك مهارات وكفايات تمكنه التكيف مع متطلبات العصر والتنبؤ

بالمستقبل، ولا يمكن للمدرسة القيام بدورها هذا على أكمل وجه وبنجاح إلا إذا توفرت إدارة مدرسية فعالة تديرها وتشرف على أمورها تعتمد على العمل بروح الفريق والمشاركة والتعاون، ومراعاة العلاقات الإنسانية والتفويض، وإتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، وإجراء المتابعة المستمرة لمستوى الأداء في العمل لتلافي الفشل في تحقيق الأهداف المنشودة.