



الفصل الثالث

## الإدارة المدرسية التربوية

# الديمقراطية المدرسية

## محتويات الفصل

أولاً: مدخل

ثانياً: الإدارة المدرسية

ثالثاً: تعريف الإدارة

رابعاً: مفهوم الإدارة

خامساً: الإدارة التعليمية

سادساً: الإدارة المدرسية وأهدافها

سابعاً: الإدارة المدرسية ومفهومها

ثامناً: السلوك الإداري التربوي

تاسعاً: العمل الإداري

عاشراً: الإدارة المدرسية والإشراف التربوي

حادي عشر: أنماط الإدارة المدرسية

ثاني عشر: أهمية الإدارة التربوية لصنع مدرسة أكثر تأثيراً وفاعلية

ثالث عشر: العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية

رابع عشر: مستقبل الإدارة التعليمية

# الديمقراطية المدرسية

## أولاً: مدخل

أصبحت الإدارة المدرسية عملية هامة في المجتمعات المتقدمة وتزداد أهميتها باستمرار بزيادة مجال النشاط البشرية واتساعها ممن ناحية واتجاهها نحو التخصص والتنوع والتفرغ من الناحية الأخرى إذ أن الإدارة بشكل عام علم من العلوم له مقوماته وأسس وأصوله ونظرياته وله أن يتطور ويتجدد حتى يتلائم مع ظروف المجتمعات ويتعايش معها ومع تقدمها من خلال التفاعلات اليومية التي تجري بين مدير المدرسة والمعلمين وما تحدثه هذه التفاعلات من سلوكيات سيكولوجية سلباً وإيجاباً في نتائج المدرسة الأمر الذي يتطلب معرفة نوعية السلوك للمدير أثناء أدائه لمهامه الإدارية والبنوية والإنسانية والاجتماعية.

وكما اتصلت الإدارة المدرسية بالحياة العملية ارتقى التعليم وساد النظام، كلما تقدمت نحو الأفضل حالة التلاميذ من خلال القيادة الحكيمة لمدير المدرسة وحسن إداراته، لأنه هو الذي يعمل على تنفيذ المناهج والقوانين والأنظمة المدرسية من خلال حسن التصرف والمهارة الفائقة وقوة إبداعه ولهذا عليه أن يكون يقظاً منتبهاً يعلم ما يحتاج إليه التلاميذ قادراً على تذليل الصعوبات عند وقوعها.

## ثانياً: الإدارة المدرسية

المدرسة هي تلك المؤسسة التربوية التي تمثل جوهر الإدارة التعليمية، والمثال الواضح لمجموعة عمل متكامل، تتضافر في إتمامه جهود فريق من العاملين، هي في حقيقتها نموذج لتكامل الخبرة التربوية إدارية كانت أو فنية. وهذه الجهود متمثلة في مدير المدرسة ووكيلها أو وكلائها، فهؤلاء يمثلون دعامة

رئيسية في العمل المدرسي ثم المعلمون وهم حجر الزاوية في العملية التعليمية وعصب الحياة فيها. فهناك الإداريين والفنيين وهناك أيضاً المستخدمون من العمال ورجال الصنف الثاني أولئك الذين يشاركون في العمل بجهود ملموسة (د. احمد إبراهيم ١٩٩٠).

إن الإدارة المدرسية لم تعد مجرد تسيير شئون المدرسة سيراً روتينياً ولم يعد هدف مدير المحافظة على النظام في مدرسته وتأكده من سير العمل في المدرسة ونسق الجدول الموضوع وحصر حضور التلاميذ وتغييبهم، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، والتي تعلم على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو. كما أصبح يدور أيضاً حول تحقيق الأهداف والأغراض التربوية والاجتماعية حجر الأساسي في الإدارة المدرسية بعد أن كان يضيع فيما مضى وسط الاهتمام بالنواحي الإدارية ولا يعنى هذا التحول وظيفة الإدارة المدرسية التقليل من شأن هذه النواحي الأخيرة بل يعني أنها أصبحت تهم بأولوية العملية التربوية الاجتماعية كما يعني توجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية الرئيسية.

### ثالثاً: تعريف الإدارة

تعد الإدارة العامة نوعاً من السلوك البشري العام الذي يوجد في المنظمات البشرية كافة.

والإدارة موجودة منذ ظهور الإنسان على الأرض فتنظيم الإنسان كيانه نوع من أنواع الإدارة العامة كانت في العصور القديمة بسيطة، لأنها كانت

محدودة، على عكس ما هي عليه الآن من تعقيد الاتصال بأناس كثيرين وبمجالات عمل عديدة وتخصصات متنوعة نتيجة لتعقيد العمل والحياة في عالمنا المعاصر.

فحجم المؤسسة وعدد العاملين بها ونوعيات هؤلاء العاملين وتخصصاتهم وغير ذلك عوامل تجعل درجة التعقيد من مؤسسة إلى أخرى ومن مجال عمل إلى آخر أمراً في غاية الرقة.

ويعرف ( هارولدسميدي ) الإدارة بأنها نوع من العمل المهني المتميز الذي يتلخص في قيادة الأنشطة الإنسانية من خلال التخطيط والتنظيم والتجميع والقياس.

ويمكن أن تعرف الإدارة بصفة عامة بأنها القدرة على الإنجاز، وهي بهذا تعني استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهداف معينة. ويمكن أيضاً أن ننظر إلى الإدارة من خلال العمليات الإجرائية التي تسيرها. أو هي الكيفية التي يتجزء بها العمل التربوي كله أو بعضها إنجازاً تتحقق فيه الأهداف على أتم وجه وبأقل جهد وفي أقصر وقت فالإدارة التربوية كيفية وطريقة يتم بها إنجاز العمل التربوي كما أن الإدارة تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمؤسسين في إطار النظام الاجتماعي من أجل تحقيق هذا النظام.

#### رابعاً: مفهوم الإدارة

١. هي عملية توجيه الجهود البشرية وقيادتها في أي منظمة لتحقيق هدف معين سواء كانت دائرة أو هيئة حكومية.

٢. الإدارة بصفة عامة هي القدرة على الإنجاز.

٣. الإدارة في المجالات الإسلامية ولا سيما في القرون الأولى للإسلام بأنها الولاية والرعاية والأمانة فكل منها تحمل معنى المسؤولية والالتزام بأراء الواجبات والإحاطة بالأمر والحفاظ على الأمانة.
٤. هي عملية مشتركة بكل جهد جماعي سواء كان عاماً أو خاصاً حربياً أو مدنياً كبيراً أو صغيراً.
٥. هي التي توجد النظام وتقسّم العمل التربوي توزيعه وتوجد الانسجام بين المدرسين وتحقيق الهبة لأوامر المهنة وهو الوسيلة الأولى لتحقيق غاية المدرسة.

#### خامساً: الإدارة التعليمية

- هي صورة من صور الإدارة العامة في المجتمع وهي شريعة ممثلة لرفع إدارة المجتمع بصفة عامة.
- وهي مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية.
١. هي مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرض مشترك.
٢. نوع من العمل المهني المتميز الذي يتلخص في قيادة الأنشطة الإنسانية من خلال التخطيط والتنظيم والتجميع والقياس.
٣. هي مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري النفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تذليل الصعاب

وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية بالمحددة  
وللمؤسسات التعليمية.

### سادساً: الإدارة المدرسية وأهدافها

الإدارة المدرسية وحدتها المدرسية ويترأس جهازها الإداري " مدير " مهمته  
العمل على إنجاح المدرسة في أداء رسالتها وطبيعة عمله يغلب عليه الجانب  
التنفيذي أي صنع الخطط والقرارات والتعليمات الصادرة إليه من الإدارة  
التعليمية في صورة إجرائية ولذلك فإن الإدارة المدرسية ليست كياناً مستقلاً  
بحد ذاته بل هي جزء من الإدارة التعليمية.

ونعرض فيما يلي بعض التعاريف التي أوردها بعض الأساتذة للإدارة  
المدرسية:

✓ يعرفها ( حسن الحريري ) أن الإدارة المدرسية بأنها مجموعة العمليات  
التي تقوم بها هيئة المدرسة بقصد تهيئته الجو الصالح الذي تتم فيه  
العملية التربوية والتعليمية بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها .

✓ ويعرفها ( حسن مصطفى ) وزملاؤه حيث قالوا " الإدارة المدرسية  
مجموعة من العمليات يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون  
والفهم المتبادل وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ونائبه والأساتذة  
الأوائل والأساتذة الرواد والموجهين الإداريين وكل فرد في هذا الجهاز  
يعمل في حدود إمكانياته على أداء الخدمات التي تساعد على تحسين  
العملية التربوية والتعليمية وتحقيق الأهداف الاجتماعية العامة.

✓ وعرفتھا ( نهلة الحمصي ) بأنها جزء من الإدارة التربوية وهي عملية  
تنظيم وتوجيه لفعالية المعلمين ورفع الكفاية الإنتاجية للعملية التعليمية  
وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق الأهداف التربوية.

✓ وهي مجموعة من الأفراد في مقدمتهم المدير " مدير المدرسة " والوكلاء والمدرسون والمعلمون ورواد الفصل والإداريون والفنيون كل حسب مسؤولياته.

✓ وهو العمل مع الناس بأفضل السبل وتنسيق جهودهم بشكل متظافر ومتكامل مما يعود على الأفراد بالنمو ويعود على المدرسة بالفاعلية.

### سابعاً: الإدارة المدرسية ومفهومها

١. هي الإدارة التي تهدف إلى تحقيق الأغراض التربوية والاجتماعية وتوجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية.

٢. هي مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ونائبيه أو معاونيه أو الأساتذة والموجهين والإداريين وكل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية.

٣. وهي العملية التي تؤدي إلى تسهيل وتطوير النظام المدرسي.

أ- الإدارة المدرسية: مجموعة نشاطات تقوم بها هيئة المدرسة لتهيئته الجو الصالح إلى تتم فيه العملية التربوية والتعليمية بما يحقق السياسة التعليمية المرسومة وأهدافها.

ب- هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً للسياسة العامة وفلسفة تربوية تصنعها الدولة رغبة في إعداد ناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع الصالح العام للدولة وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمام العمل بنجاح.

وهو كل نشاط منظم ومقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة في المدرسة.

إن الإدارة المدرسية مجموعة من الفعاليات والنشاطات التي تقوم بها الإدارة التعليمية من المدير والمعاون المدرسي، والموظفين في تنظيم وتنسيق وتوجيه لكل هذه الفعاليات والأنشطة بما يحقق الأهداف التربوية والتعليمية المرسومة للمدرسة.

### ثامناً: السلوك الإداري التربوي

يستلزم الاستعمال الأمثل لقدرات والإمكانات التي يمتلكها مدير المدرسة كقائد إداري تربوي والي أهله لكي يكون قائداً تربوياً وترتكز قيادته على الجانب الإنساني في علاقاته مع المدرسين والتلاميذ وفهمه الصحيح لاعتبارات العمل وسلامة الحكم والقدرة على التصور الصحيح والدور القيادي التربوي لمدير المدرسة وفق تحديد مفهوم القيادة يختلف عن الرئاسة الإدارية وسلوك مدير المدرسة الإداري العملي هو الذي يميز بين قيادته الإدارية وقيادته الرئاسية الإدارية.

فالرقابة وظيفة مترابطة من الوظائف الرئيسية للرؤساء الإداريين مثلها مثل وظيفة التخطيط التنظيم.

فمدير المدرسة كمربي يصبح إدارياً يصبح ناجحاً عندما يهيئ كل ما تطلبه عمليات التعليم في المدرسة من أدوات ومساعدات فالإداري التربوي يسعى إلى تحقيق التوافق والانسجام بين العمليات التربوية.

### مبادئ السلوك الإداري في المدرسة

١- الاستعداد أو المبادرة: الإداري الناجح لا يعطي اهتماماً للسلوك الإنساني المتعلق بالمتغير بل يعمل على ترقيته وتنميته الاستعدادات

للسلوك المستقبلي الذي يعتبره ضرورياً وحاجة ماسة لتحقيق هدف المدرس وهذا يتطلب منه زيادة الاتصالات والتعبير الحر عن الأفكار الخاصة بعمليات المدرسة.

**٢- الدوافع:** يحتاج المدرس أن يكون ذا دراية بأن الدوافع التي تحكم السلوك ليست دائماً واضحة للفرد فمثلاً إذا كان أحد المدرسين يريد اجتماعاً مع مدير المدرسة وربما يكون متأثراً أكثر بالحاجة إلى العطف منه بما جاء من أجل طلب المساعدة منه، وتتأثر الدوافع بشخصية الفرد.

**٣- الإدراك:** هو الطريقة إلى فهم الفرد أو إحساسه بالموقف أو فهمه كفرد والإداري المدرسي يخصص جزءاً من عمله في مساعدة المدرسين والتلاميذ لتقييم ادراكاتهم ويعطي الفرصة لكل المجتمعين أو كل المدرسين لتوضيح إدراكاتهم وفهمهم لها وهو المطروح للمناقشة وهذا التوضيح والإدراك الدقيق يساعد ويعمل على بلوغ الهدف.

**٤- الأهداف:** هدف المدرسة هو تعليم وتربية التلاميذ ويعمل المدرسون والتلاميذ والآباء وكل من يوجد بها من تحقيق هدفها أو هدف الشخص فبعض المديرين مثلاً لا يوفقون بين عمليات التدريس ويحاولون تقليد مناصب إدارية لرفع مركزهم الاجتماعي، والإداري يحاول مساعدة المدرسين والتلاميذ على النجاح مع مراعاة وضع هدف المدرسة قبل هدفهم.

**٥- الفروق الفردية:** يحاول المدير المدرسة جاهداً فهم خافية وعواطف ودوافع كل شخص بالمدرسة والإداري المتصف بالعقلانية عليه أن يعرف نقاط ضعفه ومقدرته ويحاول سد النقص بين توقعات دوره الموضوع له وبين التوقعات الموضوعية وهدف المدرسة.

٦- **السلوك المعرفي:** يجب على مدير المدرسة أن يطبق أو ينفذ لسلوكه المعرفي وتهيئته المدرسين له بالإضافة إلى التفكير بأنشطته في حل المشاكل ويجب عليه تشجيع وتقييم تفكير حل المشاكل للمدرسين والتلاميذ ويكون السلوك المعرفي أهم المبادئ التي تهتم مدير المدرسة في العلاقات مع المدرسين والتلاميذ.

٧- **السلوك الحركي:** إن السلوك الحركي يأتي في المرتبة الأقل من المعرفي حيث يختص بالأنشطة العضلية وإن مدير المدرسة يهتم بالأنشطة العقلية أكثر من البدنية بينما السلوك الحركي لا يعترف بعلاقة المدير بالمدرسين ويجب أن يشمل البرنامج الدراسي بعض الأنشطة الترفيهية الحركية التي تخدم هدف المدرسة التربوية وبما تناسب المدرسين والتلاميذ وإمكانياتهم المختلفة.

٨- **السلوك العاطفي والوجداني:** يبين السلوك العاطفي على قيم الوجدان والدوافع والميول والاتجاهات، ودوافع الفرد مرتبطة بميول واتجاهاته بحكم طبيعته المتصلة بنظم الفهم وعلى مدير المدرسة تهيئته الجو للمدرسين والتلاميذ كل حسب دوره في المشاركة في إصدار القرارات الإدارية التي تقلل المعارضة وتسهل عملية التغيير فالعمل في مجموعات أكثر إثرة من العمل مع الأفراد وخاصة عندما تكون أهداف المدرسة تحتاج إلى تغيير.

### تاسعاً: العمل الإداري

١- هو التنظيم على حسن قدر من الكفاءة على أسس الوظيفة وهي فكرة توحيد السلطة لكل العاملين.

- ٢- هو ممارسة المدير أو رجال الإدارة لعدد من المهام تعتبر هي الأسس التي يعتمدون عليها في أداء وظائفهم الإدارية.
- ٣- هو مجموعة أنشطة ووظائف يمارسها أي إداري لتحقيق الأهداف الخاصة بأية مؤسسة من المؤسسات.

### عاشرًا: الإدارة المدرسية والإشراف التربوي

حين كانت التربية تحصر هدفها في تلقين التلاميذ المواد الدراسية، تمكينهم من إتقانها، كانت الإدارة المدرسية عملاً آلياً " روتينياً " ينبغي التمسك بحرفيتها، والتقيد بنصوصها !! فكانت الإدارة تعني الاهتمام بالنواحي الإدارية ولهذا كانت هي نفسها غاية من الغايات.. !!

وبعد أن أصبحت التربية تهدف إلى تكوين الشخصية، وإعداد الأفراد للحياة السليمة في مجتمع صحي سليم.. تغير معنى الإدارة المدرسية فأصبحت: عملية إنسانية تهدف إلى توفير الوسائل، والإمكانات، وتهيئة جميع الظروف التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية، والاجتماعية التي أنشئت المدرسة من أجلها.. وغدت الإدارة المدرسية وسيلة موجهة إلى تحقيق الأهداف التربوية الاجتماعية، تحقيقاً وظيفياً..

وهذا التغير في معنى "الإدارة المدرسية" حملها رسالة ذات شقين:

الشق الأول منهما يتعلق بالأعمال الإدارية، أما الثاني فيرتبط بالنواحي الفنية، وهو أهم القسمين لأن الأعمال الإدارية يمكن أن يعهد بها إلى بعض الموظفين الإداريين يصرفونها وينجزون ما يحتاج إلى الإنجاز منها..!!

أما النواحي الفنية فمحتاجة إلى الخبرة والحنكة والدراسة وإلى كل صفات القيادة الحكيمة. في كل ما يتصل بأمور التلاميذ والمعلمين وأولياء الأمور وما يربط المدرسة بالمجتمع من علاقات، وما يرتبط بالمناهج، وأنواع النشاط

التربوي، وطرق التدريس، والوسائل والأدوات المعينة عليه، والإشراف التربوي.... وكل ما يتصل بأمور التربية. والدراسات النفسية، وما توصلت إليه من نتائج، عن طبيعة الطفل وأهميته وأنه كائن إيجابي نشيط هي التي وجهت اهتمام التربية إلى دراسة الفروق الفردية والاهتمام بمراعاتها وإلى النظر إلى التربية على أنها عملية نمو في جميع جوانب الشخصية: من عقلية وجسمية وعاطفية ووجدانية وروحية وخلقية.. وليست مجرد نقل للتراث الثقافي، في معزل عن المجتمع، وبعبدا عن الاحتكاك بأفراده كما أصبح مطلوبا من التربية أن تعنى بدراسة المجتمع، وأن تعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه، وأن تهتم بتقريب المدرسة والمجتمع أحدهما من الآخر.

كان طبيعيا - إذن - لكي تقوم المدرسة برسالتها الجديدة أن يتحول اهتمام الإدارة المدرسية إلى تحقيق هذه الأهداف وأن يكون الجزء الأكبر والأهم من وظيفتها هو " الإشراف التربوي " .

### حادي عشر: أنماط الإدارة المدرسية

يوجد ثلاثة أنماط ( أنواع ) للقيادة المدرسية :

**الأول:** نمط استبدادي تسلطي، قائده هو محور نشاط الجماعة. ويعتقد أنه بطل الحلبة، وأفضل من يعلم، ويتوقع خضوع الجماعة له. ويستعين القائد لهذا النمط بأساليب القهر والتهديد، والعاملون معه أتباع وليسوا شركاء.

وقد يأخذ أفكار الآخرين وينسبها لنفسه، ويهتم بالشكليات والروتين. ويؤدي هذا الأسلوب في الإدارة إلى: تفشي صفات سيئة مثل: ( الخضوع، القلق، الكراهية، عدم التجديد، وتوقف النمو المهني وانخفاض الروح المعنوية ).

**الثاني:** النمط الديمقراطي: يقوم هذا النمط من القيادة على المشاركة في: اتخاذ القرار، وعمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة. والقائد هنا يحترم جماعته، وينمي قدراتهم الإبداعية والابتكار.

ويؤدي هذا الأسلوب في الإدارة إلى: التعاون المثمر، والشعور بالرضا من الجميع، والثقة المتبادلة بينهم.

ورفع الروح المعنوية بين العاملين، ويدفع بالعمل إلى التقدم.

**الثالث:** النمط الفوضوي، نمط سائب فوضوي، تفهم الديمقراطية أنها حرية مطلقة لا ضوابط لها ولا حدود.

ويؤدي هذا الأسلوب في الإدارة إلى: ضياع وحدة العمل كفريق متكامل وعمل تربوي.

لا يبعث على احترام الجماعة لشخصية القائد، يشعر بالضياع والقلق وعدم القدرة على التصرف.

وهذا النوع من القيادة أقل أنواع القيادة إنتاجاً.

## ثاني عشر: أهمية الإدارة التربوية لصنع مدرسة أكثر تأثيراً وفاعلية

### الإدارة التربوية:

الإدارة هي فن وعلم تحقيق الأهداف بواسطة الآخرين والإدارة التربوية هي نظام فرع من الإدارة العامة للدولة والمجتمع وهي العملية التي يدار بها نظام التعليم في مجتمع ما وفقاً لأيديولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أهداف المجتمع القومية 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.

### 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.
- ٣- التطور الكبير والسريع في التقانات والاتصالات وتفجر المعارف والمعلومات.
- ٤- دورها في ترجمة الأهداف التربوية وترجمة الفلسفة التربوية إلى واقع عملي.
- ٥- كونها متصلة بالتعليم والتعليم أداة أساسية من أدوات تحقيق الأهداف القومية.

### الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية:

تتركز أبرز هذه الاتجاهات فيما يلي:

- أصبحت الإدارة التربوية علما له فلسفته وأصوله وقواعده وأساليبه وطرائقه ومنهجيته ممارساته.
- تعد الإدارة التربوية العصرية هي أساس أي تطوير أو تجديد للتعليم في سبيل تحقيق أهدافه وفي سبيل تطور المجتمع وتنميته الشاملة.

- إن الإدارة التربوية الحديثة تعتمد على الديمقراطية وعلى العلاقات الإنسانية والمشاركة.
- إن العناية بالعنصر البشري في اختياره وتأهيله وتدريبه تأتي من أولويات التطوير الإداري المعاصر.
- إن الإدارة التربوية نظام فرع من الإدارة العامة للدولة والمجتمع.

### علاقة الدولة بالتربية والتعليم في الأقطار العربية:

تسيطر الدولة العربية على جميع مقومات العملية التعليمية التربوية سيطرة مباشرة عن طريق التمويل والتعيين والبناء والأعداد وسيطرة غير مباشرة عن طريق الإشراف المباشر على المؤسسات التربوية والتعليمية رغم وجود فوارق بسيطة بين مجتمع عربي وآخر لكن هذه الفوارق ليست ذات شأن كبير، وحتى التعليم الخاص يقع تحت إشراف الدولة وبما أن جميع النظم التربوية في بلادنا العربية هي نظم حكومية مركزية..... فإن جميع الإدارات التربوية التعليمية لدينا تخضع للنظام المركزي وبالتالي الإدارة فيها إدارة مركزية رغم أن هناك بعض الإدارات التربوية في بعض المؤسسات العربية لها إدارة مستقلة (التعليم الخاص) وخاصة في مجال التعليم العالي

وتقسم الإدارة التربوية في جميع بلدان العالم إلى:

- الإدارة التربوية المركزية
- الإدارة التربوية اللامركزية
- الإدارة التربوية المركزية واللامركزية

### جوانب الضعف في الإدارة التربوية العربية:

- عدم استجابة الإدارات التربوية لحاجات التطور التربوي السريع.

- تقصير الإدارات التربوية العربية عن إحداث التغيرات الجذرية الجوهرية التي يستلزمها الربط بين التربية والتنمية.
- تقصير الإدارات التربوية العربية عن مواجهة حاجات المستقبل التربوي ومستلزمات التوسع المتوقع في شتى مراحل التعليم وأنواعه.
- تقصير الإدارات التربوية في الاعتماد على التقانات الإدارية التربوية الحديثة.
- إغفال كثير من الدول العربية التكامل بين تطوير الجوانب المختلفة للإدارة التربوية.
- ضعف الأفراد والقيادات الإدارية.
- ضعف الأسس لاتخاذ القرارات: لأن اتخاذ القرارات عملية في صميم الوظائف الرئيسية للإدارة الحديثة وللإدارة التربوية.
- ضعف البحث التربوي في الإدارة التربوية العربية وعدم استفادة القرار التربوي من البحوث التربوية إن وجدت.

### تطوير الإدارة التربوية العربية:

- اتخاذ القرار المناسب على أعلى المستويات السياسية لتطوير الإدارة التربوية وتحديثها.
- إعادة النظر في التشريعات والنظم والقوانين المعمول بها لتساير الاتجاه الجديد في تطوير الإدارة التربوية.
- إجراء الدراسات والبحوث العلمية التي تتطلبها عملية تحديث وتطوير الإدارة التربوية.

- إحداث قسم الإدارة التربوية في كليات التربية لتخريج كوادر متخصصة.
- عدم تكليف أي مدير وإداري في الدوائر الفرعية إلا المؤهل تربوياً وإدارياً.
- تعزيز الاتجاه نحو اللامركزية تحقيقاً للديموقراطية تأصيلاً لمبدأ المشاركة.
- اعتماد التكنولوجيا الحديثة في تحديث الإدارة التربوية وعملياتها.
- إعداد القادة التربويين في الإدارة من خلال الممارسة والتفاعل بين الدراسات الأكاديمية و الممارسة الميدانية في الأداة التربوية.
- ديموقراطية المؤسسات التربوية.
- اعتماد التدريب المستمر للقيادات التربوية لتطوير الكفايات القيادية والإطلاع على التطورات في النظم التربوية العالمية.
- اعتماد مبدأ المحاسبة عند التقصير ووضع معايير أداء تربوية تميز بين المجد والمجتهد والكسول اللامبالي.

### ثالث عشر: العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية

الإدارة التعليمية بعملياتها المختلفة في مفهومها الحديث إنما تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني التربوي المنظم العلمي الهادف وبالتالي فإنه عملية إنسانية اجتماعية تعاونية تربوية منظمة تستفيد من معطيات العلم وعملية هادفة ولزيادة التوضيح لهذه الحاجة أو هذا الاتجاه الحديث في الإدارة التعليمية فإنه يجدر بنا إعطاء فكرة بسيطة عن كل صفة من هذه الصفات السبع فيما يلي:

### ١. العملية الإدارية عملية إنسانية:

إن الإدارة عملية إنسانية في المقام الأول تستهدف في تحقيق أقصى اشباع ممكن للطلبات والحاجات الإنسانية. إن الإنسان له إرادة مستغلة وهو ينمو ويتغير والإنسان يدرك ويفهم ويتعلم ومن ثم يحسب دراسة أسباب ودوافع السلوك الإنساني حتى يمكن التكهّن بهذا السلوك واتخاذ الإجراءات الضرورية للتأثير عليه.

### ٢. العملية الإدارية عملية اجتماعية:

والقول بإنسانية العملية الإدارية يؤدي قطعاً إلى القول باجتماعية هذه العملية فلإدارة أولاً وقبل كل شيء تحدث في إطار اجتماعي تؤثر فيه وتتأثر به وهي في كل الأحوال وليدة حاجة أو حاجات اجتماعية ثم أن الإدارة تنظم لجماعة من الأفراد بينهم تفاعل أفقي ورأسي هو أساس كل عملية اجتماعية.

### ٣. العملية الإدارية عملية جماعية تعاونية:

الإدارة هي مجموعة من العمليات كما قدمنا يقوم بها أكثر من فرد واحد بطريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل ولا تكون السلطة فيها احتكاراً لفرد أو جماعة من الأفراد وإنما توزع المسؤوليات على جميع الأفراد في الجهاز بطريقة الشورى ثم لا تكون الإدارة رئاسة عليا تعمل فوق الناس وإنما تكون أسلوباً للعمل والتجارب.

### ٤. العملية الإدارية عملية تربوية:

والعملية الإدارية كما هي عملية إنسانية واجتماعية وتعاونية فأنها أيضاً عملية تربوية تستهدف من ناحية تربوية وتنمية العاملين والمتعلمين بها وتسعى

من ناحية أخرى إلى تحقيق أهداف المجتمع والمدرسة التعليمية التي توجد فيها يقول الدكتور محمد الغنام في هذا الصدد: إن إدراك القيمة التربوية للعملية الإدارية على جانب كبير من الأهمية ونجاح الإدارة في الواقع يتوقف عليه قوتها التربوية الذاتية الصالحة.

#### ٥. العملية الإدارية عملية منظمة:

لا مكان للعشوائية وسوء التنظيم فيها وفق أهداف محددة وتنظيم سليم وتنسيق لكافة الجهود وتنظيم شامل لجميع النواحي وأوجه النشاط وتنظيم شامل لجميع النواحي والنشاط التي تمارس تحت إشراف المؤسسة التي توجد فيها الإدارة وتوزيع عادل حكيم للسنوات والواجبات.

#### ٦. العملية الإدارية عملية هادفة:

بمعنى أنها ليست غاية في حد ذاته ولكنها وسيلة لتحقيق غاية أو غايات تربوية محدودة فهي العملية التي يتم بمقتضاها الجهود الإنسانية والمادية وتوجهها لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة التربوية إلى تحقيقها.

لقد أصبحت العلاقات العامة من ميادين الدراسة والتدريب الرئيسية التي لا يستغني عنها أي عامل في مجال الخدمة الاجتماعية وفي مجالات الإدارة والإعلام وغيرها من مجالات الحياة التي تتضمن تفاعلاً واتصالاً بشرياً وتتطلب إقامة علاقات إنسانية.

وأنا إذ تناولت هذا الموضوع بالمناقشة والتوضيح على إدراك تام أنه واسع الأطراف متعدد الجوانب لا يكفي من نقاشه فصل واحد وأن فصلاً لهذا لا يكفي في هذه المناقشة البسيطة لعدد قليل جداً من النقاط والجوانب ذات الصلة بالعلاقات العامة الاقتصادي الاجتماعي وهو غني في إمكانياته البشرية والمادية

يختلف في وظيفته وواجباته عن مدير يعيش في مجتمع مختلف وفقير في امكانياته البشرية والمادية وهكذا من الممكن القول بالنسبة لاختلاف النظم الإدارية والتربوية في درجة ضغطها من المركزية او اللامركزية في الحكم والإدارة والتخطيط والإشراف والتوجيه والتشريع.

أيضاً تختلف وظيفة واختصاصات وواجبات مدير المدرسة باختلاف نوع المدرسة وجمعها ومكانها وعدد وكفاءة العاملين بها كما تختلف أيضاً باختلاف نمط شخصية المدير واختلاف كفاءته وخبراته الإدارية وثقته في العاملين معه.

ولتوضيح أكثر نذكر فيما يلي أهم العوامل المؤثرة في وظيفة وواجبات مدير المدرسة وهي كما يلي :

- طبيعة النظام السياسي المتبع في البلاد وفلسفته واهدافه ومدى ما يسمع به من اللامركزية واستغلال لسلطات الحكم العلي.
- مدى ما احرزته البلاد من تطور وتقدم في مجالات العلم والتقنية والثقافة العامة والإدارة والاقتصاد والحياة الاجتماعية.
- القيم الدينية والخلقية السائدة في المجتمع وتوقعات المجتمع وأولياء أمور التلاميذ والطلاب من مؤسساتهم التربوية ومن مدراء مدارسهم أن يقوموا في خدمة أبنائهم ومجتمعهم.
- طبيعة النظام التربوي المتبع في البلاد ومدى ما يسمح لمديرات أو مراقبات التعليم من استغلال واللامركزية في إدارة شئون التعليم.
- نوع التعليم الذي تقدمه المدرسة ومرحلة الدراسة فيه وحجمها ومدى قرب أو بعد موقعها من مكان السلطة المركزية.
- مدى مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية المركزية ومدى ما يملكه المسؤولون في الأجهزة المركزية التربوية.

- مدى ما تمارسه السلطات الإدارية التربوية المركزية من متابعة ومراقبة وتوجيه وتقويم لعمل مدراء المدارس.
- مدى الإمكانيات المادية والبشرية التامة للمدرسة.
- مدى ما يمتلكه مدير المدرسة من مؤهلات علمية وإدارية ومن روح ديمقراطية وحية لعمله.

### العوامل التي أثرت في العلاقات العامة في العصر الحديث

إن السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو كيف نشأت العلاقات العامة؟ وما هي العوامل التي أثرت في تطورها في العصر الحديث ونحن إذ نجيب بعن هذين السؤالين نرى لزماً علينا أن نشير إلى أن العلاقات العامة كنشاط إنساني تهدف إلى توعية الناس وإرشادهم وتوجيههم وكسب تأسيسهم وتعبئة مشاعرهم والتوافق بينهم ليست وليدة العصر الحديث ولا القرن العشرين بل وجدت منذ وجد الإنسان ومنذ تكونت المجتمعات الإنسانية وقد تأثر تطور العلاقات العامة في بلادنا بعد الاستقلال بكثير من العوامل قد كان من بينها تطور حياتنا الاجتماعية والاقتصادية وبدء حياتنا في السير نحو التعقيد بأساليب الحياة الحديثة وتطور وسائل الاتصال والتأثير بالعمل العامل وتقدمها وبدء الاهتمام بقيمة الرأي العام وبأهمية نوعيته الاقتناع بأهمية رفع الروح المعنوية في زيادة الإنتاج وتحسينه وأشار التعليم وتستفيد من نتائج التقنية والاجتماعية بصورة عامة ومن نتائج الدراسات والتجارب التي تجري من مجالات العلاقات العامة في البلدان المتقدمة.

### أهمية العلاقات العامة في العصر الحديث :

أن تطور العلاقات العامة سيظل أمراً مستمراً وأن أهميتها ستزداد يوماً بعد يوم طالما أن العوامل السالفة الذكر ستظل موجودة بل ستزداد قوة حياتنا

في شتى مجالاتها أخذة في التطور السريع نحو التعقيد وكلما تعقدت الحياة كلما زادت بحجتها إلى أنشطة وبرامج العلاقات العامة المنظمة للتغلب على المشاكل الإنسانية التي تنشأ عادة من تعقيد الحياة والحضارة.

#### رابع عشر: مستقبل الإدارة التعليمية

وعلى كل حال فإن اهتمام رجال التربية بالمستقبل لا يقل عن اهتمام غيرهم في المجالات الأخرى أن لم يرد عليه ذلك أن للتربية دوراً هاماً في تشكيل صورة المستقبل ومما يعكس هذا الاهتمام ظهور مؤلفات تربوية متعددة تحمل عبارات المستقبل في عناوينها وفي مقدمة هذه الكتب المجلدات السبع وفي العالم العربي بصفة عامة الاهتمام أيضاً بمستقبل التربية وفي مصر محاولة لتخطيط التعليم لعام ٢٠٠٠ م وإذا كانت ملامح هذا العصر المعرفي وتفجر الآمال والمطامح فإن هذه الأبعاد الثلاثة ستظل سعة مميزة للمستقبل أيضاً.. وهذا يعني أشياء كثيرة بالنسبة للإدارة التعليمية والتفجر السكاني يعني زيادة في أعداد التلاميذ.

وما يترتب على ذلك من ضرورة توفير الفرص التعليمية اللازمة لهم وما يرتبط بذلك من توفير المدارس والتجهيزات والبرامج للمعلمين وغيرها، والتفجر المعرفي هي مواجهة السلطات التعليمية بمشكلة التوصل إلى صيغة مناسبة تتكافأ مع التضخم الكمي والتعقد النوعي للمعرفة المعاصرة، ويرتبط بذلك أيضاً ازدياد الطلب الاجتماعي على التعليم نتيجة التحسن المستقر في مستويات المعيشة وزيادة إهمال الناس ومطامحهم في الحياة وهذا يعني لا مجرد المزيد من الفرص التعليمية أي الامتداد الأفقي وإنما يعني أيضاً الامتداد الراسي بمعنى إطالة سنوات التعليم الإلزامي المجاني الذي توفره الدولة للأفراد.

وسيترتب على ذلك تضخم في الاستثمارات التعليمية ونمو في حجم المؤسسات التعليمية وتنوع في البرامج الدراسية، ومرونة في الامتحانات والنقل وإلغاء الحواجز التقليدية بين الفرق الدراسية وبين أنواع المدارس، ليتحقق في النهاية نموذج مدرسة تتلاشى فيها الحواجز المصطنعة لتقسيمات الفرق الدراسية والمواد الدراسية وتتسم بالشمول في تلاميذها وبرامجها معاً.

ولعل أهم التطورات المستقبلية التي ستشهدتها ميادين التعليم بما فيه الإدارة التعليمية هو تعميق الجانب المهني فيه بحيث يتحقق بهذا الميدان في النهاية والاعتراف الكامل بحقوقه المهنية، كما سيزداد أيضاً اعتماد التربية على التكنولوجيا والاستفادة من الإنجازات التكنولوجية في مجال التعليم.

أن النظرة التقليدية لوظائف المدير على أنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب نظرة لا تفيد كثيراً في تحليل عمله ومعرفة متطلباته وإن كانت تفيد في معرفة محتوى عملية الإدارة التي تقوم بها مجموع المديرين فمن خلال معرفتنا لمشكلات الإدارة المدرسية في التعليم الأساسي تبين أن النظرة التقليدية لما يفعله المديرون نظرة فيها تبسط أكثر من اللازم كما أن المشاهدات العملية عما يفعله المديرون تفعل في ربط الأجزاء ببعضها فالمدير يقوم بعدة أدوار أي يمثل الكل المتكامل بمساعدة المدرسين والآباء والتلاميذ.

فيجب أن تتغير نظرة المجتمع التقليدية للمديرين وتصبح النظرة الديناميكية هي السائدة.