

إدارة المدرسة أصول نظرية وأسس فكرية

مقدمة:

الإدارة إحدى العلوم الاجتماعية حديثة النشأة نسبياً، وهي علم متداخل التخصصات، حيث تستفيد من مفاهيم ومبادئ مجموعة من العلوم الأخرى مثل علم الاجتماع، وعلم النفس، والسياسة، والاقتصاد، والإحصاء؛ ولذلك نشأت تخصصات وفروع بحثية بينية Interdisciplinary تربط بين الإدارة وغيرها من العلوم، وقد كان لذلك أثر إيجابي على تطور علم الإدارة ونموه.

ومما يميز الإدارة عن بعض العلوم الأخرى أنها لا تقتصر على جانب العلم فقط وإنما هي مع ذلك وربما قبل ذلك ممارسة ومهنة لا غنى عنها في أية منظمة، ويعد ذلك أيضاً أحد مظاهر ثراء علم الإدارة، حيث تضيف هذه الممارسات المهنية خبرات مهمة في مجال علم الإدارة.

ويتضح من ذلك أن الإدارة ليست علماً نظرياً فقط، وإنما هي في الأساس علم تطبيقي عملي، يمكن تطبيق مبادئه ومفاهيمه في مجالات تطبيقية مختلفة، يصبح معها لكل مجال خصوصية تميزه عن غيره من المجالات، وهذه الخصوصية منبعها ومنشؤها خصوصية وطبيعة عمل كل مجال أو قطاع من القطاعات؛ فالإدارة في القطاع الصحي مثلاً (إدارة المستشفيات) لها خصوصية نابعة من الطبيعة الفنية لعمل المستشفيات والتي تختلف عن طبيعة عمل قطاعات أخرى مثل قطاع الصناعة، وبالمثل تكون للإدارة في القطاع التربوي خصوصية تميزها عن قطاع الصناعة والقطاع الصحي وغيرها من القطاعات.

أولاً: طبيعة الإدارة

الحقيقة الراسخة أنه لضمان نجاح أية منظمة فلا بد من وجود إدارة ناجحة في قلب تلك المنظمة.

إلى أي مدى تتفق مع المقولة التي ترى أن سبب تخلف كثير من دول العالم الثالث يرجع إلى تخلف نظم إدارتها، وأن السبب الأساسي لفشل بعض المنظمات المجتمعية - ومن ضمنها المنظمات التعليمية - يكمن في سوء إدارتها؟

الإدارة / Management / Administration:

توجد الإدارة حيثما توجد الجماعات الإنسانية، ومن ثم توجد الإدارة في أية منظمة - صغيرة كانت أم كبيرة - سواء كانت مصنعا أو شركة، مستشفى أو مدرسة، مصلحة أو وزارة، أو حتى في المنزل.

- في رأيك لماذا توجد الإدارة داخل أية منظمة؟
- ليس من الممكن إتمام العمل من خلال تحديد أدوار العاملين أنفسهم ومن ثم يعتبر وجود الإدارة ترفاً زائداً؟

إن مصطلح إدارة بالعربية يقابله بالإنجليزية مصطلحان هما Management، و Administration، ويبدو أنه لا يوجد فرق واضح مقبول بين المصطلحين في اللغة الإنجليزية، غير أن كلمة Management أكثر استخداماً في بريطانيا وأوروبا وأفريقيا، بينما كلمة Administration أكثر تفضيلاً في الولايات المتحدة وكندا وأستراليا.⁽¹⁾

وعموماً فإن هناك تعريفات متعددة للإدارة من أهمها ما يلي:

- «الإدارة تعني النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة».⁽²⁾
- «الإدارة هي التنسيق بين الموارد من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لغرض تحقيق أهداف محددة».⁽³⁾

- الإدارة هي جميع المندمجين في الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بالمنظمة سواء كانت تلك الموارد أموالاً أو آلات أو بشراً.⁽⁴⁾
- الإدارة تصف السلوك المعقد لأولئك المسؤولين عن القرارات التي تحدد تخصيص الموارد المادية والبشرية داخل المنظمة.⁽⁵⁾
- «الإدارة عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة». ⁽⁶⁾
- «الإدارة عملية مستمرة مؤسسة على بناء معرفي، مكون من مفاهيم وأساليب مشتقة من عدة علوم، بهدف تحقيق نتائج محددة للمنظمة بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة في ظل الظروف البيئية المحيطة والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة» ⁽⁷⁾

وباستقراء التعريفات السابقة يمكن ملاحظة ما يلي:

- الإدارة ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة.
 - الإدارة تتضمن مجموعة من العمليات الأساسية هي: التخطيط، والتنظيم والتوجيه، والإشراف، والرقابة.
 - الإدارة تعمل على استغلال الموارد (المادية والبشرية وغيرها) المتاحة لدى المنظمة.
 - الإدارة تتضمن جانبين أساسيين هما جانب الممارسة أو المهنة، وجانب التنظير أو العلم.
- ومما سبق يمكن النظر إلى الإدارة على أنها علم ومهنة تتعلق باستخدام الفعال والكفاء للموارد المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

- والآن ما رأيك في النظر إلى الإدارة... هل ينظر إليها باعتبارها علماً أم باعتبارها مهنة؟
- حاول تحليل التعريف السابق، مشيراً إلى معنى العلم والمهنة؟
- ما المقصود بالموارد المادية والبشرية المتاحة؟
- هل هناك فرق بين الاستخدام الفعال والكفاء للموارد، أي بين الكفاءة والفعالية؟
- ما الأهداف التنظيمية؟ وكيف يتم تحديدها؟

تذكر أن: الفعالية تتمثل في القدرة على تحقيق الأهداف وتتعلق بجودة المخرجات، أما الكفاءة فتتعلق بجودة العمليات، أي حسن تحويل المدخلات إلى مخرجات.

وتتوقف فعالية المدارس كمنظمات تعليمية على فعالية الإدارة الموجودة فيها. وحقيقة الأمر أن وظائف الإدارة في الأوضاع المدرسية وإن كان لها بعض الخصوصية النابعة من خصوصية الفئات التي تتعامل معها، إلا أنها لا تختلف عنها في كثير من الأوضاع والمجالات الأخرى، وقد أكدت إحدى الدراسات على سبيل المثال أن الأدوار الإدارية لمدير المدرسة وغيره من المديرين في المجالات الأخرى هي في الواقع متقاربة، ومع تأكيد الدراسة للتشابه الكبير بين تصور المديرين لأدوارهم في التعليم أو في غيره من المجالات الصناعية والتجارية إلا أنها أشارت أيضاً إلى بعض الفروق المميزة للإدارة المدرسية عن غيرها، ومن أهم هذه الفروق ما يلي: ⁽⁸⁾

- أن مديري المدارس يشغلون بإدارة الأعمال اليومية للمدرسة بدرجة قد لا تمكنهم من التفكير في التخطيط المستقبلي للعمل.
- أن مديري المدارس تتمركز وظيفتهم حول الأفراد والأشخاص من معلمين وعاملين وتلاميذ وآباء وما يرتبط بذلك من متطلبات تميزهم عن زملائهم في المجالات الأخرى.
- أن سلطة مديري المدارس أقل من نظرائهم في الميادين الأخرى لاسيما فيما يتعلق بالموارد المادية والبشرية.
- أن مديري المدارس أكثر عرضة للرأي العام، وقد يسبب ذلك بعض الضغوط عليهم.
- أن عمليات السلطة وتفويضها والاشتراك في اتخاذ القرار أقل بكثير بالنسبة لمديري المدارس عما هو عليه الحال بالنسبة لزملائهم في الميادين الأخرى.
- أن مديري المدارس يواجهون مشكلة نقص العاملين في الخدمات الكتابية والسكرتارية بصورة أكثر من زملائهم في الميادين الأخرى.

ثانياً: مفهوم الإدارة المدرسية

الإدارة المدرسية School Management هي الإدارة التي تكون على مستوى المدرسة، فالمدرسة كمؤسسة اجتماعية تضم جماعات إنسانية - تسعى لتحقيق أهداف تعليمية محددة -

تحتاج إلى إدارة لتنسيق الجهود واستغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق الأهداف المدرسية.

وقد نشأت الإدارة المدرسية بصورة حديثة نسبيا كمجال فرعي للدراسة داخل المجال الأكبر لها المعروف بالإدارة التربوية/ التعليمية، وحتى عام 1950 لا نجد سوى بحوث نادرة وبرامج رسمية قليلة عن الإدارة في المجال التربوي بصفة عامة، فقبل هذه الفترة كانت مداخل الإدارة المدرسية موازية لتلك الموجودة في الصناعة. وبالفعل كان هناك اعتراف عام بأن الإدارة في المجال التعليمي - مع ابتداء النظم البيروقراطية والمركزية الضخمة للتعليم العام - تُعد بشكل كبير صورة منعكسة للإدارة في مجال الصناعة، وعليه اشتق الأساس المعرفي لها من قطاع الصناعة إلى حد بعيد، إلا أن هذه الصورة ما لبثت أن تغيرت خاصة مع نمو بحوث الإدارة التربوية وتطورها وتأثرها بمفاهيم وأساليب العلوم الاجتماعية الأخرى، وظهور التخصصات المتداخلة بين الإدارة التربوية والعلوم الاجتماعية الأخرى مثل الاقتصاد، والتمويل، والعلاقات الإنسانية، والقانون، والسياسة، والتخطيط.⁽⁹⁾

وقد ظهرت أقسام الإدارة التعليمية وانتشرت في جامعات الولايات المتحدة في منتصف القرن العشرين تقريبا، كما تأسست بعدها مباشرة في المملكة المتحدة، وتبعتها كثير من الدول الأخرى. وقد ساعد ذلك على التطور السريع للإدارة المدرسية كمجال للبحث والدراسة خاصة مع تزايد أعداد الملتحقين ببرامج الإدارة المدرسية في معظم دول العالم.⁽¹⁰⁾

ويذكر كدويل 2001، Caldwell أن مفهوم الإدارة المدرسية يكتنفه غموض وتشتت واضح وأحد أسباب ذلك هو الجدل القائم بين الإدارة المدرسية كمجال للبحث والدراسة (كعلم)، والإدارة المدرسية كمجال للممارسة والتطبيق (كمهنة).⁽¹¹⁾ ولعل ذلك يتفق مع ما سبق إيضاحه عند الحديث عن مفهوم الإدارة عموما.

ويرى توني بوش 2003، 2008، Tony Buch - وهو أحد أساتذة الإدارة التعليمية المعاصرين - أنه بالفعل لا يوجد تعريف واحد شامل مقبول لمفهوم الإدارة في المجال التعليمي سواء الإدارة المدرسية أو الإدارة التعليمية، وذلك لأن تطورها تم استخلاصه بصورة كبيرة من تخصصات أكثر رسوخا مثل علم الاجتماع وعلم السياسة والاقتصاد والإدارة العامة، وأن الإدارة التعليمية كمجال للبحث والممارسة اشتقت في البداية من مبادئ الإدارة المطبقة في الصناعة والتجارة خاصة في الولايات المتحدة وأنه بمجرد أن بدأت الإدارة التعليمية كمجال

بحثي أكاديمي بدأ المتخصصون والممارسون لها يطورون نماذج بديلة تأسيساً على ملاحظاتهم وخبراتهم في المدارس والكليات.⁽¹²⁾

إن هذا التعاون الموجود بين التخصصات والمناظير المتعددة المختلفة خلق ما يمكن وصفه بالغموض المفاهيمي Conceptual Pluralism فكل نظرية تقدم تفسيراً معيناً للسلوك والأحداث في المؤسسات التربوية.⁽¹³⁾، ويعني ذلك أيضاً أن نظريات الإدارة التعليمية تنزع للمعيارية فيما يتعلق بكيفية إدارة المدارس أو ما ينبغي أن تكون عليه الإدارة المدرسية.

ويرى شاكر محمد فتحي 1996 أن علم الإدارة - بما يضمنه من مفاهيم ومبادئ - يشكل الأساس النظري لإدارة المنظمات المجتمعية المختلفة، سواء كانت حكومية أم غير حكومية، تجارية أم صناعية أم تعليمية أم غير ذلك من المنظمات، وبعبارة أخرى أن إدارة المنظمات - مهما كان نوعها - تعتبر جانبا تطبيقيا لمفاهيم علم الإدارة ومبادئه.⁽¹⁴⁾

وقد حاول بعض الباحثين تعريف الإدارة المدرسية بصورة إجرائية على أنها تشير إلى واجبات إداريي المدارس مثل مدير المدرسة والمعلمين الذين يعملون على الوصول إلى الهدف النهائي من التربية وهو تحقيق الذات للمتعلمين، ويتضمن ذلك القيادة، والتخطيط، والتنظيم، والتحفيز، والرقابة.⁽¹⁵⁾

وهناك تعريفات أخرى متعددة للإدارة المدرسية من أهمها ما يلي:⁽¹⁶⁾

- أنها جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه (من معلمين وإداريين وغيرهم) بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، وذلك بما يساهم في ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه.
- أنها كل نشاط يهدف إلى تحقيق الأغراض التربوية بكفاءة وفعالية، وينسق ويوجه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا أو هيئات داخل المدرسة.
- أنها عمليات تخطيط وتنسيق وتوجيه كل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقديم التعليم.

وإجمالاً لما سبق يمكن إيضاح أن الإدارة المدرسية هي مجال للدراسة والممارسة يتعلق بعمل المدارس، فالإدارة المدرسية معنية بتحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة من خلال تنسيق جهود جميع أعضاء المجتمع المدرسي من إداريين ومعلمين وغيرهم، وهي عملاً فردياً

يقتصر على مدير المدرسة وإنما هي عمل تشاركي بين مدير المدرسة وبقية فريق الإدارة المدرسية وغيرهم من المعنيين بالعملية التعليمية داخل المدرسة.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الإدارة المدرسية كما يلي:

الإدارة المدرسية هي عملية تنسيق الجهود واستغلال الموارد المدرسية المتاحة لتلبية الاحتياجات التربوية، ومساعدة التلاميذ على التعلم إلى أقصى حد تسمح به قدراتهم، وتهيئتهم للحياة والاندماج في المجتمع.

ثالثاً: الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التعليمية

إن علاقة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي علاقة الجزء بالكل، والعام بالخاص، فالإدارة المدرسية هي الوحدة الأساسية للإدارة التعليمية، وبلغة نظرية النظم تعتبر الإدارة المدرسية نظاماً يتكون من مجموعة نظم فرعية داخلية متفاعلة مثل نظام إدارة شؤون الطلاب، ونظام إدارة شؤون العاملين... إلخ. كما أن الإدارة المدرسية - في حد ذاتها - تمثل نظاماً فرعياً من نظام الإدارة التعليمية التي تعتبر أيضاً نظاماً فرعياً من نظام الإدارة العامة في المجتمع.

ولذلك ذهب بعض الباحثين إلى أن «أفضل طريقة لتعريف الإدارة المدرسية هي النظر إليها كمنظومة فرعية لمنظومة أكبر هي منظومة الإدارة التعليمية التي تعد بدورها منظومة فرعية من النظام المجتمعي تتأثر به وتؤثر فيه».⁽¹⁷⁾

وبناء على ما سبق تتضح العلاقة الوثيقة بين طبيعة عمل كل من الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية، فكلاهما موجه لتحقيق الأهداف التعليمية المرسومة، والاختلاف بينهما هو اختلاف في المستوى أو الدرجة، وليس اختلافاً في النوع.

رابعاً: أهداف الإدارة المدرسية

أكد معظم المنظرين على أهمية الغرض أو الأهداف في التعليم، على سبيل المثال يرى بعض العلماء أن الهدف يمثل الوظيفة المحورية للإدارة،⁽¹⁸⁾ فمن المهم أن تكون الإدارة عملية إيجابية تحدد استراتيجية وأهداف المنظمة وتضمن أن المنظمة تعمل نحو تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية.⁽¹⁹⁾

ويتمثل الهدف الرئيسي للإدارة المدرسية في تحقيق أهداف المدرسة، فالإدارة في أية منظمة ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي الوسيلة لتحقيق الأهداف الممنوعة بالمنظمة التي تعمل فيها، وبما أن الهدف الأساسي للمنظمات المدرسية هو تربية الطلاب وتعليمهم وتحقيق النمو الشامل لشخصياتهم من جميع الجوانب معرفياً ومهارياً وأخلاقياً، يصبح الهدف الرئيسي للإدارة المدرسية هو حشد الجهود وتوظيف الموارد المتاحة بالمدرسة وتوفير الخدمات التي تساعد على تربية الطلاب وتعليمهم وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم.

وتأسيساً على ما سبق فإن الإدارة المدرسية تسعى لتحقيق عدة أهداف من أبرزها ما يلي:

- توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق النمو الشامل والمتكامل للطلاب وفق ما تسمح به قدراتهم وإمكاناتهم.
- متابعة الخطط التربوية وتقديم التسهيلات اللازمة لتنفيذها بفعالية.
- العمل بشكل مستمر وتعاوني مع أولياء الأمور وغيرهم من المعنيين لتحقيق حاجات التعلم لجميع الطلاب.
- تنسيق جهود العاملين بالمدرسة من أجل سرعة إنجاز المهام المدرسية.
- توفير مناخ ملائم من العلاقات الإنسانية الطيبة داخل المدرسة ومع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- تهيئة فرص التنمية المهنية المستمرة للعاملين بالمدرسة.
- تحسين طرق أداء العمل داخل المدرسة وفي الفصول الدراسية.
- العمل على التطوير والنمو المستمر للمدرسة.

خامساً: الوظيفة الرئيسية للإدارة المدرسية

ربما لا تختلف وظيفة الإدارة المدرسية في عالمنا المعاصر عن وظيفتها فيما عاشته البشرية من عصور سابقة منذ وجود المدارس، وذلك من حيث كونها عملية تنظيم الجهود وتنسيقها لتحقيق رغبة الدول والشعوب في إعداد أبنائها تربوياً وفكرياً. فالوظيفة الرئيسية للإدارة المدرسية عامة هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم؛ وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم. وتتضمن هذه الوظيفة العمل على نمو خبرات العاملين في المدرسة وفقاً للصالح العام.⁽²⁰⁾

وتتحقق هذه الوظيفة من خلال عدد من المبادئ والتوجهات، من أهمها ما

يلي: (21)

- الإيثار بقيمة الفرد وجماعية القيادة مع ترشيد العمل.
- حُسن التخطيط والتنظيم والتنسيق ثم المتابعة والتقويم.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب سليم.
- اتباع الأساليب الإيجابية في حل مشكلات العمل المدرسي.
- الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية، ومكانتها بين السلم التعليمي.
- الإدراك التام لخصائص نمو التلاميذ وما يستلزمها.
- الإلمام بمناهج المرحلة التعليمية وما تهدف إليه.
- الوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة.
- معرفة احتياجات البيئة ومشكلاتها واقتراح الحلول لها.

سادساً: منظومة الإدارة المدرسية

النظام أو المنظومة System هي «الكيان المتكامل الذي يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف وأنشطة تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله» (22) أو هو مجموعة من المكونات أو الأجزاء المتكاملة والمتفاعلة معا والتي تسعى لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة.

والحقيقة أن مفهوم النظام يمكن تطبيقه على كل شيء في حياتنا تقريبا، فالمجتمع نظام، وجسم الإنسان نظام، والسيارة نظام، والمدرسة نظام، والفصل الدراسي نظام.... (هل تستطيع توضيح ذلك؟)!

وكل نظام عادة ما يتكون من مجموعة من النظم الفرعية، كما قد يكون - في حد ذاته - نظاما فرعيا من نظام أكبر.... (هل تستطيع ذكر أمثلة تدعم هذا القول)؟!

فإدارة المدرسة كنظام تتكون من مجموعة من النظم الفرعية مثل نظام إدارة شؤون الطلاب، ونظام إدارة شؤون العاملين.. وهي في حد ذاتها تعد نظاما فرعيا من نظام أكبر هو نظام الإدارة التعليمية المحلية التي تعد أيضا نظاما فرعيا من نظام إداري على مستوى أكبر وهكذا.

وتتكون المنظومة من أربعة عناصر أساسية هي:

- المدخلات Inputs.
- العمليات Processes.
- المخرجات Outputs.
- التغذية الراجعة Feedback.

**حاول البحث والتفكير في المقصود بكل من المصطلحات السابقة:
المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية الراجعة؟**

يتضمن كل نظام من مجموعة من المدخلات التي تجرى عليها مجموعة من العمليات لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتأتي التغذية الراجعة لتصحيح وتعديل مسار النظام من خلال ما يتوافر من معلومات عن مدى جودة المخرجات؛ حيث إن القصور في المخرجات قد ينشأ عن ضعف المدخلات، أو ضعف في عمليات التحويل ذاتها.

والحقيقة أن مفهوم النظم أو المنظومة الكثير من الفوائد التحليلية من أبرزها ما يلي: (23)

- أن الظاهرة التي تتخذ شكل النظام ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالبيئة التي توجد فيها، ومثل هذا الارتباط يفسر لنا كثيراً من سلوك تلك الظاهرة.
- أن المخرجات ما هي إلا نتيجة حتمية لنوعية وكفاءة المدخلات والأنشطة بالنظام.
- أن كفاءة الأنشطة ومستوى العمليات التي يمارسها النظام تتأثر إلى حد كبير بجودة المدخلات ووفرته.
- أن المدخلات يمكن أن ينتج عنها مخرجات متباينة في المستوى والجودة، وذلك تبعاً لتباين كفاءة الأنشطة وفعاليتها.
- أن ما يتحقق عن النظام من مخرجات يعود ليؤثر في قدرته على استقطاب موارد (مدخلات) جديدة، كما يؤثر في أنواع الأنشطة التي يقوم بها ومستوى تلك الأنشطة.

ويمكن النظر للإدارة المدرسية كمنظومة تتكون من عدة عناصر على النحو التالي: (24)

أ. المدخلات Inputs:

وهذه المدخلات هي التي تعطي للإدارة مقوماتها الأساسية وتحدد غايتها، وعلى مدى جودتها يتوقف نجاح أو فشل النظام المدرسي بأكمله، حيث إنها تمثل الطاقة التي تستوردتها المنظومة من البيئة المحيطة، كما تمثل المؤثرات التي تستثير دينامية المنظومة، وتضم هذه المدخلات مجموعة من النظم الفرعية Sub-System أهمها:

رسالة المدرسة وفلسفتها وأهدافها:

وهذه الرسالة تمثل المهمة الأساسية للمدرسة، والتي تتلخص عادة في تقديم الخدمة التعليمية والبرامج المخططة ونشر الثقافة التربوية الحديثة في المجتمع، أما فلسفة المدرسة فتعبر عن التوجه العام لها ونوع الخدمة المقدمة لتلاميذها، وتعطي هذه الفلسفة تصورا عن أهداف التنظيم المدرسي وقيمه ومعاييرها. في حين نجد أن أهداف المدرسة هي ترجمة لرسالتها إلى غايات محددة توجه النشاطات والجهود.

السياسات والتشريعات:

والسياسات تعني هنا المبادئ التي تدعم قواعد العمل، وتساعد على تحقيق أهداف المدرسة بنجاح، وهي عادة مكتوبة للاهتمام بها في القرارات، في حين أن التشريعات تتضمن القوانين والأنظمة واللوائح والإجراءات المتبعة في التنظيم المدرسي.

العناصر البشرية:

وهي كل العناصر والطاقات البشرية الموجودة في المنظومة المدرسية من إداريين، ومعاونين، وهيئات تدريس، وتلاميذ، ومستخدمين، وهذه الفئات يمكن النظر إليها كما يلي:

- **المديرين أو النظار ومعاونيهم:** وهؤلاء يمثلون «عقل المنظومة» ويتحملون مسؤولية تخطيطها وتوجيهها وقيادتها وتقييمها واتخاذ القرارات بشأن كل عنصر في المنظومة، وتحمل مسؤولية مواجهة أية تغيرات والتكيف معها.
- **الهيئة التدريسية:** وهي أكبر المدخلات بعد الطلاب، وتشكل كفايات وفعاليات هذه الهيئة أساسا مهما لنجاح المنظومة الإدارية، حيث إنها تقوم بالإضافة إلى التدريس بمساعدة المديرين

أو النظار في قيادة عملية التعلم والتعليم، وتنفيذ السياسات والأغراض العامة والتفصيلية للمدرسة.

- **التلاميذ:** وهم المادة الخاصة للمنظومة الإدارية.
- **عناصر بشرية أخرى:** وتتضمن الأفراد والعناصر العاملة المعاونة للإدارة المدرسية في المجالات المختلفة، كالعاملين في الشؤون المالية والإدارية التنفيذية والفنيين، كذلك العناصر العاملة في مجالات الخدمات الإضافية (وخاصة مجالات الرعاية الاجتماعية والصحية والنفسية... إلخ) وعلي مدي نجاح هذه الفئات البشرية في عملها يتوقف أداء الإدارة المدرسية في عملها، وبالتالي أداء المنظومة المدرسية كاملة.

الموارد والإمكانات المالية والمادية:

وتشكل هذه الموارد وتلك الإمكانيات واحدا من أهم مدخلات المنظومة. فالموارد المالية تزود الإدارة بالقوة الشرائية الضرورية للحصول على المدخلات الباقية. وبديهي أن نقص الموارد المالية يعتبر المسئول الأساسي عن الكثير من المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية، والتي تؤثر بالتالي، بدرجة أو أخرى على أداء النظام التعليمي بأكمله.

أما الإمكانيات المادية فترتبط أساسا بالبنية التعليمية المتاحة وتسهيلاتهما، ومدي صلاحيتها للأغراض التعليمية، بفصولها ومرافقها وإمكانات التوسع فيها، أو إحلالها، كما تشتمل الإمكانيات المادية أيضا على كل التجهيزات والمعدات العلمية والمعملية والتكنولوجية المتاحة، والمكتبات بتجهيزاتها المختلفة والملاعب المتاحة للأنشطة، والتجهيزات الخاصة بالأثاث المدرسي... إلخ.

منظومات الخدمات الإضافية:

وهي كل الخدمات التي تساعد الإدارة المدرسية في أداء عملها ومن بين أهم هذه النظم، النظم الصحية التي تركز على العناية الصحية بالتلاميذ، ونظم الرعاية النفسية والاجتماعية التي تستهدف العناية بالتلاميذ نفسيا وحل مشكلاتهم الاجتماعية كلما أمكن ذلك. وهناك نظم خدمات أخرى مثل نظم التغذية، ونظم الرعاية البدنية. إلخ.

المنظومة المعلوماتية الفرعية:

تعتبر هذه المنظومة أداة الربط بين المنظومات الفرعية داخل المدرسة وبين كافة عناصر البيئة

الخارجية. وتتعلق هذه المعلومات بأساليب العمل والتشغيل التي تستخدمها الإدارة المدرسية في شئونها الداخلية، هذا إلى جانب البيانات والمعلومات الأخرى المتعلقة برسالة المنظومة وأغراضها، وتلك المتعلقة بالقيود التي تفرضها البيئة في شكل سياسات عامة للتعليم، أو لوائح أو قرارات منظمة للعمل هذا إلى جانب المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة بالمدرسة سواء أكانت تتصل بالماضي أو بالظروف الحالية أو بالتوقعات والاحتياجات المستقبلية.

الوقت:

وهو المورد الذي تتحرك فيه كل الموارد الأخرى داخل المنظومة الإدارية.

بد العمليات Processes:

وهي جوهر عمل الإدارة المدرسية وهي تتصل بطبيعة التفاعلات والأنشطة التي يتم بها تحويل المدخلات إلى نواتج ومخرجات للمنظومة المدرسية، باعتبارها منظومة مفتوحة. وليس من اليسير فهم طبيعة هذه العمليات في منظمة معقدة كالمدرسة أو قد نلجأ لتفسيرها من خلال ما اصطلح على تسميته بالصندوق الأسود Black Box (وهو مفهوم يستخدم في دراسة النظم الكبيرة ذات الأعداد الكثيرة من النظم الفرعية والتي يصعب حصرها كالتعليم).

على أنه من المتاح تصور هذه العمليات إذا اتجهنا إلى النظر في هذه العمليات على أنها وظائف وأنشطة إدارية تعمل كمنظومات فرعية داخل منظومة الإدارة المدرسية. وفي هذا السياق يصبح من السهل فهم العمليات كصندوق أبيض White box يشتمل على عمليات محددة وواضحة وان كانت هناك خلافات متعددة حول هذه العمليات، فإن هناك اتفاقاً على مضمونها وأهميتها.

وفيا يلي هذه العمليات:

التخطيط Planning:

وهو العملية الأساسية للإدارة والتي يتم خلالها تحديد الغايات والوسائل عن طريق إصدار القرارات ورسم السياسات، ووضع البرامج والميزانيات التي تساعد على الموازنة بين الأهداف من جهة والموارد والإمكانات من جهة أخرى، وذلك خلال سياق زمني وبيئي محدد. وتختص هذه العملية بالترجمة العلمية للأهداف التعليمية وما يجب أن ينفذ من برامج، وبصفة عامة تتضمن هذه العملية:

- توضيح الأهداف وتنسيقها وتصنيفها حسب أهميتها.
- اقتراح البرامج المحققة وتنسيقها وتصنيفها حسب أهميتها.
- اقتراح البرامج المحققة لهذه الأهداف.
- تقرير الإجراءات اللازمة لتنفيذ البرامج.
- وضع معايير للأداء وجدولة الأعمال زمنياً.
- رصد الواقع والحقائق والمتغيرات والموارد المتاحة وطرح البدائل الملائمة.

التنظيم Organizing:

ويشتمل التنظيم على «تقسيم العاملين إلى مجموعات»، تنضوي كل مجموعة منها في إدارة أو قسم أو شعبة وتوزيع الأعمال في كل إدارة وقسم على الأفراد العاملين به، وتحديد واجباتهم، وتنسيق مجهوداتهم، وتحديد السلطة والمسئولية، ونطاق الإشراف، وتوضيح خطوط الاتصال بين الإدارات والأقسام، وذلك حتى ينساب العمل بكفاءة، وتتسلسل خطواته وتتناسق جزئياته.

وبناء على ما سبق تشمل هذه العملية ما يلي:

- تحديد المهام المطلوبة لتنفيذ البرامج والخطط المدرسية.
- تحديد اختصاصات الأقسام والوحدات والأفراد وتحديد العلاقات التنظيمية بين أفراد المجتمع المدرسي.
- وضع الإجراءات الكفيلة بتطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة.
- توزيع الإمكانيات المادية والبشرية على السياسات المدرسية المختلفة وبرامجها بشكل أمثل.

التوجيه / الإشراف Supervising:

تختص هذه العملية بتزويد أفراد المجتمع المدرسي بالإرشادات والمعلومات اللازمة لكيفية تنفيذ السياسات المدرسية وأنشطتها المختلفة، وتشمل هذه العملية ما يلي:

- التوجيه المرحلي لسياسات المدرسة وإجراءات تنفيذها.
- التوجيه المستمر لأفراد المجتمع المدرسي.
- القضاء على الصعوبات وحل المشكلات التي تعترض التنفيذ.
- التوجيه العلمي والإداري والفني لعمليات تنفيذ السياسات المدرسية وأنشطتها.

الرقابة Control:

ويقصد بالرقابة قياس النتائج المتحصلة للتأكد من مطابقتها للمعايير التي تتضمنها الخطة الموضوعية. وإذا كانت هناك انحرافات عن هذه المعايير، فإن مهمة الرقابة أن تتعرف على هذه الانحرافات أو الفروق وتبحث عن أسبابها، وتصمم لها العلاج المناسب، وتضعه موضع التنفيذ، وتتأكد من تصحيح الأخطاء وإعادة العمل إلى المسار السليم. وتشمل عملية الرقابة ما يلي:

- وضع معايير لمستويات الأداء.
- تصحيح الأخطاء.
- إعادة النظر في السياسات المدرسية وبرامجها.

التمويل وإعداد الميزانيات Budgeting:

تختص هذه العملية بتحديد مصادر الحصول على الأموال اللازمة لتنفيذ السياسات المدرسية، وتوزيعها على أوجه الإنفاق المختلفة، ووضع الميزانيات الخاصة بكل سياسة وأنشطتها على حدة.

جـ. المخرجات Outputs:

وهي الصورة النهائية للمدخلات بعد مرورها بالعمليات. ويمكن اعتبار المخرجات هي الهدف العام من منظومة الإدارة المدرسية، الذي يتمثل في تزويد جميع العناصر البشرية بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعد على تنفيذ عمليات المنظومة بكفاءة وفعالية، وأيضاً تربية التلاميذ ومساعدتهم على التوافق والحياة السوية مع مجتمعهم، وبذلك تعد المخرجات بمثابة المحصلة النهائية للمموسة لكل تفاعلات ونشاطات المنظومة والتي تعود إلى البيئة أو المجتمع المحلي، وعموماً هناك عدة مخرجات لأي نظام إداري ومنها المدرسة.

- القرارات والسياسات والاستراتيجيات (وما يتصل بها من إجراءات).
- تلاميذ مزودون بمعارف ومهارات وقيم مرغوبة واتجاهات إيجابية.
- عناصر بشرية قادرة على النمو الذاتي والتنمية المهنية المستمرة.
- أداء محسن للأفراد والجماعات الصغيرة في التنظيم المدرسي.
- رضا الأفراد الوظيفي، وتوثيق علاقاتهم.
- مزيد من الخبرات والمعلومات الإدارية.
- خطط لتطوير المدرسة.

د التغذية الراجعة Feedback:

يمثل هذا العنصر عملية ضبط لعمل منظومة الإدارة المدرسية وتفاعلها وتكيفها مع متغيرات البيئة المحيطة. وذلك لأن جوهر التغذية الراجعة ينطوي على جانبيين أساسيين، أولهما جمع المعلومات المتعلقة بكل عمليات المنظومة ومخرجاتها الفعلية ومدى مناسبتها للأهداف المنشودة، وقدرة المنظومة على التفاعل والاستيعاب لمكونات البيئة القريبة والبعيدة، ومدى تمتع المنظومة بالقبول والرضا العام من قبل البيئة المحيطة ومؤسساتها، وأيضاً قدرة المنظومة على مواجهة التغيرات الناجمة عن التغيرات الحادثة في مناحي الأنشطة المجتمعية. وثانيهما تحويل هذه المعلومات إلى مدخلات جديدة للمنظومة، الأمر الذي يفيد في المحافظة على استقرار منظومة الإدارة المدرسية ودينامية توازنها داخلياً وبيئياً، وكذلك تصحيح مسار التنفيذ وتحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة وفعالية وبأقل تكلفة ووقت وجهد.

ه بيئة المنظومة

لا بد لأية منظومة من بيئة تتفاعل وتؤثر على أدائها وفعاليتها وتمثل قيودها وعموماً هناك نوعان من البيئة.

- البيئة الداخلية.
- البيئة الخارجية

أما عن البيئة الداخلية: فهي تتكون عموماً من كل ما يتصل بالتنظيم المدرسي الداخلي، كالظروف التي نشأ فيها ونوع الخدمة التي يقدمها، وحجمه وكيفية تشغيل العاملين وطبيعة وخصائص هؤلاء العاملين، والخصائص الهيكلية للتنظيم.... إلخ.

أما البيئة الخارجية، فهي التي تقع خارج حدود المنظومة وما تشمله من مجتمع محلي محيط بالمدرسة، وحتى المجتمع القومي والعالمي.

وجدير بالذكر أنه على المدرسة الساعية لتحقيق الجودة أن تعمل باستمرار على تقييم نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة في بيئتها الداخلية، والفرص والتحديات المحيطة بها في البيئة الخارجية، وهو ما يعرف بالتقييم الذاتي للمدرسة Self Assessment والذي يعتمد على أساليب التخطيط الاستراتيجي والتحليل الرباعي للمدرسة كمنظمة، و SWOT هو اختصار لتحليل البيئة الداخلية للمدرسة بما تضمه من نقاط قوة Strengths ونقاط ضعف Weakness، وتحليل للبيئة الخارجية والتي تتضمن فرصاً Opportunities، ومخاطر أو تهديدات Threaten.

سابعاً: صنع القرار المدرسي واتخاذ Decision Making & Taking

يمثل القرار Decision جوهر عمل الإدارة عموماً لدرجة جعلت البعض يُقرر أن الإدارة ما هي إلا عملية مستمرة من اتخاذ القرارات، ولعل ذلك راجع لكون القرار بمثابة العنصر الأساسي الذي تدور حوله جميع الوظائف الإدارية. والحقيقة أن عمل القرارات مهمة رئيسية من مهام الإداريين على اختلاف مستوياتهم، بل إن الأمر يتعدى ذلك ليصبح صنع القرار عملاً أساسياً لجميع العاملين بالمدرسة؛ فالمدير والناظر والوكيل والمدرس الأول بل والمدرس.. كلهم جميعاً يتخذون قرارات تتعلق بأعمالهم، كما أنهم مشاركون بصورة أو أخرى في صنع القرارات المدرسية.

وقديماً ساد اعتقاد أن القرارات ينبغي أن تتخذ في أية منظمة بواسطة فرد واحد هو المدير أو الرئيس، وما لبثت هذه الصورة أن تلاشت بسبب مجموعة من العوامل، منها تطور الفكر الإداري (ظهور اتجاه الإدارة التشاركية)، وكبر حجم المنظمات، وتضخم مسؤولياتها، والاعتراف المتزايد بقصور قدرات الفرد عن الإلمام بكل شيء، فأصبح كثير من المديرين يدركون أن عمل القرار بواسطة مجموعة يمكن أن يكون أكثر دقة وأكثر عمقاً واتساعاً، كما أن الأفراد يكونون أكثر التزاماً بتنفيذ القرارات التي شاركوا في اتخاذها وغالباً ما تأتي هذه القرارات بأفكار واتجاهات لا يستطيع الفرد وحده أن يأتي بمثلها.

- ولكن ماذا نلعي باتخاذ القرار؟
- وهل هناك فرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار؟
- وما خطوات اتخاذ القرار الرشيد؟
- وما المهارات اللازمة لاتخاذ القرار الرشيد؟

حاول التفكير والبحث عن إجابة للأسئلة السابقة، وفيما يلي نبذة بسيطة قد تدفعك لمزيد من البحث والتفكير.

هناك تعريفات متعددة لاتخاذ القرار منها أن اتخاذ القرار هو:

- اختيار بديل من بديلين أو أكثر، لأنه إذا لم يوجد في الموقف إلا بديل واحد، فلن يكون هناك قرار يتخذ، وذلك لعدم وجود مجال للاختيار.

- تصرف معين تم اختياره لمواجهة موقف أو مشكلة معينة.
- مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها.
- إصدار حكم معين عما يجب فعله إزاء موقف أو مشكلة معينة بعد تقييم البدائل المختلفة المقترحة.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول إن القرار هو البديل الذي يُتخذ لحل مشكلة ما، أما اتخاذ القرار فهو تفضيل واختيار بديل من بين مجموعة من البدائل الممكنة أما متخذ القرار.

خطوات عملية صنع القرار

إن اتخاذ القرار الرشيد هو جزء من عملية أكبر وأشمل هي عملية صنع القرار، حيث يمثل اتخاذ القرار أحد خطواتها الأساسية.

وتمر عملية صنع القرار بمجموعة من الخطوات يمكن تلخيصها على النحو التالي:⁽²⁵⁾

- **الإحساس بالمشكلة وتحديدتها:** وهي الخطوة الأولى وبدونها لا داعي لاتخاذ القرار أصلاً ما لم يتم الإحساس بوجود مشكلة، ويفضل أن تنتهي هذه الخطوة بجملة مختصرة توضع على هيئة سؤال يتطلب البحث عن إجابة أو فرض يمكن اختبارها.
- **تحليل المشكلة:** وتتطلب هذه الخطوة القيام بمجموعة من الإجراءات تتمثل في تصنيف المشكلة من حيث تحديد حجمها ومجالها وعناصرها ودرجة تعقدها، وجمع البيانات ذات العلاقة من مصادرها المختلفة، وتحليل البيانات وتصنيفها وتفسيرها، بهدف التعرف على مسببات المشكلة والعلاقة بين العوامل والمؤثرات التي أدت إلى حدوثها.
- **صياغة البدائل:** ويتم هنا صياغة الحلول البديلة للمشكلة في ضوء البيانات والمعلومات التي تم تحليلها في الخطوة السابقة، وكذلك في ضوء ظروف البيئة التي تحيط بالقرار (البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة).
- **موازنة البدائل:** وتقتضي دراسة كل بديل في ضوء الهدف من القرار وفي ضوء بيئة القرار، كما أن هناك عدة اعتبارات ينبغي أخذها في الحسبان من بينها تكلفة كل بديل، والزمن اللازم لتنفيذه، وقدرة ومهارة القائمين بتنفيذ القرار.

- **اختيار البديل الأمثل:** بناء على الخطوة السابقة أي بعد دراسة البدائل المختلفة للقرار والمفاضلة بينها، يتم اختيار أفضل البدائل لحل المشكلة، ومن ثم اتخاذ القرار المناسب.
- **تنفيذ القرار ومتابعته:** ويختص تنفيذ القرار بمجموعة الإجراءات التنفيذية اللازمة لخروج القرار إلى حيز التنفيذ. ويتوقف نجاح أو فشل تنفيذ القرار على مدى كفاءة وفعالية العاملين القائمين بالتنفيذ، ومدى اقتناعهم وإيمانهم بأهمية القرار المتخذ، فضلاً عن توافر الإمكانيات اللازمة لتنفيذه. أما متابعة القرار فتعني التأكد من أن تنفيذ القرار قد عالج المشكلة بالفعل، إذ ربما لا يؤدي تنفيذه إلى علاج المشكلة بنجاح ومن ثم يتعين اختيار بديل آخر.

ويتضح من ذلك أن صنع القرار Decision Making أعم وأشمل من اتخاذ القرار Decision Taking، فاتخاذ القرار مرحلة من أهم مراحل عملية صنع القرار، وليس مرادفاً لصنع القرار، ومرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة، ومن ثم فإن اتخاذ القرار يعتبر أحد مراحل صنع القرار، بل هو نتاج عملية صنع القرار ذاتها.

وهناك ثلاثة أنواع من المهارات اللازمة للإداري المدرسي الناجح في اتخاذ القرار الرشيد هي:

المهارات الإدارية:

وتتلخص في كيفية أداء الأعمال الإدارية والمالية بكفاءة واتباع اللوائح والقوانين، وأن تكون لديه مهارة حل المشكلات، وإدارة الصراع والخلاف، وكذلك القدرة على التوقع الصحيح ووضع بدائل في ذهنه لحل أية مشكلة، وأن تكون لديه مهارة التفاوض وكذلك مهارة الاستماع الجيد، ويستطيع ترتيب الموضوعات في ذهنه حسب أهميتها، وألا يصادر الرأي الآخر، وأن تكون لديه مهارات المتابعة للأعمال المالية والإدارية والمخزنية وأن يكون على دراية تامة بها.

المهارات الفنية:

أن يكون على علم تام بالنواحي الفنية في المنظمة، وأن يكون على دراية بما يقوم به المعلمون الذين يعملون تحت قيادته، وأن يكون لديه فهم عميق وشامل للأمور، والقدرة على تحمل المسؤولية والحزم، والحكم الصائب على الأمور، والقدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تُساعده على أداء المهام المتخصصة.

المهارات الإنسانية:

لا بد أن يكون المدير قادراً على خلق بناء قوى ومنسجم ومتعاون مع الأفراد الذين يعملون معه فلا بد أن يكون علاقات اجتماعية ناجحة قائمة على الألفة والتعاون. والتعامل مع مرءوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ويتطلب هذا وجود فهم متبادل بينه وبينهم ومعرفة لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم، ويجب عليه تقبل الاقتراحات من الآخرين وانتقاداتهم البناءة، وإعطائهم الفرصة لإظهار ابتكاراتهم وإشعارهم بالاطمئنان وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم.

ثامناً: القيادة المدرسية School Leadership

تحدث القيادة عندما يوجد شخصان أو أكثر، فالإنسان هو الكائن الاجتماعي الذي يكافح باستمرار لتحقيق أهداف محددة. ويهتم الناس بعملية القيادة لإعطاء معنى إلى الشعور بالانتماء إلى الجماعة أو الفريق، ومن ثم يكون الشخص قائداً لأنه تم قبوله من خلال الجماعة أو الفريق؛ ولذلك يصف بعض العلماء القيادة باعتبارها تطبيقاً متكاملًا ودينامياً لقدرات القائد التي تُقنع وتستثير وتربط وتوجه التابعين لإنجاز الغايات العامة المشتركة.⁽²⁶⁾

ورغم أن جميع الناس قد يكون لديهم فكرة عامة عن المقصود بمصطلح القيادة إلا أن هناك تعريفات مختلفة كثيرة للقيادة في الأدبيات، فيرى بعض الباحثين أنها تعد مفهوماً يستعصى على وجود تعريف محدد، وأن الجهود المتعددة في تعريف القيادة تعكس تنوع الفلسفات والاختلافات الواسعة في الآراء.⁽²⁷⁾

وقد يفكر بعض الناس في القيادة من خلال تصور الأشخاص ذوي السلطة الرسمية الذين يشغلون دوراً أو منصباً معيناً في الجماعة، مثلاً في المجال التعليمي: مديرو المدارس ونوابهم والموجهون والمشرفون، وتنصح لامبرت Lambert, 1998 بأن يتم النظر إلى القيادة باعتبارها فعلاً وليست اسماً، من خلال اعتبار القيادة عمليات وأنشطة وعلاقات يندمج خلالها الأفراد أكثر من كونها أشخاصاً ذوي سلطة أو منصب معين.⁽²⁸⁾

ومثلما يمكن النظر للقيادة على أنها شغل دور أو منصب معين في الجماعة، فمن الممكن النظر إليها أيضاً طبقاً لعملية التفاعل Interaction باعتبار التفاعل جوهر مفهوم القيادة، ومن وجهة النظر هذه تعتبر القيادة «طريقة للتفاعل وبصورة أكثر تحديداً التواصل بين القائد وتابعيه،

والقائد هو الشخص الذي يمكن أن يستثير الجماعة أو الفريق لإنجاز الأهداف التي تتعلق بمصالح واهتمامات الجماعة».⁽²⁹⁾

ومن وجهة نظر أخرى فقد لا ينظر للقيادة من خلال التفاعل أو الدور المحدد الذي يشغله القائد في الجماعة، ولكن قد ينظر إليها أيضا من خلال المجتمع المؤسسي الذي تعمل فيه، وفي ذلك ترى لامبرت ضرورة إعادة التفكير في القيادة، حيث تعرفها على أنها «عملية تعلم تبادلية تمكن المشاركين في المنظمة من بناء معنى للهدف المشترك الذي يعملون من أجل تحقيقه».⁽³⁰⁾

ويرى بعض الباحثين أن محاولة إيجاد تعريف محدد للقيادة ليس بالأمر السهل، وأن أي تعريف للقيادة ينبغي أن:⁽³¹⁾

- يتضمن الأهداف المشتركة ووظائف القيادة.
- يشير إلى الجماعة أو الفريق في حد ذاته.
- يشير إلى حاجات الأفراد ومهاراتهم.
- يشير إلى موقف محدد.
- يشير إلى أن الأدوار والوظائف القيادية ليست فقط حقاً مقصوراً فقط على شخص واحد ولكن يمكن رؤيتها كأدوار ووظائف جماعية.

ومما سبق يمكن إيضاح أن القيادة تتضمن أربعة عناصر أساسية هي:

- قائد يتسم بشخصية مؤثرة ومهارات قيادية لتحقيق هدف أو أهداف محددة.
- مجموعة من الأفراد (التابعين) اللازمين لتحقيق الهدف.
- الموقف الذي تمارس فيه المجموعة عملها.
- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

ومن ثم يمكن تعريف القيادة المدرسية على أنها قدرة القائد المدرسي على التأثير في سلوك أعضاء المجتمع المدرسي أو التابعين له - في موقف ما - لحفزهم على إنجاز الأعمال المحددة بغية تحقيق الأهداف المدرسية.

ولفهوم القيادة أهمية خاصة في التعليم وخصوصا للمنظمات المدرسية؛ وذلك لأنها تتضمن فريق الإدارة المدرسية والمعلمين والمتعلمين والذين يفترض أن يحققوا أهدافا معينة،

وتحقيق هذه الأهداف يعتمد بصورة كبيرة على القيادة المدرسية الفعالة والقوية، وقد حدد بعض الباحثين عشرة مبادئ أساسية للقيادة المدرسية الفعالة كما يلي:⁽³²⁾

- القيادة تعني أن يكون هناك منظور شامل: إنها تعني أن مديري المدارس كقادة تربويين في المدارس يدركون مدارسهم كمنظمات، وقادرين على رؤية جميع الجوانب التي تحسنها ككل، ووجود هذا المنظور الشامل يُمكن المديرين من تحديد الجوانب المدرسية التي تحتاج تحسينات من أجل تطوير المدرسة بصورة شاملة.
- القيادة تعني استحضار القيم الأساسية للحياة: فقيم مثل المحاسبية، والمساواة، والعدالة، والإخلاص، والاحترام ينبغي الاهتمام بها ويجب على مديري المدارس بوصفهم قادة تربويين في المدارس العمل على تنمية هذه القيم وإعادتها للحياة في جميع جوانب الحياة المدرسية.
- القيادة تعني تشجيع الرؤية: فالقيادة الفعالة تتطلب التخيل، ومديرو المدارس كقادة للمدارس يحتاجون للقدرة على الحلم، وتحليل الحلول المختلفة للمشكلات، والاحتمالات المتنوعة لمستقبل مدارسهم، كما أنهم يحتاجون أيضاً إلى إبقاء مدارسهم على الطريق الصحيح لتحقيق تلك الرؤى.
- القيادة تعني بناء المدرسة كمنظمة تعلم: فمديرو المدارس يحتاجون لرؤية مدارسهم كمنظمات دينامية، حية، ونامية. ويعني ذلك إيجاد أفكار جديدة في الحياة المدرسية؛ من أجل استشارة التفكير والتأمل والنمو والتغيير، وعندما يفهم المديرون أنفسهم ويتأملون في الكيفية التي يمكن بها تحقيق النمو المستمر فإنهم يفتحون الطريق للآخرين للتفكير والنمو بالطريقة نفسها.
- القيادة تعني الفهم والاعتراف بحاجات وإسهامات الآخرين: فالقيادة الفعالة تعني العمل معاً، مع أولئك الذين يعملون على تحسين المدرسة، ولذلك على مديري المدارس كقادة تربويين أن يهتموا بفهم العاملين معهم ويدركوا حاجاتهم ويعترفوا بإسهاماتهم ويشجعوهم على إنجاز مهامهم، إن ذلك يضمن زيادة بذل الجهد بما يجعل الحياة المدرسية نشطة وإيجابية.
- القيادة تعني الاستجابة المرنة: فالمديرون كقادة مدارس عليهم قبول أنه ليس هناك مخطط محدد بدقة لما هم مطالبون بعمله. إنهم سوف يجدون أن جميع تحديات القيادة فريدة من نوعها ومن ثم تتطلب منهم تدخلاً ومعالجة فريدة. إن جودة المرونة القيادية تحرر الأفراد في فرق العمل لمواجهة التحديات دون خوف من الفشل أو الحساب.

- **القيادة تعني العمل بتوازن وتدفق:** فمديرو المدارس ينسقون كثيراً من الأنشطة ويشرفون على كثير من المشروعات المختلفة، ومن ثم يحتاجون إلى التأكد من توازن الطاقة التي يقضونها في كل مرحلة، من التصور الفكري إلى الإكمال.
- **القيادة تعني الاعتراف بالتعارض والتعقد الخلاق:** إن الخبرة الواقعية تشير إلى أن المدرسة كيان حي، وحيوي، ومليء بالتناقضات والمعتقدات والصراعات التي تشكل جزءاً من الخبرة البشرية، ومن خلال الاعتراف بالصعوبات، ومن خلال عدم تجاهل المشكلات، والأفكار والمشاعر الكامنة تحت السطح، يتيح المديرون لمدارسهم والعاملين معهم الفرصة للانفتاح والشفافية والأمانة، وهذا يساعدهم على اكتشاف الطرق المبدعة للتعامل مع المواقف الصعبة والمعقدة.
- **القيادة تعني إيجاد طريق السلامة:** ويعني هذا أنه على مديري المدارس رؤية الطريق الذي ينبغي اتباعه بصورة غريزية، وربما لا يكون الطريق الأكثر وضوحاً ومنطقية ولكنه الطريق الذي يعرفون أنه صحيح في الأساس، بتعبير آخر طريق السلامة.
- **القيادة تعني نمذجة الطريق:** الناس يتطلعون لأصحاب المناصب القيادية من أجل الوضوح والتوجيه، وهذا هو السبب الذي يجعل مديري المدارس بوصفهم قادة مطالبين بنموذج للطريق، ولا يعني ذلك أنهم مثاليون أو أنهم دائماً يفعلون كل ما هو صحيح، ففي الواقع عندما يعترف المديرون لأنفسهم وللآخرين بأنهم بشر - لديهم جوانب ضعف ويرتكبون أخطاء مثل الآخرين، فإن الآخرين سوف يعاملونهم على أنهم بشر أيضاً، ولذلك تعني نمذجة الطريق أن يتفق ما يعتقد الفرد ويؤمن به مع ما يقوله أو يفعله.

- **والآن: ما الفرق بين القيادة والإدارة؟**
- **ما رأيك في القول بأن كل قائد ناجح لابد أن يكون مديراً ناجحاً**
لكن ليس بالضرورة أن يكون كل مدير قائداً.

تاسعاً: الفرق بين القيادة والإدارة:

يرى بعض الباحثين أن الإدارة معنية بالوضع الراهن وتفترض البيئة أكثر استقراراً، ووظيفة المدير هي ضمان أداء المهام طبقاً للمعايير الموضوعية. أما القيادة وإن كانت تبنى على

الوضع الراهن لكنها تعمل على تجاوزه، فالقادة لديهم دائما اتجاه نحو التغيير، حيث يعملون على إعادة الفحص الدائم للظروف الحالية وصياغة الاحتمالات الجديدة. (33)

بمعنى آخر أن الإداري يحافظ على الوضع الراهن، ويقوم بإنجاز العمل وفق الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المحددة، أما القائد فلا يكتفي بذلك، بل يُطور الأساليب والأدوات، ويحفز العاملين ويكتشف القدرات الكامنة ويوظفها ويستغلها أفضل استغلال ممكن من أجل التحسين والتطوير المستمر في أداء العمل وإنجاز الأهداف.

ويرى كادويل 2001, Caldwell أن القيادة تتعلق بالتغيير وتستلزم ثلاث عمليات كبرى هي: حشد الناس Aligning People، والحفز Motivating، والإلهام Inspiring، أما الإدارة فتتعلق بتحقيق النواتج، والعمليات الثلاثة الكبرى فيها هي: التخطيط والتمويل، التنظيم وتعيين الموظفين، الرقابة وحل المشكلات. (34)

وقد ميز Sterling and Davidoff, 2000 بين القيادة والإدارة، وذكر قائمة بالكلمات التمييزية التي عادة ترتبط بكل مفهوم منهما على النحو التالي: (35)

القيادة	الإدارة
توجه	تنسق
تحفز	تنظم
تبادر وتطور	تحافظ
تجدد	تقلد
تتوقع	تستقر
تبني الرؤية	تدرك
تبدع	ترتب
تتحرك للأمام	تبني المسارات
تكسر الحدود	تضع الحدود
تتحدى الوضع الراهن	تتقبل الوضع الراهن

عاشرا: الإداري المدرسي الناجح: صفاته ومهاراته

إلى أي مدى تتفق مع المقولات التالية؟

- إن رجل الإدارة الناجح يصنع ولا يولد.
- النجاح الإداري تعليم وتدريب وخبرة منظمة.

تذكر: بالفعل إن رجل الإدارة الناجح يصنع ولا يولد. أعظم الإداريين الناجحين لم يولدوا هكذا ناجحين، ولكنهم مروا بتجارب واكتسبوا خبرات ومهارات وتعلموا أساليب للإدارة يمارسونها في مؤسساتهم بطريقة منظمة واضحة تميزهم عن غيرهم الأقل نجاحا، ولا شك أن الإداري الناجح لديه قدرات ومهارات متميزة، فهو قد تعلم كيف ينظم عمله ويمارسه بطريقة مرتبة لها منطق، كما تعلم كيف يواجه المشاكل حسب أهميتها وأولوياتها ويتعامل معها. والإداري الناجح لا يبذل جهده في الأمور قليلة الأهمية، ولا يمارس عمله بطريقة عشوائية. وهكذا يكون النجاح الإداري تعلما وتدريباً وخبرة منظمة. ⁽³⁶⁾

ومن أهم الصفات الشخصية للإداري المدرسي الناجح ما يلي: ⁽³⁷⁾

- 1- توافر الصحة الجيدة بجانيها الجسمي والنفسي: إذ إن ذلك يزيد من فرص نجاحه حيث تساعد القوة الجسمية الفرد على تحمل ضغط العمل الشديد لفترة طويلة، كما تساعد صحته النفسية على الاحتفاظ بأعصابه سليمة تحت هذا الضغط الشديد، واحتفاظه بقدرته على التركيز والتفكير وإصدار الأحكام السليمة.
- 2- الاهتمام بالمظهر الشخصي والعناية به: فالمظهر الشخصي عامل مهم في التأثير على الآخرين وإعطائهم انطباعاً طيباً.
- 3- الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير لأنها وسيلته المهمة في نقل أفكاره للآخرين.
- 4- القدرة على الإقناع وتكوين علاقات إنسانية طيبة مع الآخرين، وحسن التعامل مع الرؤساء و الزملاء والطلاب وأولياء الأمور وغيرهم.
- 5- قوة الشخصية والقدرة على التأثير في الآخرين، وجذب ثقتهم.

كما أن الإداري الناجح يتصف في عمله بما يلي: ⁽³⁸⁾

- 1- لا يُقدم على أي عمل إلا في ضوء خطة مدروسة دراسة جيدة: فهو لا يبدأ العمل من

فراغ، وإنما يحدد أهدافا واضحة، ويفكر في أنسب الطرق، والأساليب المساعدة على تحقيق الأهداف. (يخطط)

2- يدبر ويوفر الموارد اللازمة للعمل وينظم ويوجه هذا الاستخدام وفقا لقواعد محددة، ويحدد اختصاصات العاملين معه ومسئولياتهم. (ينظم)

3- يحترم مساعديه ويرشدهم ويستفيد من طاقاتهم الخلاقة. (يوجه ويحفز)

4- لا يترك شيئا للمصادفة، بل هو يراقب ويتابع بشكل مستمر (يراقب)

وتشير إحدى الدراسات إلى أن من أهم المهارات الإدارية التي تساعد على نجاح الإداري المدرسي ما يلي: (39)

1- الإلمام بالحقائق الرئيسية للموقف: وهذا يتطلب أن يكون الإداري ذا ذاكرة قوية، وأن تكون معرفته أكثر من الذين يعملون معه.

2- الفهم المهني: وهذا يتضمن الرغبة في العمل الإداري والقدرة على كسب احترام العاملين والتلاميذ.

3- الحساسية للأحداث: وهذه تتضمن الوعي ووضوح الرؤية والنظرة العريضة للمستقبل ووضوح الأهداف، والقدرة على اكتشاف العاملين الضعفاء ومعرفة ما يدور حوله.

4- القدرة على التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرار: وهذه تتضمن الكفاءة الشخصية وجودة التنظيم والقدرة على حسن استخدام الوقت وتحديد الأولويات ومعرفة متى تفوض السلطات وجودة توجيه الأسئلة والقدرة على البت والحزم والتحكم.

5- القدرات الاجتماعية: وهذه تتضمن الحزم مع العدل والاستماع للآخرين وتقبل أفكارهم والقيادة والتوجيه وحسن التعامل مع الصراعات وحسن مواجهة المواقف الحرجة، وحسن عرض الموضوعات، وإدارة اللجان والاجتماعات والعلاقات الجيدة مع الزملاء والحماس والطيبة وكسب ثقة الآخرين، وتقديم العون لهم، وخفة الظل، والقدرة على تهميس الآخرين ورفع روحهم المعنوية.

6- المرونة المعنوية: وهذه تتضمن الدافعية والقدرة على العمل لساعات طويلة والقدرة على العمل تحت الضغوط.

7- الابتكارية: وهذه تتضمن اهتمامات متنوعة واسعة وتنوع المعارف والتوصل إلى حلول جديدة ومفيدة للمشكلات.

ويلخص الجدول التالي سمات الإداري المدرسي الناجح: (40)

جدول (3): سمات الإداري الناجح

المهارات	الخصائص المادية	السمات
- المهارات الفكرية. - القدرة على الإبداع. - الدبلوماسية والتكتيك. - اللباقة في التحدث. - الذكاء. - الإلمام بالعمل. - الترتيب والنظام. - القدرة على الإقناع. - الذكاء الاجتماعي.	- مستوى النشاط البدني - المظهر. - الطول. - الوزن.	- التكيف مع الموقف. - التفاعل مع الأحداث الاجتماعية. - الطموح والرغبة في الإنجاز. - الحزم. - التعاون مع الآخرين. - القدرة على اتخاذ القرار. - الاستقلالية. - الرغبة في السيطرة والقيادة. - الإصرار. - الثقة بالنفس. - تحمل ضغوط العمل. - الرغبة في تحمل المسؤولية.

هوامش ومراجع الفصل الأول:

- (1) Buch, Tony, Theories of Educational Leadership and Management, (London: Sage Publication, 2003), P.7.
- (2) عبد الكريم درويش وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، (القاهرة: مكتبة الأنجلو، 1980)، ص 50.
- (3) علي شريف، إدارة المنظمات العامة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1987)، ص 15.
- (4) Statt, D.A., Concise Dictionary of Business Management, (London: Routledge, 1999), p.98.
- (5) Martinelli, A, "Management: General" in N. J. Smelser and P. B. Baltes (Eds.), International Encyclopedia of Social and Behavior Sciences, 2001, p.9170
- (6) علي السلمي، الإدارة المعاصرة، (القاهرة: مكتبة غريب، بد.ت.)، ص 17.
- (7) شاكر محمد فتحي أحمد، إدارة المنظمات التعليمية: رؤية معاصرة للأصول العامة، (القاهرة: دار المعارف، 1996)، ص 18.
- (8) محمد منير مرسى، الإدارة المدرسية الحديثة، (القاهرة: عالم الكتب، 1999)، ص ص 18-19.
- (9) Caldwell, B.J., Op.Cit., p.13581.
- (10) Ibid., p.13581.
- (11) Ibid., p.13580
- (12) يرجى مراجعة ما يلي:
Buch, Tony, From Management to Leadership Semantic or Meaningful Change?, Educational Management Administration & Leadership, vol. 36, no.2,2008, pp. 274-275.
Buch, Tony, Theories of Educational Leadership and Management, Op.Cit., pp. 1-13.
- (13) Everard, K.B. and Morris, G. , Effective School Management, (London: Paul Chapman Publishing, 1990), p. 166.
- (14) شاكر محمد فتحي أحمد، مرجع سابق، ص ص 18-19.
- (15) يرجى مراجعة ما يلي:
Van. Deventer, et al, Op.Cit., p.66.
Buchel, A.J., Op.Cit., p.2.

- (16) محمد جمال نوير وشاكر محمد فتحي وهمام بدر اوي زيدان، مرجع سابق، ص 7.
- (17) المرجع السابق، ص 48.
- (18) Everard, K.B. and Morris, G. , Effective School Management, (London: Paul Chapman Publishing, 1990), p. 121.
- (19) Steinmann, C.F. Course EDU7040. Study Guide. Foundations of Educational Management. (Gauteng: Vista University, 2000), p.22.
- (20) شاكر محمد فتحي أحمد وآخرون، الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي، ط2، (القاهرة، مكتبة النهضة المصرية 2006)، ص 49.
- (21) المرجع السابق.
- (22) على السلمي، تحليل النظم السلوكية، (القاهرة، مكتبة غريب، بد. ت)، ص 32.
- (23) المرجع سابق، ص ص 40-41.
- (24) يرجى مراجعة ما يلي:
- ضياء الدين زاهر، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة: أساسيات وتطبيقات، (القاهرة: 2005).
- شاكر محمد فتحي أحمد، مرجع سابق، ص ص 58-62.
- (25) يرجى مراجعة ما يلي:
- محمود محمد أحمد أبو عابد، اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة، (الأردن - إربد: دار الأمل، 2006)، ص ص 455-456.
- شاكر محمد فتحي أحمد، مرجع سابق، ص ص 178-180.
- (26) Van der Westhuizen, P.C., Effective Educational Management. (Pretoria: Kagisho Tertiary, 1999), p.187.
- (27) Cawood, J., Kapp, C.A. and Swartz, J.F.A.. Dynamic Leadership. (Cape Town: NASOU Ltd, 1989), p.14.
- (28) Lambert, L., How to Build Leadership Capacity. Educational leadership, Vol.55, no.7, 1998, p.18.

(29) Van der Westhuizen, P.C., Op.Cit., pp.187-188.

(30) Lambert, L., Op.Cit., p.18

(31) Cawood, J., Kapp, C.A. and Swartz, J.F.A.. Op.Cit., p.14.

(32) يرجى مراجعة ما يلي:

Sterling, L. and Davidoff, S., The Courage To Lead. A Whole School Department Approach, (Cape Town: Juta & Co. Ltd, 2000.), pp.14-19.

Kgothule R. J., "A Programme for Facilitating Effective Leadership for Inclusive Schooling", Thesis Submitted in Fulfillment of The Degree Philosophy Doctor, School of Education, Faculty of Humanities, University of The Free State, Bloemfontein, 2004, pp.13-15.

(33) Ubben, G.C.,et al., The principal: creative leadership for schools, (New York: Allyn and Bacon, 2001), p.13.

(34) Caldwell , B.J., School Management , in N. J. Smelser and P. B. Baltes (Eds.), International Encyclopedia of Social and Behavior Sciences, 2001, p.13580

(35) Sterling, L. and Davidoff, S. , Op.Cit., p.13

(36) علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 259.

(37) محمد منير مرسى، مرجع سابق، ص ص 92-93.

(38) علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص ص 263-264.

(39) محمد منير مرسى، مرجع سابق، ص ص 85-87.

(40) عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002)، ص 26.