

## الفصل الثامن

### الإدارة التربوية

#### تمهيد

تتعلق إدارة التربية بالإدارة العامة، من حيث معناها وأسلوب عملها، بشكل كبير، فإدارة التربية - كإدارة العامة - مسألة تتعلق باتخاذ القرار، وتنفيذه على أكمل وجه ممكن، بما يحقق نجاح نظام التربية في أداء مهمته وهي الإعداد للحياة في المجتمع، وتوفير القوى البشرية اللازمة لدفع حركة الحياة فيه، وتحقيق أهداف هذا المجتمع.

ومعنى ذلك أن الإدارة التربوية لا تتفق مع الإدارة العامة إلا في الإطار العام لها فقط، أما فيما يتصل بالتفاصيل، فإن إدارة التربية تشتقها من طبيعة التربية نفسها.

إن الإدارة لكي تكون وظيفية، لابد أن تختلف من مؤسسة إلى مؤسسة ومن مجال إلى مجالات العمل المختلفة حسب طبيعة هذا العمل وظروف عمل كل مؤسسة، وعدد الأفراد العاملين بها، ونوعياتهم، واحتكاكات هذه المؤسسة الأخرى، وغير ذلك من الأمور التي تحدد الخطوات التي يجب أن تسلكها الإدارة في عملها.

والعملية التعليمية عملية واسعة وكبيرة تتضمن عمليات صغرى كثيرة مثل عملية تحديد الفلسفة وعملية وضع المناهج التي تجسد تلك الأهداف وكذلك عملية اختيار المدرسين وإعدادهم لمهنة التدريس وعملية تحديد طرق التدريس المناسبة وعملية الإشراف وعملية التقييم، هذه جميعاً عمليات تربوية هامة ومتداخلة ولا بد من التنسيق بينها.

#### ما هي الإدارة التربوية:

الإدارة التربوية فرع من فروع الإدارة العامة وقد أصبحت هي الأخرى علماً مستقلاً له كيانه المتميز وقد تطورت كثيراً في السنوات الأخيرة كنتيجة لتطور التربية ذاتها.

إن التربية ومناهج التعليم في كثير من المجتمعات انعكاس للفلسفات السائدة في تلك المجتمعات وتحقيقاً لمبادئها وهذا يلقي على التربية دوراً كبيراً ويعني ضرورة الأخذ بالإدارة والتخطيط العلمي الذي ينظم حركة التعليم وهناك الكثير من العوامل التي ساعدت على نشأة وتطور المفهوم الحديث للإدارة التربوية ومن هذه العوامل ما يلي:

- 1- إضفاء الصبغة العلمية على الإدارة واعتبارها مهنة.
- 2- التركيز على الإدارة باعتبارها ظاهرة سلوك وأداء وتفاعل اجتماعي وعلاقات إنسانية.
- 3- استخدام النظريات والنماذج في دراسة الإدارة واهتمام الباحثين بالدراسة العلمية للإدارة.
- 4- تحليل الإدارة إلى بعدين رئيسين أحدهما يتعلق بالمحتوى والآخر بالطريقة.
- 5- الاعتراف بالقوى الجدية التي تشكل النظرة الجديدة للإدارة كالتقنيات الحديثة والظواهر السكانية والعقائدية والفكرية والتغير والصراع في نظام القيم والتفجر المعرفي علاوة على تزايد الاتجاه الديمقراطي في السياسة والحكم وكافة مجالات الحياة البشرية.

فبالرغم من الخصوصيات المتميزة لكل نظام تعليمي والتمشي مع الواقع الاجتماعي والثقافي لكل مجتمع إلا أن الأنظمة التعليمية العالمية تجمعها ملامح عامة كما أن للتغير الكبير الذي حدث في وظيفة المدرسة والانتقال من مهمة التركيز على الناحية المعرفية العقلية ونقل التراث الإنساني والإعداد لحياة الكبار إلى مهنة الحياة ذاتها والارتباط بالمجتمع ومشكلاته واحتياجاته الفعلية من ناحية والفرد وقدراته وميوله ونواحي شخصيته المختلفة من ناحية أخرى كل هذا ساعد على تطور مفهوم الإدارة التربوية.

### تعريف الإدارة التربوية:

تعرف الإدارة التربوية بأنها مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشاط المنظم من أجل

تدليل الصعاب وتكييف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية<sup>(1)</sup>.

وعرفها د. محمد أحمد الغنام «أنها العملية أو مجموع العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه».

ومن هذا المفهوم نرى أن الإدارة التربوية لا تعني رسم السياسات التعليمية ووضع الخطط فقط وإنما تعني إلى جانب ذلك التنفيذ والمتابعة.

### أهمية الإدارة التربوية:

تكمن أهمية الإدارة التربوية في كونها أداة يتحقق عن طريقها نجاح وتقدم النظام التربوي بكامله:

- 1- النظام التعليمي تتحكم فيه عوامل اقتصادية وأخرى اجتماعية وإذا كانت التربية تخضع بدرجة كبيرة للفلسفة الاجتماعية السائدة وتتأثر إلى حد بعيد باقتصاديات المجتمع فإن هذا لا يعني إغفال الاعتبارات الإدارية والفنية والتي تعتبر من أهم العوامل في ضمان سلامة وواقعية الحركة التربوية.
- 2- كثيراً ما تقع التغيرات الجذرية التي تبلغ أحياناً درجة الثورة في الفشل وذلك نتيجة للإدارة البيروقراطية تتعارض مصالحها وطبيعة التحولات الثورية فالاتجاهات الجماهيرية في التغيير والمشاركة الشعبية في الإدارة تتعارض والنمط التقليدي للإدارة.
- 3- يعتمد تقدم المجتمعات وتطورها على نوع النظام التعليمي القائم ومدى إمكانية تحسينه ولا يمكن أن يتطور ويتحسن دون تطوير إدارته، فإن جوهر الفرق بين التقدم والتخلف يكمن في الإدارة فالتقدم يعني بالضرورة بلوغ مجتمع من المجتمعات حالة من الكفاية الإدارية تمكنه من تعبئة موارده البشرية والمادية والمهنية في مختلف مجالات حياته أو بعضها على الأقل أما التخلف فمعناه استمرار قصور المجتمع عن تعبئة وتشغيل وتوجيه موارده بالمعدلات المرجوة.

(1) عمر التومي الشيباني:

4- لا يمكن أن تتطور التربية ويتقدم التعليم دون النظرة الجادة للإدارة التي تسير شئونه فكل تطوير في التعليم قوامه تطوير في إدارته واستخدام الأسلوب العلمي في مواجهة المشكلات الإدارية.

5- تكمن أهمية الإدارة التربوية في التقدم العلمي واعتماد الأسلوب العلمي في مواجهة المشكلات الإدارية فالطلب الاجتماعي على التعليم وازدياد نسبة الإهدار التربوي وتنوع التعليم وارتباطه باحتياجات الفرد من ناحية وبالتنمية الاجتماعية والاقتصادية من ناحية أخرى يتطلب إدارة تربوية قادرة على تسيير مثل هذا التعليم بكفاءة وفاعلية، كذلك التقدم الهائل في التقنيات الآلية الذي ساعد في سرعة اتخاذ القرارات وفي الرجوع في المعلومات وبسرعة كبيرة في الوقت المناسب أضاف على الإدارة التربوية أهمية خاصة في توظيف مثل هذا التطور التكنولوجي الكبير والاستفادة منه في تقدم التعليم ودفع عجلة التغير في المجتمع.

### أنماط الإدارة التربوية

لا تسير الإدارة التربوية وفق نسق واحد في كل المجتمعات بل تتعدد أنماطها وتختلف أشكالها من مجتمع لآخر فالإدارة التربوية لها أنماط مختلفة وأنواعاً متباينة وذلك باختلاف وتباين النظام الاجتماعي الذي تقع فيه ويتميز كل نمط إداري بخصائص معينة ومميزات محددة تلتقي عادة مع نوع الفلسفة وتوجهات المجتمع والقيم السائدة فيه، ومن الأنماط الشائعة في الإدارة التربوية ما يلي:-

#### 1- النمط الدكتاتوري أو الاستبدادي:

يعتبر هذا النمط غير مقبول لإدارة العنصر البشري، وهو نمط يقوم على الإيذان بأنه في كل جيل يوجد عدة أفراد محددين أو فرد واحد هو وحده الذكي القادر على التخطيط واتخاذ القرارات ويعتمد بشدة على حرفية القوانين واللوائح المنظمة وتكون السلطة واتخاذ القرار مركزية، ويتيح النمط الاستبدادي الشكل الهرمي والتبنيان الفوقي في تشكيل نظامه الداخلي حيث تتدرج السلطة ومسئولية اتخاذ القرار من أعلى إلى أسفل ويتميز النمط الاستبدادي بالرقابة الدقيقة وتصيد الأخطاء مع التهديد بالعقوبة ونستطيع أن نرى هذا النمط بسهولة في إدارة بعض المؤسسات التربوية وغير التربوية.

## 2- النمط الفوضوي:

هذا النمط يدعو إلى الحرية المطلقة وغير المسؤولة حيث العمل الفردي وغياب العمل الجماعي والتفكك الداخلي بين أعضاء المنظمة وفي الإدارة الفوضوية ينعدم الدور الإشرافي والرقابي والتوجيهي ويتميز عادة بالنظرة الفردية الذاتية للأمور والنمط الفوضوي للإدارة التربوية يسوده التخبط والعشوائية وعدم الوضوح في التخطيط من ناحية والتسيب وعدم المسؤولية من ناحية أخرى، كما يصعب وفق هذا النمط الإداري تحقيق الأهداف التربوية المنشودة حيث انعدام تحديد المسؤوليات وغياب جماعية القرار وكذلك انعدام وضوح الرؤية في العمل نظراً لجزئية التخطيط وعدم شمولية القرارات وجماعية التنفيذ والمتابعة.

## 3- النمط الديمقراطي:

هذا النمط يعتبره الكثير من علماء الإدارة المعاصرين من أنسب الأنماط الإدارية وأكثرها مساهمة للحاجات الإنسانية.

والإدارة الديمقراطية تؤمن بحرية الإنسان وتأكيد ذاته وتعمل على رفع معنوياته كما تدعو إلى المشاركة الجماعية في إدارة شئونها وتحديد سياستها، واتخاذ قراراتها وتنفيذ خططها وعلاج مشكلاتها وتهتم الإدارة الديمقراطية بالعلاقات الإنسانية السليمة، فكما أنها تدعو إلى إشراك كل من له علاقة بالعملية التعليمية في رسم السياسات التربوية ووضع البرامج والأنشطة وتنفيذها فإنها في ذات الوقت تشجع فردية المتعلمين والمعلمين وتدفع نحو الابتكار والتجديد والإبداع. وتتصف الإدارة المتبعة لهذا النمط بسيادة العلاقات الإنسانية داخلها ورضا العاملين بها، وارتفاع روحهم المعنوية، ورغبتهم في العطاء في حدود إمكانياتهم وقدراتهم على العمل المثمر<sup>(1)</sup>.

## 4- النمط الشعبي (الإدارة الشعبية):

تعتمد الإدارة الناجحة على التخطيط العلمي والمشاركة الشعبية ويعتبر النمط الجماهيري في الإدارة الضمان الحقيقي لتحقيق الأهداف الموضوعة أصلاً من قبل الجماهير فالمشاركة

(1) عبود وآخرون 1992: 101.

الشعبية تعتبر أداة رئيسية وشرطاً ضرورياً لكل عمل إداري حيث أنها تقوم بتحديد الاحتياجات الفعلية التي يتم بمقتضاها تحديد الأهداف واتخاذ القرارات وكيفية التنفيذ، والنمط الشعبي للإدارة يتميز بكونه يسير وفق توجه جماهيري أفرزه الاختيار الحر المباشر ويميل النمط الشعبي في الإدارة التربوية إلى الرقابة الشعبية وتمكين الجماهير من ممارسة السلطة في التخطيط ورسم السياسات للتعليم وفي التنفيذ والرقابة والمتابعة، ومن هنا كان المفهوم الجديد للمشاركة الشعبية في الإدارة والحكم هو المنظور الجماهيري، خاصة بعد أن أثبتت كل الأنواع الأخرى المطبقة في العالم اليوم أنها غير كافية وأنها سلطة مطلقة تتمسك بها الطبقة السياسية، أما الإدارة التربوية الشعبية فهي تعني التفاعل الحقيقي للمجتمع في قضايا التربية بالمساهمة الفعلية في العملية التعليمية ومتابعة سيرها.

نظراً لأن نمط الإدارة الشعبية هو المستخدم في ليبيا رأينا أن نتعرض له بشيء من التفصيل.

لقد أصبح عالم اليوم يعتمد في رسم سياسته على الإدارة الجيدة التي تحقق أهدافه بالطريقة والكيفية التي يرضى عنها، ولم تفلح المحاولات التي قام بها النظام الماركسي للوصول بالإدارة إلى تصور يجعلها أفضل مما هي عليه في النظام الرأسمالي ولقد حاولت معظم الدول وخاصة المتقدمة منها الوصول بالإدارة إلى الشكل الأمثل وذلك عن طريق الدراسات والأبحاث ونتيجة لذلك عقد مؤتمر ضم العلماء والمتخصصين في مجال الإدارة ببروكسل عام 1915م تم خلاله مناقشة المشاكل التي تواجه الإدارة وكيفية إيجاد الحلول المناسبة لها عقب ذلك أنشئ أول معهد للإدارة ببروكسل عام 1930م، ثم لحق به الكثير من المعاهد الإدارية في العالم والوطن العربي.

### مفهوم الإدارة الشعبية:

إن مفهوم الإدارة الشعبية يتمثل في تسيير الإدارة بواسطة لجان شعبية مصعدة من جانب مواطني المؤتمر الواقعين في نطاق اللجنة المصعدة، ويمكن تعريف الإدارة الشعبية بأنها (ذلك المجهود المبذول من أفراد العنصر البشري الموجود بها تحت توجيه القيادة الشعبية للوصول إلى الأهداف المرسومة بالسرعة الممكنة وبأقل وقت وجهد ممكنين وذلك باستعمال جميع الإمكانيات الموجودة للاستعمال الأمثل) وقبل الحديث عن الإدارة الشعبية يجدر بنا المرور بشيء من الإيجاز على التطور الذي مرت به الإدارة في ليبيا.

## تطور النظام الإداري في ليبيا:

المتبع لنشاط الإدارة في ليبيا يمكنه الوصول من خلاله إلى المراحل التالية التي مرت بها الإدارة في الجماهيرية تجاه تحقيق أهدافها وهي كالآتي:

### أولاً: الإدارة الواقعة بين عامي 1951-1969م:

لقد تميزت الإدارة خلال هذه الفترة بالنشاط الرأسمالي واتصفت بصفات الإدارة التقليدية الحكومية حيث سيطر القطاع الخاص الوطني وكذلك المصالح الأجنبية على الكثير من أنشطة الإدارة ونجح في توجيهها نحو تحقيق أهدافها وتم ربط الاقتصاد الوطني بالاقتصاد الأجنبي حتى يستمر الطريق مهدداً للمصالح الأجنبية في النمو والتوسع، إن هذا الاتجاه في الإدارة أدى إلى عدم تمكنها على القيام ببعض المشروعات التي لها علاقة بالنشاط الرأسمالي السائد، والإدارة بهذا الشكل لا يمكن لها أن تحقق مستوى عادل يقوم على أساس إيجاد توافر تكافؤ الفرص بين جميع المواطنين وتقديم الخدمات لطلبيها من أبناء الشعب بشكل متساو وسليم.

### ثانياً: الإدارة التقليدية بعد قيام الثورة وقبل تفجر الثورة الشعبية 1969-1973م:

لكي تحقق الثورة أهدافها في مختلف القطاعات كان الاتجاه نحو اتباع سياسة علمية موضوعية قائمة على انتهاز وظيفة التخطيط لجميع المشاريع لتحقيق نتائج أفضل للمواطنين وقد توجه اهتمام الدولة بالتعليم والصناعة وتدريب العناصر الوطنية لتحل محل القوى العاملة الأجنبية وبالرغم من الإصلاحات التي قامت بها الثورة عقب تفجرها لتصحيح مسار الإدارة وذلك بما اتخذته من تحرير للأرض سياسياً واقتصادياً وتأمين المصارف وشركات التأمين وعدد كبير من شركات النفط وكذلك استرداد أموال الشعب من عوائد النفط فإن هذه الخطوات كان الغرض منها توفير الجو المناسب للإدارة لكي تنطلق في عملها وذلك لأن الإدارة لا يمكن أن تعمل بشكل صحيح وتقوم بالإصلاحات اللازمة إلا إذا توفرت لها الحرية السياسية والاقتصادية.

### ثالثاً: الإدارة الشعبية التي بدأت بتفجر الثورة الشعبية في إبريل عام 1973م:

إن عدم تمكن الإدارة من تقديم خدماتها بالشكل الجيد أدى إلى تفجير الثورة الشعبية

حيث تمت دعوة الجماهير الشعبية للزحف على الإدارات وتسييرها بلجان شعبية يتم اختيار أعضائها بواسطة الجماهير وأزيلت جميع العوائق من أمام الإدارة الشعبية وتم إيقاف القوانين وتطهير الجهاز الإداري وتثوير الإدارة عن طريق اللجان الشعبية المختارة من قبل الجماهير وتزويدها بالعناصر البشرية القادرة والكفئة.

### **المرتکز السياسي للإدارة الشعبية:**

إن المرتکز السياسي الذي تعتمد عليه الإدارة الشعبية يظهر في مبادئ الثورة الشعبية التي تعمل على تمكين المواطنين من استلام السلطة وتسيير الإدارات الشعبية بشكل يتمشى والديمقراطية المباشرة المطبقة على أرض الجماهيرية، وقد عملت الثورة الشعبية على نقل السلطة الإدارية من التنظيم الحكومي التقليدي إلى سيطرة الجماهير الشعبية معتمدة في ذلك على الإطار السياسي والقانوني، ولكي يتم الدفع بالإدارة الشعبية وتوضيح الدور الذي تقوم به وكيفية القيام بعملها صدر قانون ممارسة اللجان الشعبية لواجباتها ومسئولياتها الإدارية بإعلان سلطة الشعب، حيث تم انتقال السلطة للشعب بالكامل وأصبح لزاماً على المواطنين من خلال مؤتمراتهم الشعبية اختيار أعضاء اللجان الشعبية وتصعيدهم لتسيير الإدارة في مختلف المواقع وقد حددت سلطة الشعب معالم هذه السلطة وميزت المجتمع الجماهيري عن غيره من الأنظمة الرأسمالية والماركسية، حيث جعل النظام الجماهيري السلطة في يد الشعب الذي يمارس هذه السلطة عن طريق المؤتمرات الشعبية واللجان الشعبية والاتحادات والنقابات والروابط المهنية ومؤتمر الشعب العام، ومن هذه المرتكزات تنطلق الإدارة الشعبية نحو تحقيق أهدافها.

### **فلسفة قيام الإدارة الشعبية:**

إن الفلسفة التي تجعل من الإدارة الشعبية أكثر فعالية وحيوية من الإدارة في النظام الرأسمالي والماركسي تظهر من خلال العوامل الآتية:

#### **أ- نوعية المسيرين للإدارة الشعبية:**

حيث أن نوعية العناصر البشرية التي ستصعد لابد وأن تكون ذات كفاءة وخبرة تمكنهم من القيام بعملهم على الوجه المطلوب وذلك لأن عملية الاختيار أو التصعيد هي من جميع

مواطني المؤتمر الشعبي التابعة له اللجنة، وهذا يؤدي إلى الاختيار الجيد، الأمر الذي يختلف عن الإدارة التقليدية، حيث يتم بواسطة الاعتماد على آراء محدودة.

#### **ب- الكيفية التي يتم بها اتخاذ القرار:**

حيث يشارك الموظف الموجود بالوحدة الإدارية التي يعينها القرار في اتخاذ القرارات وذلك باعتباره عضواً في المؤتمر الشعبي الأساسي.

#### **ج- الكيفية التي يتم بها تنفيذ القرار:**

بما أن الموظف شارك في وضع القرار وصياغته فإن ذلك يدفع بالموظف إلى تنفيذه بالسرعة الممكنة وبالشكل المطلوب.

#### **د - الكيفية التي يتم بها تطبيق القرارات الشعبية:**

من خلال المفهوم الشعبي للإدارة المبني على الأساس العلمي والخبرة العملية فإن عملية تنفيذ القرارات بالإدارة الشعبية تختلف عما هي عليه بالإدارة التقليدية وذلك لفاعلية الأجراء المتبع بالإدارة الشعبية وحيويته أكثر من غيره لاقتناع الإدارة بما تقوم بتغييره من قرارات وذلك لأن القرار جاء من المواطن ومن الموظف نفسه الذي شارك في وضعه وصياغته وهو الذي ينفذه، وتحرص الإدارة الشعبية على أن يكون أعضاؤها وخاصة قياديتها متمتعين بالصفات الآتية:

- المؤهل المناسب والذي لا يقل عن الشهادة الجامعية.

- العمر المناسب

- الذكاء

- قوة الشخصية

- الشجاعة

- الإخلاص

وهذه الصفات مهمة جداً باعتبار أن الإدارة الشعبية ترى في هذه الصفات الأهمية القصوى للدفع بها لتحقيق أهدافها.

## ماذا تعني الإدارة الشعبية ؟

### الإدارة الشعبية:

هي تجميع وتنظيم وتنسيق للجهود الموجودة بالشكل العلمي والموضوعي وتوجيهها نحو تحقيق الهدف المرسوم في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد.

### التطبيق الفعلي للإدارة الشعبية:

إن مختلف الإدارات بالجمهورية تسير الآن بواسطة اللجان الشعبية وقد تمكنت الإدارة الشعبية من إدخال مفاهيم جديدة في الإدارة، هذه المفاهيم ما كانت لتحدث لولا الثورة الشعبية، وثورة المنتجين التي تم بواسطتها تسيير الإدارة شعبياً وتحرير العامل من صاحب العمل والأخذ برأيه في الإدارة مما دفع به إلى بذل كل الجهد في زيادة الإنتاج ومشاركته في الأرباح وقضت بذلك على المشاكل التي كانت تعاني منها الإدارة فيما يتعلق بالجانب المادي للقوى المنتجة.

وبواسطة اللجان الشعبية لتسيير الإدارات والمنشآت أصبح الموظفون والمنتجون هم الذين يضعون القرارات عن طريق مؤتمراتهم الشعبية والمهنية الإنتاجية ولذلك أصبح مستوى القرار أفضل بكثير مما كان عليه في السابق لمشاركة عدد كبير من الآراء المتخصصة في صياغته بدلاً من رأي أو رأيين مثلما كان في السابق كوزير أو مدير مجلس إدارة أو مدير عام.

وتختلف الإدارة الشعبية عن الإدارة الجماعية. فالإدارة الجماعية عبارة عن إدارة تقوم بها مجموعة من المديرين أصبحت اليوم ضرورة تملئها ظروف العصر في المجتمعات الرأسمالية.

وتعتبر الإدارة الشعبية أفضل من كل أنظمة الإدارة الأخرى لأن في الإدارة الشعبية المرتكزة على اللجان والتي تستطيع عن طريق الحوار والرأي الجماعي حل المشكلات التي تواجه الإدارة كما أنهم يقدمون تنوعاً لآراء مختلفة واقعية من الميدان وأن التطبيق الشعبي للإدارة يمكن الإدارة من تحقيق الأهداف المرسومة.

### الإدارة الشعبية والمبادئ العلمية:

تأخذ الإدارة الشعبية بالأسلوب العلمي عند قيامها وتطبيقها لنشاطها في مختلف المجالات

وعلى ذلك فهي تعتمد على الوظائف التالية في تطبيقها لنشاطها: التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة - إعداد الميزانيات

### الخصائص والمميزات العامة للإدارة التعليمية

في ضوء ما سبق يمكننا أن نستخلص الخصائص والمميزات العامة التالية:-

أولاً: إن إطلاق تعبير عملية أو مجموع عمليات على الأنشطة الإدارية المختلفة يشير إلى ما تتميز به هذه الأنشطة من ديناميكية وحركة وترابط وتأثير متبادل واستمرار وتدفق، إن الأعمال الإدارية ترتبط ببعضها ويؤثر كل منها في الآخر، فالإدارة عملية مستمرة على مدار الزمن، فهناك أهداف متجددة وأساليب عمل جديدة يسعى التنظيم دائماً إلى تحقيقها.

ثانياً: إن مجال الإدارة التعليمية ليس مقصوراً على النواحي التنفيذية فقط بل يشمل أيضاً النواحي الفنية فهو يعني بكل ما يتصل بالتلاميذ وبأعضاء هيئة التدريس وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط والإشراف الفني وتمويل البرنامج التعليمي وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع ويعتبر ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة<sup>(1)</sup>. وفي ظل هذا المفهوم الحديث للإدارة التعليمية والمدرسية لم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول في الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه الشامل وتعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو.

ثالثاً: عملية الإدارة التعليمية في مفهومها الحديث يندرج تحتها مجموعة من العمليات الفرعية المتداخلة المتكاملة التي تتفاعل معها لتحديد النتائج النهائية للعمل الإداري من أهم هذه العمليات: التخطيط، التنظيم، التنسيق، اتخاذ القرارات، والتوجيه، وتكوين وتنمية الموارد البشرية، والإشراف والمراقبة والمتابعة وتقويم الأداء هذه الوظائف الإدارية

(1) حسن مصطفى وآخرون: اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية (المقدمة).

مرتبطة بعضها ببعض ونجاح عملية التخطيط مثلاً يتطلب وجود تنظيم ملائم وفاعلية عملية المتابعة وتقييم الأداء تتوقف على وجود خطة واقعية وقابلة للتنفيذ.

رابعاً: تتم الإدارة التعليمية عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني التربوي وبالتالي فإنها عملية إنسانية اجتماعية تعاونية تربوية منظمة تستفيد من معطيات العلم ولزيادة التوضيح لهذه الخاصية نعطي فكرة بسيطة من كل صفة عن هذه الصفات:

أ - العملية الإدارية عملية إنسانية، تستهدف الإدارة تحقيق أقصى إشباع ممكن للطلبات والحاجات الإنسانية بهدف تحسين حياة الإنسان وتتوقف كفاءتها ونجاحها على نوعية السلوك الإنساني والجهد البشري المبذول فيها وعلى فهم وتفسير السلوك الإنساني للأفراد.

ب - العملية الإدارية عملية اجتماعية، الإدارة أولاً وقبل كل شيء تحدث في إطار اجتماعي تؤثر فيه وتتأثر به وهي في كل الأحوال وليدة حاجة أو حاجات اجتماعية وقيامها في الأصل من أجل فائدة عامة للمجموع ثم أن الإدارة تنظم الجماعة من الأفراد بينهم تفاعل أفقي ورأسي وهو أساس كل عملية اجتماعية.

ج - العملية الإدارية عملية تعاونية، الإدارة هي مجموعة من العمليات يقوم بها الأفراد متعاونين ولا تكون السلطة فيها احتكاراً لفرد أو مجموعة من الأفراد وإنما توزع المسؤوليات على جميع الأفراد ومن ثم لا تكون الإدارة رئاسة عليا تعمل فوق الناس وإنما تكون أسلوباً للعمل وحشد الجهود لتحقيق الأهداف عن بصيرة ووعي والإدارة التعليمية وهي تهتم بالعمل التعاوني لا تهمل الأفراد بل تشجع الفردية البناء بينهم وتنمي لديهم روح الخلق والإبداع والمبادأة وتحمل المسؤولية والإدارة التعليمية لا تهتم بالتعاون الداخلي فقط بل تهتم أيضاً بالتعاون الخارجي مع الأفراد والجماعات والمؤسسات والمنظمات الخارجية لتحقيق أهدافها التربوية والاجتماعية.

د - العملية الإدارية عملية تربوية، فالعملية الإدارية كما هي عملية إنسانية واجتماعية وتعاونية فإنها أيضاً عملية تربوية تستهدف تربية وتنمية العاملين والمتصلين بها وتسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية للمجتمع وللمؤسسة التعليمية التي توجد فيها.

## تطوير الإدارة التربوية التعليمية

يجب أن يكون واضحاً من البداية الهدف من التطوير ونوع التطوير المطلوب فقد يكون المطلوب مجرد عملية تحسين أو تحديث أو تجديد لما هو قائم دون تغيير أساسي فيه أو قد يكون عملية تطوير إداري يتحدد بمدى فعاليته في السنوات القادمة، ويجدر بنا في هذا المجال أن نعطي لمحة موجزة عن بعض المفاهيم التربوية المتعلقة بالتطوير الإداري.

### التجديد التربوي:

المقصود به محاولة تحسين النظام التعليمي القائم وقد عبر عنه الغنام بأنه «أحد الخيارات المتقدمة في إصلاح التعليم وقوامه اكتشاف حلول مبتكرة لمشكلات هذا التعليم توسيعاً لفرصه ورفعاً لكفايته وزيادة في فاعليته وملاءمته للمجتمعات التي يوجد فيها».

### التحديث التربوي:

هو مجازاة لروح العصر من التقدم العلمي وعصرنة النظام التربوي تعنى إدخال تقنيات وآليات ووسائل تربوية جديدة من شأنها الرفع من فعاليته وكفاءة العملية التعليمية.

### الإصلاح التربوي:

وهو يتضمن تغيرات أساسية في هيكلية النظام التربوي، ويرتبط الإصلاح بالفكر الاجتماعي والاقتصادي السائد في المجتمع، ويعتبر الإصلاح التربوي أكثر شمولاً وأعم من التعديلات أو المستخدمات التربوية، وأن اختيار نوع التطوير الإداري سيحدد مستقبل التعليم وفعاليته في السنوات القادمة، ونظراً للتوسع الكبير في التعليم من ناحية كنهه وكيفه فهذا يفرض على الإدارة التعليمية أن تتجدد إلى حد الثورة (الثورة الإدارية) أو تثوير الإدارة كما نسميه نحن في الجماهيرية، ومن هنا تظهر أهمية التجديد لما تعانيه الإدارات القائمة من قصور وتخلف عن مواكبة التطورات الحاصلة في التعليم، وكذلك بعد هذه الإدارات عن مجرى التطور في الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة وعدم إفادتها من نتائج هذه العلوم في تطوير نفسها أو التغلب على مشكلاتها، والصورة التي يمكن أن تقوم عليها الإدارة التعليمية في المستقبل يجب أن تقوم على مقومات أساسية هي:

- 1- المستقبلية: وهي النظرة البعيدة للمستقبل أو التخطيط طويل الأمد وفق خطوات هادفة ومتطورة.
- 2- العملية: أن يقوم كل سلوك إداري أو تصرف على أساس علمي مبني على البحث العلمي والدراسة، وتوفر المعلومات وهذه الصفة يجب أن تكون مصاحبة لكل وظيفة من وظائف الإدارة في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات ورسم السياسات وكذلك في مراحل التنفيذ والمتابعة.
- 3- التقنية: المقصود بها استخدام التقنيات الحديثة لتوفير الوقت والجهد ورفع المستوى الإداري.
- 4- الاتجاه نحو اللامركزية: وتعني إتاحة الفرصة للمشاركة الشعبية.
- 5- الكفاية الإدارية: وتعني نجاح الإدارة في الوصول إلى أعلى ناتج ممكن في ظل أهداف محددة وبأقل تكلفة ممكنة، والواقع أن كفاية الإنسان علماً ومهارة وخلقاً هي العمود الفقري لكل كفاية إدارية ولذلك كان من أهم عناصر إستراتيجية تطوير الإدارة التعليمية وخاصة على خط التجديد هو من اختيار الإداريين والإعداد الكفاء لهم وتدريبهم.

### المبادئ الأساسية لتطوير الإدارة التعليمية

- 1- إن التطوير السليم للإدارة التعليمية لا بد أن يحدث ضمن إطار عملية تطوير شاملة للإدارة العامة، وفي المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ومن الممكن أن تكون الإدارة التعليمية هي نقطة البداية في هذا التطوير الشامل.
- 2- مع التسليم بشمول عملية تطوير الإدارة التعليمية فإن هناك مواقع وقطاعات ومدخلات يمكن أن تكون نقاط ارتكاز وذلك لأهميتها في حركة التطوير مثل أولوية تقرير نظام للمعلومات وأولوية تنمية الكفايات البشرية.
- 3- أن كل تطوير للإدارة التعليمية يجب أن يضع في حسابه صورة التعليم المستقبلية بأهدافها البعيدة والمتعددة ويشقيها التعليم النظامي والغير نظامي في المدرسة وخارجها للصغار والكبار على السواء.

- 4- أن كل تطوير سليم في الإدارة التعليمية هو محصلة لمشاركة حقيقية من المعلمين وأفراد الشعب وكل من له علاقة بالعملية التعليمية.
- 5- المدخل الصحيح لكل تطوير هو التخطيط الفعال ويستلزم ذلك تنفيذ جاد ومستمر لخطط التطوير، وكذلك تحديد الاحتياجات والتنفيذ الجاد والتقويم المستمر.
- 6- أن كل تطوير سليم للإدارة التعليمية يحتم علينا إعادة النظر في كل أبعاد هذه الإدارة من الداخل في كل ما يتعلق بها من عمليات أو مجال للعمل الإداري أو مستوياته وهذا يعني بالتالي مراجعة مدخلاتها من فلسفة ومبادئ ومفاهيم وعناصر بشرية وتشريعات وتقنيات ومعلومات وعلاقات خارجية وأخيراً وما دامت إدارة اليوم هي إدارة صنع تعليم الغد فإن أي خطة لتطوير الإدارة التعليمية ينبغي أن تضع في حسابها التطورات الجديدة التي ينتظر أن تطرأ على أفق التربية، وقد بدأت بوادرها في الظهور بالفعل ومن هذه التطورات تزايد الاهتمام بالتدريب والتعليم الموازي وتعليم الكبار والاتجاه نحو التربية المستديمة (التعليم المستمر)، واستخدام وسائط الإعلام الجماهيري والتكنولوجيا الحديثة في التربية وفي كل الأحوال فإن تطوير الإدارة التعليمية يجب أن يكون في حد ذاته عملاً علمياً يعتمد على المنهج العلمي في تشخيص واقع الإدارة والتعرف على أبعادها وقضاياها ومشكلاتها ووضع ملامح الصورة الجديدة لها واختيار أفضل البدائل التي يمكن التحرك بها من هذا الواقع إلى الصورة الجديدة.
- 7- أن التجربة الإنسانية في التطوير الإداري ذات فائدة كبرى في مزيد من الإلمام بالواقع وفي زيادة القدرة على إحداث التطوير بالفعل.

### بين إدارة التربية والإدارة المدرسية:

تعتبر العلاقة بين ( إدارة التربية ) و ( الإدارة المدرسية ) علاقة الكل بالجزء، بمعنى أن الإدارة المدرسية School Administration لا تزيد على أن تكون جزءاً من إدارة التربية Education Administration والإدارة المدرسية وحدتها المدرسة أو المؤسسة التعليمية وعلى رأس هذه المدرسة، أو المؤسسة التعليمية رجل مسئول عن سير العمل بها يطلق عليه اسم المدير وهو المسئول عن نجاح المدرسة في أداء رسالتها وهو ليس مطلق اليدين في إدارته وإنما هو مقيد بالإدارة التعليمية التي يخضع لها ويتصرف وفق ما تراه، كما أنه مقيد بمناهج محددة،

وبينة معينة توجد فيها المدرسة، وبلوائح وقوانين ونظم ومفتشين فنيين وإداريين وإمكانيات مالية متاحة، يقوم مدير المدرسة بترتيبها جميعاً، وبتنظيم عمل المدرسة في ضوءها لتحقيق أهداف المجتمع التربوية<sup>(1)</sup>.

أما إدارة التربية فإن وحدتها هي نظام التربية على مستوى الدولة أو المجتمع بما فيه من مدارس تعليم أساسي وثانويات تخصصية وتعليم متوسط ومؤسسات تعليم عال من معاهد عليا وجامعات ومن صحافة وإذاعة وتلفزيون ومن إدارات تعليمية مركزية ومنطقية ومحلية وبما فيه من خدمات تعليمية مركزية ومنطقية ومحلية وبما فيه من خبراء من مختلف التخصصات وبما بين هذه الأطراف كلها، من علاقات وقوانين ونظم.

ومن هنا لا يمكن فهم الإدارة المدرسية إلا في ظل الإدارة التعليمية لأن شخصية المدرسة إنما تستمد من شخصية النظام التعليمي كله ولأن إدارة المدرسة ليست كياناً مستقلاً قائماً بذاته بقدر ما هي جزء من ذلك الكيان الأكبر - الإدارة التعليمية - ومن هنا قيل أن خير طريقة لقياس فعالية الإدارة التعليمية على مختلف مستوياتها في الهرم الإداري هو قياسها على مستوى الإدارة المدرسية.

وعلى رأس إدارة التربية يكون رجل سياسي في الغالب بدرجة وزير أو أمين اللجنة الشعبية العامة للتعليم طبق النظام الجماهيري في ليبيا - ومهمته هي تنسيق سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة والإشراف على تنفيذ هذه السياسة إما بطريقة مباشرة أو من خلال أجهزة الأمانة العامة والأمانات الموجودة بالشعبيات والقيادات الإدارية فيها والهيئات الفنية التابعة لها.

وهنا يمكن القول أن الإدارة المدرسية تعتبر هي القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية فعلاً، بينما تعتبر الإدارة التربوية مختصة برسم تلك السياسة وبمساعدة الإدارة المدرسية - مالياً وفنياً - في تنفيذها وبالإشراف عليها.

وإذا نظرنا إلى الإدارتين - التربوية والمدرسية - فإننا سنجد صعوبة في الفصل بينهما.

---

(1) Grahamt. Allison: Leader ship and Organizational Culture, New Perspectives, University of Illinois press , Urbana and Chisago 1984, P.214.

ومن هنا كان ذلك اللبس عند بعض المشتغلين بإدارة التربية، وهم يتحدثون عن واحدة منهما، أو عنهما معاً.

### إدارة التربية بين المركزية واللامركزية:

تطورت إدارة التربية عبر تاريخها الطويل، حتى صارت على ما هي عليه اليوم: الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية.

#### أولاً: الإدارة المركزية Centralization:

وتعني الإنفراد بالإشراف على التربية، إدارة أو هيئة أو سلطة واحدة تسيطر على التربية، وتوجهها الوجهة التي تراها دون أن تشاركها في ذلك سلطة أو هيئة أخرى.

وقد يكون لهذه الإدارة المركزية فروع في الأقاليم المحلية، ولكن هذه الفروع لا تستطيع أن تتخذ قراراً، ما لم يكن هناك توجيه من السلطة المركزية بشأنه، فهذه الفروع وجدت لتخفيف العبء عن السلطة المركزية.

#### ثانياً: الإدارة اللامركزية Decentralization:

تعني أن تدير التربية في كل منطقة محلية، السلطات المحلية التي يصعدها ويختارها أفراد الشعب (عن طريق المؤتمرات الشعبية الأساسية) دون أن تتدخل الدولة أو أية سلطة مركزية في أمر من أمور التربية، أو هي تعني: «نقل توجيه شئون التربية من الأجهزة القومية (الحكومية) إلى الأجهزة المحلية في إطار نظام إدارة شعبية».

ومن المعروف أن الدول التي تتبع المركزية المطلقة هي الدول الديكتاتورية التي ترمي إلى تربية نشئها بحسب خطة مرسومة تتفق وفلسفتها في الحياة أو الدول الديمقراطية التي تحسب حساباً لعوامل خارجية أو داخلية قد تؤدي إلى تفكك المجتمع وانهاره أو تزيد الالتزام بثقافتها الخاصة كما هي الحال في فرنسا. أما الدول التي تعتمد اللامركزية فهي التي تثق أن في استطاعة أفرادها أن يتعاونوا في سبيل مصلحتهم، فتترك لهم الحرية لإدارة شئونهم بأنفسهم تحت إشرافها.

ويرى هولمز Hoimes أن خبرته الذاتية تؤكد له أنه «في معظم النظم المركزية، ثمة مناقشات للسياسات التربوية على المستوى المحلي، وأن المدرسين وغيرهم يناقشون القضايا التي تصدر من السلطات التعليمية المركزية»<sup>(1)</sup>.

ويمتاز النظام الإداري المركزي، بتوحيد نظام العمل وبسهولة الإشراف عليه وتجنب الإسراف في النفقات وتحديد المسؤولية والقضاء على أسباب النزاع بين السلطة الرئيسية والجماعات المحلية كما يمتاز بتحقيقه اقتصاداً ووفراً في النفقات.

وبالإضافة إلى ذلك، تمكن الإدارة المركزية من الاستفادة من الخبرات التربوية المتاحة مهما كانت محدودة، وتمكن مختلف الهيئات التربوية المحلية من الاستفادة مما تقدمه السلطة المركزية من خدمات تربوية على المستوى القومي كالتوثيق التربوي والبحوث التربوية وغيرها.

غير أن هذا النظام في الوقت ذاته يلقي على الدولة مسؤوليات مالية كبيرة تتزايد عاماً بعد عام وتحسن بثقل وطئتها الدول المتقدمة والتي يرتفع فيها الدخل القومي والفردى ارتقاءً واضحاً مثلما تحس به الدول المتخلفة والآخذة في التقدم التي ينخفض فيها الدخل القومي والدخل الفردى انخفاضاً بيناً، وذلك لأن مسؤوليات التربية تتزايد عاماً بعد عام وفي الوقت ذاته تتزايد مسؤوليات الدولة نحو سائر الخدمات الأخرى التي تضطلع بها والمرافق التي تشرف عليها.

وقد جاء في توصيات مؤتمر الدول الأفريقية للتخطيط التربوي والتعليمي في أفريقيا، ضرورة تخفيف العبء عن الدولة في تحويل التعليم بتشجيع اللامركزية، وتقليل الإنفاق الإداري والسماح للتعليم الحر بالقيام بوظيفته في الخدمة التعليمية ومساهمة المؤسسات الصناعية والاقتصادية والشركات في تعليم العمال، وتحمل نفقات تعليمهم، وفرض ضرائب خاصة بالتعليم.

---

(1) Brian Holmes: Policy Formulation, Adaptation and Implementation in Democratic Society. 1985. London, P.69.

وأما النظام الإداري اللامركزي فإنه يمتاز بأنه يمثل إرادة الشعب في مختلف الجهات المحلية ويثير اهتمامه بالتعليم ومشاكله وتحويله، كما يمتاز - نتيجة لذلك - بزيادة مساهمة الشعب في تحويل التعليم عاماً بعد عام مما يخفف عن ميزانية الدولة القومية ويمكن الدولة من القيام بمشروعاتها الأخرى - غير التعليمية التي تتزايد نفقاتها هي الأخرى عاماً بعد عام.

غير أن هذا النظام لا يصلح إلا للبلاد المتقدمة، حيث ارتفاع المستوى الفكري العام لدى جماهير الشعب وحيث ارتفاع الدخل الفردي ارتفاعاً واضحاً وحيث التمرس بالحكم المحلي والاشتراك في الشؤون العامة والمساهمة في حلها. أما البلاد المتخلفة أو الآخذة في التقدم، فإن غالبية أبنائها أميون، ودخل أبنائها منخفض مما يجعله عاجزاً عن تحمل ضريبة تعليمية كما أن أبنائها غير متمرسين بالحكم المحلي، فهم متعودون على أن يقادوا، لا على أن يقودوا، وهم يتميزون بالسلبية فيما يتصل بالشؤون العامة لاهتمام كل منهم بمشاكله الخاصة.

ورغم أن هذا النظام لا يصلح إلا للبلاد المتقدمة فسوف نرى في الولايات المتحدة الأمريكية، أنه رغم أن دخل الفرد فيها أعلى دخل فردي في العالم، فإن كثيراً من أبنائها لا يحصلون على حقهم الطبيعي في التعليم بسبب النقص الواضح فيما تقدمه المدرسة من خدمات تعليمية لاعتمادها في ذلك على مصادر محلية تعجز بعض الولايات عن الوفاء بها.

ونتيجة لعيوب النظام اللامركزي يغالى بعض المفكرين فيطالبون بالنمط المركزي لإدارة التعليم وتحويله كبديل للنمط اللامركزي الحالي. حيث يؤدي إلى توفير النفقات وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص الذي يعني توزيع الخدمات التي تقدم على المناطق المحلية وعلى المواطنين بمعدل تراعي فيه الظروف المختلفة المحيطة بكل فرد وبكل منطقة محلية من حيث القدرات والاحتياجات ومن حيث الإمكانيات المتاحة.

ومعنى ذلك أنه يجب أن تتوفر الفرص التربوية كلها ابتداءً من التعليم الأساسي وحتى التعليم العالي لكل المواطنين بغض النظر عن كل الاعتبارات الشخصية أو المحلية أو الاجتماعية ولكن على أساس القدرة على مواصلة التعليم.

كذلك لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية يجب أن تلي مرحلة التعليم الأساسي، أنواع مختلفة من المدارس الثانوية تناسب ميول واهتمامات وقدرات واستعدادات مختلفة المتعلمين وهذا ما أخذت به وطبقته الجماهيرية العظمى على شكل ثانويات متخصصة غطت جميع

أنواع التخصص، وهذا التنوع ضروري لتتاح الفرصة لكل ذي موهبة أن يترقى بمواهبه فيما هو مستعد له، على أن يراعى في جميع الأنواع أن تكون الروح واحدة وألا يغير التنوع بالوحدة الاجتماعية التي يجب أن تظل أساساً للنظام كله.

كذلك يقتضي تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، الاهتمام بالتخلفين من المتعلمين وتخصيص دراسات وفصول خاصة لهم حتى يمكن إفادتهم، والإفادة منهم وفق قدراتهم وإمكاناتهم المحدودة كما ينقضي الاهتمام بالموهوبين وهم موجودون في كل مدرسة ولكنهم مصابون بالإحباط والتسرب في ظل نظام تعليمي فصلت مناهجه على قدر من هم دونهم في القدرة بدون استشارة ذكائهم وقدراتهم.

وهكذا نجد أن مبدأ تكافؤ الفرص، هو مسئولية أساسية من مسئوليات إدارة التربية، وما لم تستطع إدارة التربية تحقيق هذا المبدأ فإنها ستكون فاشلة في القيام بوظيفتها الأساسية.

ومما هو جدير بالذكر أن التعصب للنمط المركزي لا يتفق مع زيادة مسئوليات الدولة، ولا مع ضرورة خضوع التعليم للاعتبارات المحلية حيث تعاني بعض المناطق المحلية من ضعف إمكاناتها، كما لا يتفق مع حاجة المجتمع الحديث إلى التخطيط لتحقيق التقدم في مختلف مجالات الحياة.

ولذلك أخذت معظم بلاد العالم اليوم بأن من المستحيل الموافقة على المركزية المطلقة ولا على اللامركزية التي بدون قيود وإنما يعتقد أن أنجح الوسائل هي التي تجمع بين هاتين الطريقتين وذلك لأن سكان المناطق المختلفة أدركوا بحاجاتهم الخاصة من سواهم وجيب أن تتألف مجالس محلية تعطي لها بعض السلطات للإشراف على التعليم وتنظيمه بمساعدة السلطة المركزية أي أنه يجب أن تكون هناك مشاركة في إدارة التربية وتحويل مشروعاتها بين السلطة المركزية والسلطات المحلية<sup>(1)</sup>.

(1) عبد الغني عبود: إدارة التربية في عالم متغير، دار الفكر العربي، 1998م، القاهرة.