

الدراسة الأولى

الإدارة المدرسية

**School
Administration**

الدراسة الأولى

الإدارة المدرسية

تمهيد :

تهدف إدارة التعليم إلى تحقيق الأغراض التربوية ، ومن ثم ينحصر جهدها في العناية بالعناصر البشرية والمادية المتعاونة في العملية التعليمية ، فالعناصر البشرية تشمل العاملين على اختلاف وظائفهم ، والتلاميذ ، والآباء وأولياء الأمور، بينما تنحصر العناصر المادية فيما يتاح من اعتمادات مالية ، وأبنية تعليمية ، وتجهيزات وأدوات للتعليم وغيرها .

والإدارة المدرسية تتولى تنفيذ مناهج التعليم ومقرراته ، وهي في ذلك تقدم الرعاية المتاحة للطلاب بالمدارس وللعاملين فيها متعاونة مع البيئة المحلية في تحقيق أهدافها - ومجال هذه الإدارة في المدارس يتضح بما توفره من إمكانيات وخدمات للعاملين في هذه المدارس .

الإدارة المدرسية

* مفهومها :

يعرفها البعض بأنها : الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين فى الحقل التعليمى (المدرسة) إداريين وفنيين ، بغية تحقيق الأهداف التربوية ، داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة .

بينما يعرفها البعض الآخر بأنها : كل نشاط يتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا ، أو هيئات داخل المدرسة ، وهذا يعنى أن الإدارة المدرسية عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمى أو تربوى يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقدم التعليم فيها .

فالإدارة المدرسية هى ذلك الكل المنظم الذى يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة ، وفلسفة تربوية تضعها الدولة ، رغبة فى إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة . وهذا يقتضى القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمامها بنجاح .

الإدارة التعليمية

* مفهومها :

هى مجموعة من العمليات المتشابهة التى تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التعليمية أو بينها ، وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية .

وتعرف الإدارة التعليمية بأنها : الهيمنة العامة على شئون التعليم بالدولة ، بقطاعاته المختلفة وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه .

إن الإدارة التعليمية هي ترجمة للأفكار أو النظريات أو الفلسفات إلى واقع ، كما أنها أداة توجيه التغييرات الإجتماعية والتيارات الثقافية نحو الخير أو الشر ، بالإضافة إلى أنها عامل أساسي في تسهيل التغيير واستقراره ، هذا على اعتبار أن التعليم سبيل أساسي لتحقيق الأهداف القومية وذلك بإعداد النشء ، للإضطلاع بالأدوار الإجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تترجم عن تلك الأهداف .

* الفرق بين الإدارة المدرسية ، والإدارة التعليمية :

من الملاحظ أن هناك خلطاً شائعاً بين مفهومى الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية عند بعض المشتغلين بالإدارة ، حيث يطلقون اسم الإدارة المدرسية على الإدارة التعليمية ، أو العكس رغم أن لكل منهما دلالة مختلفة عن الأخرى .

ويمكن توضيح الفرق بين المفهومين فيما يلى :

أ - الإدارة المدرسية : هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية ، بينما تختص الإدارة التعليمية برسم هذه السياسة ، وتعتبر العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية علاقة الكل بالجزء بمعنى أن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها ، واستراتيجية محددة تتركز فيها فعاليتها ، وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة مالياً وفنياً للإدارة المدرسية وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المرسومة وتحقيق الأهداف التعليمية الموضوعية ، وتقوم كذلك بالإشراف والرقابة عليها لتضمن سلامة هذا التنفيذ .

ب - الإدارة التعليمية : يرأسها مدير الإدارة التعليمية ومهمته تنسيق سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة والإشراف على تنفيذ السياسة القومية للتعليم بطريقة مباشرة من خلال أجهزته الإشرافية والقيادات الإدارية والهيئات الفنية التابعة لها ، أما الإدارة المدرسية يقوم على رأسها ناظر المدرسة أو مديرها ومسئوليته هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة ويتعاون معه وكيل المدرسة والمعلمون وغيرهم من العاملين في المدرسة ، وناظر المدرسة ليس مطلق اليدين في مدرسته وإنما هو مقيد بالإدارة التعليمية التي يخضع لها ويتصرف وفق ما تراه .

* وظيفة الإدارة التعليمية :

يمكن أن نلخص أهم وظائف الإدارة التعليمية وهي :

١ - القيام ببرنامج فعال لتحقيق العلاقات الناجحة بين المدرسة والمجتمع لأن المدرسة مؤسسة اجتماعية قامت لخدمة المجتمع وتحقيق أغراضه في تربية النشء وعليه لا بد أن يضع هذا البرنامج في اعتباره خصائص المجتمع الذي تخدمه المدرسة وإمكانياته ومدى طموحه وتطلعاته وما يتوقعه من المدرسة ، وربط أبناء المجتمع بالمدرسة من خلال برنامج لخدمة البيئة .

٢ - تطوير المناهج الدراسية ، ويقصد به تطوير العملية التربوية من حيث الأداء والمحتوى ، وهذا يتطلب برنامجاً واسعاً متعدد الجوانب منها القيام بمزيد من البحوث والدراسات الخاصة بالجوانب الثقافية والحضارية للمجتمع ومتطلباتها التربوية وما تفرضه على المدرسة ، وغير ذلك من الأبحاث التي تتعلق بنمو الأطفال ومطالبه التربوية ، والمتعلقة بتحسين أساليب تقوية المناهج ، وكذلك تنميته ومساعدة المعلمين على النمو المهني .

٣ - القيام بتوفير الخدمات التي تكمل التعليم المنظم داخل الفصل والتي تخص التلاميذ ، وأهم هذه الخدمات هي الخدمات العلمية والاجتماعية والتوجيه والإرشاد والعلاج ومختلف الخدمات السيكولوجية وتوفير الكتب الدراسية ووسائل النقل وغيرها ، وكل هذا يتطلب تنظيمًا وتنسيقًا وإشرافًا فعالاً .

٤ - يعتبر ميدان العاملين من الوظائف الإجرائية للإدارة التعليمية ، ويتعلق هذا الميدان بتوفير القوى البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية وكذلك رسم سياسة للعاملين ومستوياتهم وأسس اختيارهم وتوجيههم وتوزيعهم والإشراف عليهم وتقييمهم وإعداد سجلات لهم .

٥ - كذلك ميدان المباني المدرسية والتجهيزات من أهم وظائف الإدارة التعليمية .

٦ - الاهتمام بالشئون المالية مثل إعداد الميزانية وترتيب مرتبات المعلمين وعلاواتهم وترقياتهم والمشتريات والمناقصات والتوريدات وعمل الميزانية الختامية .

* وظيفة الإدارة المدرسية :

لقد شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية ، فلم تعد مجرد تيسير شئون المدرسة تيسيراً روتينياً ، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع ، وحصر التلاميذ والعمل على اتقانهم للمواد الدراسية ، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول الطالب وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي والتي تعمل

على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو ، كما أصبح يدور حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع .

الوظيفة الرئيسية للإدارة المدرسية ، هي تهيئة الظروف ، وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ ، وتعليمهم ، رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم ، وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعهم .

وإلى جانب هذا فمن وظيفة الإدارة المدرسية العمل على نمو خبرات كل من فى المدرسة وفقاً للصالح العام .

ومما يساعد على تحقيق ذلك ، مراعاة ما يأتي :

- الإيمان بقيمة الفرد ، وجماعية القيادة ، مع ترشيد العمل .
- حسن التخطيط ، والتنظيم ، والتنسيق ، ثم المتابعة والتقييم .
- اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل فى المدرسة بأسلوب سليم .
- اتباع الأساليب الإيجابية فى حل مشكلات العمل المدرسى .
- الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية ، ومكانتها بين السلم التعليمى .
- الإدراك التام لخصائص نمو الطلاب وما يستلزمها .
- الإمام بمناهج المرحلة التعليمية وما تهدف إليه .
- الوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة .
- معرفة احتياجات البيئة ، ومشكلاتها ، واقتراح الحلول لها .

ومن ناحية أخرى ، يمكن أن نوضح أهم وظائف الإدارة المدرسية عن طريق تحديد أهم واجبات ناظر المدرسة باعتباره المسئول الأول عن الإدارة المدرسية ومنها :

- ١ - تحسين المنهج والعملية التعليمية .
- ٢ - تنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسى .
- ٣ - الإشراف على برنامج النشاط المدرسى وتحسينه .
- ٤ - القيادة المهنية للمعلمين والنجاح فى العمل .
- ٥ - توجيه الطلاب ومساعدتهم على التكيف .
- ٦ - العمل الكتابى والمراسلات .
- ٧ - العلاقات العامة والعمل مع البيئة .
- ٨ - وضع السياسة واتخاذ القرارات وتنفيذها .
- ٩ - تفويض السلطة والمسئوليات .
- ١٠ - تقويم العملية التعليمية .

* أساليب الإدارة المدرسية :

إن نوعيات الإدارة المدرسية على اختلاف مراحل التعليم قد تختلف من مدرسة إلى أخرى . وهنا ، لنا أن نتساءل ، ما دمنا قدمنا لكيفية تكوين الإدارة المدرسية ، وأنها لا تقتصر على مدير المدرسة أو ناظرها فقط ، وإنما هى أشمل من ذلك ، ومن ثم هل يمكننا أن نعتبر السمات التى يتسم بها نوع آخر هى التى نخلعها على مدير المدرسة أو ناظرها باعتبارها المسئول الأول عن الإدارة المدرسية .

من الواقع الملموس ، نستطيع أن نؤكد ذلك ، ولكننا أمام حقيقة أخرى وهى أن هيئة المدرسة بما تشمله من فريق عمل متكامل ، هى أيضاً مشتركة فيما نطلقه من السمات ، من واقع مسئولياتها ، وإلا كيف سمحت هذه المجموعة من العاملين لهذا المدير أو الناظر أن ينفرد بالسلطة .

وبالتالى ، يجوز لنا أن نسحب تلك السمات على جهاز الإدارة المدرسية بمن يشكلون كيانه من القوى البشرية .

وأساليب أو أنماط الإدارة المدرسية تتلخص فى الآتى :

- ١ - الإدارة الديموقراطية : (الإنسانية) .
- ٢ - الإدارة الأوتوقراطية : (الديكتاتورية أو التسلطية) .
- ٣ - الإدارة التسيبية أو الفوضوية .

* خصائص الإدارة المدرسية الناجحة :

لما كانت الإدارة التعليمية ، ينبغى أن تكون تعبيراً نقياً وترجمة مخصصة للفلسفة التى ينشدها المجتمع ، فإن المدرسة بالتالى - ينبغى أن تكون بيئة منتقاه بالقياس إلى البيئات والمؤسسات الأخرى الموجودة فى المجتمع ، وهى لن تكون بيئة منتقاة إلا إذا كانت إدارتها نقية .

ومعنى هذا أن يكون كلاً من الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ينبغى أن تكون نموذجاً صالحاً فى العلاقات الإنسانية ، وفى سير العمل ، وفى التعاون واتباع الأساليب الديموقراطية ، وهى إذا أصبحت كذلك استطاعت أن تخلق الأمة الديموقراطية وفى ذلك ما فيه من المزايا الكثيرة .

ولكى تتجح الإدارة المدرسية فى عملها ، ينبغى أن تتصف بالخصائص الآتية :

أولاً : أن تكون إدارة هادفة : وهذا يعنى أنها لا تعتمد على العشوائية أو التخبط أو الصدفة فى تحقيق غاياتها ، بل تعتمد على الموضوعية ، والتخطيط السليم فى إطار الصالح العام .

ثانياً : أن تكون إدارة إيجابية : وهذا يعنى أنها لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها الدور القيادى الرائد فى مجالات العمل وتوجيهه .

ثالثاً : أن تكون إدارة اجتماعية : وهذا يعنى أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة ، مدركة للصالح العام ، عن طريق عمل جاد ، مشبع بالتعاون والألفة .

رابعاً : أن تكون إدارة إنسانية : وهذا يعنى أنها لا تتحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة ، قد تسيء إلى العمل التربوى لسبب أو لآخر ، بل ينبغى أن تتصف بالمرونة دون إفراط ، وبالتحديد دون إغراق ، وبالجدية دون تزمت ، وبالتقدمية دون غرور .

وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير قصور أو مغالاة .

تلك أهم المعايير التى ينبغى أن تتوفر فى الإدارة المدرسية ، حتى تتمكن من تأدية مهمتها بكفاءة ونجاح .

* جهاز الإدارة المدرسية :

الواقع أن الإدارة المدرسية - فى حقيقتها - جهاز متكامل من العاملين فى المدرسة ، وفريق متعاون يسهم كل من فيه بدوره ، تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل والمشاركة وتحمل المسؤولية .

بيد أن هذه الجماعة فى أداء المهمة ، لا يتنافى مع الرأى الذى يؤكد أن توفر القيادة الصالحة فى المدرسة ، الممثلة فى مديرها أو ناظرها ، عامل أساسى يمكن المدرسة من النجاح فى تأدية وظيفتها ، وتربية أبنائها وخدمة بيئتها .

والى جانب هذا فإن خير ضمان لنجاح أية سياسة تعليمية هو اشتراك المعلمين فى وضع هذه السياسة ، ووسائل تنفيذها .

كذلك ينبغى اشتراك الطلاب فى إدارة مدرستهم بحيث تكون المدرسة حقلاً يمارسون فيه الحكم الذاتى ، ويتعاون على تحمل المسئولية ، ويكتسبون الكثير من المهارات الإجتماعية الطيبة ، بالإضافة إلى أن التربية الحديثة ، تنادى بإشتراك الآباء والأهالى بل وللمؤسسات الاجتماعية فى إدارة المدرسة وتحديد أهدافها وحل مشكلاتها .

ويتضح من ذلك أن الإدارة المدرسية تشمل أكثر من فرد (المدير أو الناظر) فهى - كما ينبغى أن تكون - تتضمن كل من يعمل فى المدرسة من إداريين وفنيين وعمال (وكلاء ومعلمين أوائل ومعلمين وغيرهم) وطلاب وآباء والمهتمين بشئون التعليم فى البيئة حتى تستطيع المدرسة للقيام بمهامها ، وتحقيق غاياتها التربوية .

* المدرسة مجموعة عمل متكامل :

المدرسة هى تلك المؤسسة التربوية التى تمثل جوهر العملية التعليمية ، ومثال لمجموعة عمل متكامل ، تتضافر فى إتمامه جهود فريق من العاملين هى فى حقيقتها ، مثل واضح لتكامل الخبرة التربوية إدارية كانت أو فنية . ومن ثم فإن الجهود المبذولة هى جهود موزعة بين أفراد هذا الفريق المتكامل .

هناك الإدارة المدرسية ممثلة فى مدير المدرسة أو ناظرها ، ووكيل المدرسة أو وكلائها وهؤلاء يمثلون دعامة رئيسية فى العمل المدرسى .

وهناك المعلمون ، وهؤلاء يمثلون حجر الزاوية فى العملية التعليمية وعصب الحياة فيها .

وهناك الإداريون والفنيون أولئك الذين يقومون بأعمال تسهم بدور كبير في إتمام العمل المدرسى .

وهناك رجال الصف الثانى من المستجدين والعمال أولئك الذين يشاركون في العمل بجهود ملموسة .

إنه فريق عمل ، بينهم علاقات وثيقة ويجمعهم رباط مقدس هو رباط العمل والعمل من أجل النشء ، وبناء البشر أعلى أعمال الإنسان لأنه يهدف إلى إنضاج أعلى الثمار ، وأنفع ثروات الوجود وأبقاها ، إنها الأجيال المتعاقبة ، إنهم بناء لمستقبل ، وصناع الحياة فيه .

* صعوبات العمل فى الإدارة المدرسية :

الإدارة المدرسية شأنها شأن أى عمل يقوم به الإنسان ، لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته أو القيام به .

وإذا تصفحنا ماهية الإدارة المدرسية ، وتتبعنا مسار الممارسة فيها ، نجد أنها تعاني - أحياناً - من بعض الأمور ، التى تمثل صعوبات فى طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل ، على أن هذه الصعوبات والمشكلات كما يمكننا أن نطلق عليها تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى ، تبعاً لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها ، ولكنها - على أية حال - مظهر من مظاهر طبيعة الإنسان وحركته فى الحياة ، فالبشر ليسوا سواء فى كل شىء ، وإنما توجد بينهم فروق فردية ، قد تكون فى ناحية أو أخرى ، وقد يتشابهون فى سمات ، إنها حياة الناس ودنيا البشر .

ويمكن أن تصنف الصعوبات أو المشكلات التى تتعرض لها الإدارة المدرسية على النحو التالى :

أولاً : صعوبات ذات صلة مباشرة بالعملية التعليمية ، وتتمثل في :

- النقص في بعض هيئات التدريس .
- انخفاض مستوى أداء بعض المؤهلين لأسباب مهنية أو نفسية .
- تنوع سلوكيات المعلمين .
- وجود بعض الطلاب غير الأسوياء .
- نقشي الدروس الخصوصية وأثرها على العمل المدرسي .
- عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس أو العجز في بعض التخصصات .
- عدم توافر الإمكانيات المادية المطلوبة .
- عدم التكافؤ بين السلطة والمسئولية وتعارض الاختصاصات أحياناً بين الأجهزة المركزية والأجهزة المحلية .

ثانياً : صعوبة التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني .

ثالثاً : صعوبات العمل وتتمثل في :

- تجاوز نسبة القبول .
- تجاوز الكثافات المقررة للفصول .
- الضغوط لقبول صغار السن وإعادة اللقيد . . . الخ .
- عدم اتباع نظام اليوم التكاملي في الدراسة نتيجة لظروف متعددة .

* المدرسة كوحدة إدارية مستقلة :

إذا تكلمنا عن الإدارة التعليمية وضرورة تحديثها فنحن إنما نضع نصب أعيننا المؤسسة التي قامت لمعاونتها جميع أجهزة هذه الإدارة التعليمية نقصد بها المدرسة ، فالمدرسة هي الوحدة الأساسية التي يقع على عاتقها تنفيذ السياسة

العامّة للتعليم وهى الإدارة الفعلية لتحقيق أهداف هذه السياسة . ففى المدرسة تتبلور الاتجاهات التربوية والتعليمية وتتضح نتائجها الحقيقية فى تنشئة الجيل وتهينته للإضطلاع بمسئوليّاته فى بناء هذا الوطن فى حاضره ومستقبله .

والمدرسة هى الجهة المسئولة عن رسم خطط التنفيذ وتهينة الجو الصالح الذى تتسم جوانبه العملية - التربوية والتعليمية - بما يحقق هذه الفلسفة وأهدافها .

والمدرسة مجتمع وجهاز منظم به قيادة وجماهير ومسئوليات وله أهداف بعيدة وفريدة ومن حق هذا الجهاز أن يعمل وينطلق بكل طاقته وأن تكون له شخصيته الواجبة الاحترام والتقدير فإذا نظرنا إلى المدرسة بوصفها الحالى عندما وجدناها بقيادتها جهاز استقبال ينفذ الأوامر والتعليمات التى تصدر إليها من جهات متعددة ، فكيان المدرسة على هذا النحو مشدود إلى كيان الغير ولا يتحرك إلا بإرادته ، ومن خلال قيود كثيرة تضمنتها اللوائح والقوانين والتعليمات والنشرات مما يجعلها جهازاً داخلاً ضمن الاحتواء وليس جهازاً ذا مبادرات وانطلاق .

ومعروف أن الخلق والإبداع لا يبرزان إلا فى ظل الحرية والاستقلال الأمر الذى لا يتأتى إلا إذا كانت خطوط الاتصال بينها وبين الأجهزة الإشرافية قليلة ومختصرة وفى أضيق الحدود وأدواتها واضحة بينه ، وهذا يمكن أن يتحقق بدعم شخصية المدرسة ممثلة فى قيادتها ومجلس إدارتها ومختلف الأجهزة والتنظيمات بها ، ومنحها من السلطات ما يتكافأ مع مسئولياتها الخطيرة وتوفير الظروف لها لتنتقل من كل قيد يعوق حركتها وانطلاقتها ، وبذا تتطور الإدارة المدرسية من مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شئون الدراسة وفق قواعد وتعليمات معينة إلى عملية ديناميكية يتم بمقتضاها تعبئة الجهود البشرية والمادية فى المدرسة

وتوجيهها من أجل تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية لتكون المدرسة فعلاً كما يقال عنها مركز إشعاع كبينة مسؤولة عن تربية النشء وكنصر هام من عناصر تنمية المجتمع القريب والبعيد .

نوعيات القيادة التعليمية

تبدأ القيادة التربوية في التعليم في الريف والحضر ، بالمدرس الأول فى المدرسة باعتباره الموجه المقيم للمادة الدراسية بها إضافة إلى ما يتحمله من قسط محدد من مسؤوليات فى النسيج الفنى والإدارى بالمدرسة - وترتفع مسؤولية القيادة منه إلى وكيل المدرسة ، فناظر أو مدير المدرسة وذلك فى مجال الإدارة المدرسية .

أما مجال الإشراف الفنى فترتفع من المدرس الأول فى المدرسة ، إلى الموجه ، فالموجه الأول ، فالموجه العام ، فمستشار المادة - وتتلاحم مع كل هؤلاء جهود المسؤولين عن الإدارة التعليمية بديوان المديرية ، وبيدوان الإدارة التعليمية بالمحافظة ، ثم بديوان عام الوزارة .

وتهدف إدارة التعليم إلى تحقيق الأغراض التربوية ، ومن ثم ينحصر جهدها فى العناية بالعناصر البشرية والمادية المتعاونة والمتفاعلة فى العملية التعليمية - فالعناصر البشرية تضمن العاملين على اختلاف وظائفهم ، والتلاميذ ، وما يتعلق بهم من آباء وأولياء أمور ، بينما تنحصر العناصر المادية فيما يتاح من اعتمادات مالية ، وأبنية تعليمية ، وتجهيزات وأدوات للتعليم وغيرها .

ومن أجل ذلك تنتوع قيادة التعليم إلى ما يأتى :

- إدارة تعليمية مسؤولة عن التخطيط ، وإصدار التوجيهات التنفيذية ومتابعة وتقويم إجراءات التنفيذ ، ومجال ذلك فى الإدارة المركزية بديوان عام

وزارة التربية والتعليم ، وديوان المديرية ، ديوان الإدارة التعليمية بالمحافظة ، وذلك بالإضافة إلى المسؤولية الكاملة المنوطة بالأجهزة المحلية في الإشراف على التنفيذ .

- إدارة مدرسية تتولى تنفيذ مناهج التعليم ومقرراته ، وهي في ذلك تقدم الرعاية المتاحة للطلاب بالمدارس والعاملين فيها متعاونة مع البيئة المحلية في تحقيق أهدافها - ومجال هذه الإدارة في المدارس ذاتها بما يتسع له العمل فيها ، وما توفره له من إمكانيات وخدمات .
- إشراف فني على التعليم من حيث المناهج المقررة ، والكتيب وطرق التدريس ، والوسائل المعينة ، والأنشطة المصاحبة ، فكل ما يتعلق بالتوجيه الفني والتربوي في الخدمة التعليمية ، ومجال هذه النوعيات إما في الإدارة المركزية من أجل رسم السياسة العامة والتخطيط ، أو في المديريات والإدارات التعليمية بالمحافظات للإشراف على التنفيذ أو التوجيه ، أو في المدارس لمباشرة التطبيق والتوجيه المستمر .
- إدارة مالية وإدارية ، وتتحصر مسؤولياتها في كل ما يتعلق بالتمويل ، وبالأجراءات المالية ، والمخازن ، والمشتريات ، وشئون العاملين .

مستويات القيادة التربوية

تتعدد مستويات القيادة التربوية بدءاً من الوزارة في قمة التنظيم وحتى المدرسة في قاعدته ، فعلى مستوى الوزارة نجد وزير التعليم هو القائد التربوي الأعلى ، أما على مستوى المديرية فهناك المديرون ووكلاء الوزارة ، وأما في المدرسة فالناظر أو مدير المدرسة يعتبر هو القائد التربوي أيضاً .

وفيما يلي نتناول باختصار مسؤولية كل مستوى من هذه المستويات :

أولاً : على مستوى الوزارة :

فنجد أن مسؤوليات وزير التعليم كقائد تربوي تنحصر في أنه يعتبر مسئولاً أمام رئيس الجمهورية وكذا مجلس الشعب مسئولية مباشرة عن كل ما يحدث في التعليم أو النظام التربوي من تغيير أو تجديد .

ثانياً : على مستوى المديرية :

فإن كل من مدير المديرية ووكيل الوزارة يعتبر قائداً تربوياً ، وهو مسئول عن كل مرؤوسيه من مديري الإدارات التعليمية والموجهين الفنيين وغيرهم ، وعن تنسيق العمل في المجال التربوي على مستوى المحافظة .

ثالثاً : أما على مستوى المدرسة :

فهناك الناظر كقائد تربوي وهو المسئول مسئولية مباشرة عن كل ما يحدث في المدرسة وعلى سير العمل فيها ، وعن خلق التعاون بين هيئة التدريس وبين كل من يعمل بمدرسته لتحقيق أهدافها .

ويجب أن تتوفر الخصائص والسمات المسبق الإشارة إليها في كل مستوى من هذه المستويات .

واقترضت السياسة الجديدة للتعليم بالتنفيذ لأحكام قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ أن يكون التعليم مقسماً إلى المراحل التعليمية ، فيما قبل التعليم الجامعي :

- تعليم أساسي وهو منقسم داخلياً في حد ذاته إلى حلقتين : الأولى وهي الحلقة الابتدائية ، والثانية وهي الحلقة الإعدادية .

- تعليم ثانوي وينقسم إلى ثلاث نوعيات وهي :

الثانوي العام والثانوي الفني ودور المعلمين والمعلمات .

والتعليم الفني يضم أربع نوعيات صناعى - زراعى - تجارى -
إدارة وخدمات .

وقبل ذلك كله فترة قبل سن الإلزام وهى الحضانه ورياض الأطفال .

هذا التقسيم المرحلى للتعليم ، له صداه وتأثيره فى تدرج السلم الوظيفى ،
ومستويات وظائف القيادة التعليمية - حيث تتدرج وظائف التعليم الأساسى فيما
بينها ، كما تتدرج وظائف المرحلة الثانوية . وتتقابل بعض الوظائف فى مختلف
المراحل التعليمية أحيانا على النحو التالى :

(١) وظائف الإدارة المدرسية :

المرحلة الثانوية	الحلقة الابتدائية	الحلقة الإعدادية
		مدرس أول - أمين أول مكتبة - أخصائى أول اجتماعى .
	مدرس أول - أمين أول مكتبة - أخصائى أول اجتماعى أو نفسى .	وكيل مدرسة
مدرس أول - أمين أول مكتبة - أخصائى أول اجتماعى أو نفسى .	وكيل مدرسة	ناظر مدرسة
وكيل مدرسة	ناظر مدرسة	
ناظر مدرسة مدير مدرسة		

(٢) وظائف الإشراف الفني :

المرحلة الثانوية	الحلقة الإعدادية	الحلقة الابتدائية
		مدرس أول - أمين أول مكتبة - أخصائي أول اجتماعي .
	مدرس أول - أمين أول مكتبة - أخصائي أول اجتماعي أو نفسي .	
مدرس أول - أمين أول مكتبة - أخصائي أول اجتماعي أو نفسي .		مساعد موجه مادة أو نشاط أو خدمات .
	موجه مادة أو نشاط أو خدمات .	موجه قسم - موجه مادة
موجه مادة أو نشاط أو خدمات .		

(٣) وظائف الإدارة التعليمية :

في الإدارة المركزية بديوان الوزارة	في المديرية التعليمية بالمحافظة	في الإدارة التعليمية بالمجالس المحلية
رؤساء الأقسام - والجزاء .	مديرو المراحل التعليمية والخدمات وللأنشطة .	رؤساء أقسام للتعليم والخدمات وللأنشطة .
المديرون المساعدون - والخبراء .	مديرو المراحل التعليمية ، وللخدمات والموجهون الأوائل ، ومديرو الإدارات .	مديرو المراحل التعليمية ، وللخدمات والموجهين الأوائل - مدير إدارة ثالث .
مديرو الإدارات - والموجهون العامون .	وكيل المديرية	وكيل الإدارة (مستوى أول) مدير إدارة (مستوى ثان)
مديرو الإدارات العامة - مستشارو المواد .	وكيل المديرية (أو مدير عام التعليم)	مدير الإدارة (مستوى أول)
رئيس إدارة مركزية (وكيل وزارة)	مدير المديرية (وكيل وزارة)	
رئيس قطاع (وكيل أول وزارة)		
نائب الوزير		

سلم التدرج الوظيفي للقيادات التعليمية

تبدأ مسئولية القيادة في إدارة التعليم بوظيفة المدرس أول في كل مرحلة من مراحل التعليم ، وتنتهي إلى الاختصاصات المتحولة للوزير ونائب الوزير على النحو السابق الإشارة إليه ، وتعرض الجداول السابقة تدرجاً وظيفياً تصاعدياً بدءاً من وظيفة المدرس الأول ، وتفصيله كالأتي :

(١) وظائف الإدارة المدرسية :

• الحلقة الابتدائية :

مدرس أول ٠٠٠٠ وكيل مدرسة - ناظر مدرسة .

• الحلقة الإعدادية :

مدرس أول ٠٠٠٠ وكيل مدرسة - ناظر مدرسة .

• المرحلة الثانوية بنوعياتها :

مدرس أول ٠٠٠٠ وكيل مدرسة - ناظر مدرسة - مدير مدرسة .

(٢) وظائف الإشراف الفني :

• الحلقة الابتدائية :

مدرس أول ٠٠٠ مساعد موجه ٠٠٠ موجه مادة أو موجه قسم .

• الحلقة الإعدادية :

مدرس أول ٠٠٠ - موجه

• المرحلة الثانوية بنوعياتها :

مدرس أول . . . - موجه .

(٣) وظائف الإدارة التعليمية :

رئيس قسم تعليم ، أو نشاط ، أو خدمات - مدير مساعد أو خبير -
مدير إدارة وموجه عام - مدير إدارة عامة ومستشار مادة - رئيس إدارة
مركزية (وكيل وزارة) - رئيس قطاع (وكيل أول وزارة) - نائب الوزير .
ملاحظة : وتتضمن القواعد المعمول بها حالياً بإمكان النقل بين الوظائف
المتناظرة في هذه النوعيات بين نوعية وأخرى .

الاتصالات

بالنسبة للاتصال في مجال التنظيم القيادي في المستويات السابقة فإنه يتخذ
صوراً ثلاث هي :

١ - من أسفل إلى أعلى :

ويكون في المدارس على سبيل المثال من المدرس إلى الناظر ، ولهذا
الاتجاه من الاتصال أهمية لجميع أعضاء المنظمة - فهو يساعد القائد على
معرفة مدى تقبل الأفكار الموصلة وتلافى نشوء المشاكل .

٢ - الاتصال الأفقي :

وهو صورة هامة أخرى من صور الاتصال وترجع أهميته إلى أنه يسهل
إمكانية انتشار المعلومات المفيدة والأفكار بين الأعضاء العاملين ويساعد على
إيجاد نوع من الترابط والتعاون المهني والاجتماعي بينهم .

٣ - الاتصال من أعلى إلى أسفل :

وينظر إليه دائماً على أنه ضروري لفاعلية المنظمة ، فهو يعنى تدفق المعلومات والأفكار والمقترحات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين وهذا النوع الأخير هو السائد فى مصر ، حيث أن النزعة المركزية ما زالت قائمة ، وإن كانت هناك جهود تبذل لتطبيق اللامركزية .

* الإشراف الفنى :

ويعنى به أنه الوسيلة التى يتم بها تقييم وتقدير جهد المعلم فى العملية التعليمية من خلال ما يقوم به من أعمال متنوعة ذات صلة بمادة تخصصه وتهيئة الظروف المناسبة لأداء عمله بنجاح ، وذلك بهدف توجيه المعلم لاتباع أحسن أساليب التدريس وتشجيعه على ابتكار طرق جديدة لتحقيق أهداف مادته ومعاونته على حل ما قد يعترض تلاميذه من مشكلات خاصة بها وكذلك العمل على استمرار نموه العملى . وبالتالي فإن للإشراف العلمى عملية متابعة مستمرة لعمل المعلم وأنشطته التربوية .

* دور الإدارة المدرسية فى الإشراف الفنى :

للإدارة المدرسية (مدير المدرسة أو ناظرها) دورها الفنى فى العملية التربوية .

ويمكن توضيح هذا الدور فيما يأتى :

١- الإطلاع الدائم والمستمر على ما هو جديد فى المجال التربوى إدارياً وفنياً .

٢- دراسة أهداف المرحلة التعليمية التي تتبعها المدرسة وصلتها ببقية المراحل .

٣- دراسة خصائص تلاميذ المرحلة ومتطلبات هذا النمو .

٤- دراسة ظروف تلاميذ المدرسة ومستوياتهم العلمية .

٥- دراسة أوضاع المستوى العلمى سواء من حيث التفوق وتشجيعه ، ومن حيث التخلف وعلاجه .

٦- الإمام بالمناهج وبطرق تدريس المواد المختلفة ومدارستها مع هيئة التدريس .

٧- الإمام بالشئون القانونية وما يتخذ من إجراءات بشأن بعض الأمور التي قد تتعرض لها المدرسة وكيفية البت فيها بطريقة قانونية سليمة وكذلك معرفة القوانين الخاصة بالتعليم عامة .

٨- معرفة كيفية احتساب الأجازات الاعتيادية والمرضية والعرضية والتغيب والانقطاع عن العمل إلى غير ذلك مما قد يتعرض له العاملين فى المدرسة وما يجب أن يتخذ بشأنها .

* جوانب العملية التعليمية من خلال مسئوليات الإدارة المدرسية :

تضطلع الإدارة المدرسية بالعديد من نوعيات العمل فى سبيل إتمام مهمتها ، وهو ما نصلح على تسميته بجوانب العملية التعليمية ، سواء داخل المدرسة ، أو خارجها .

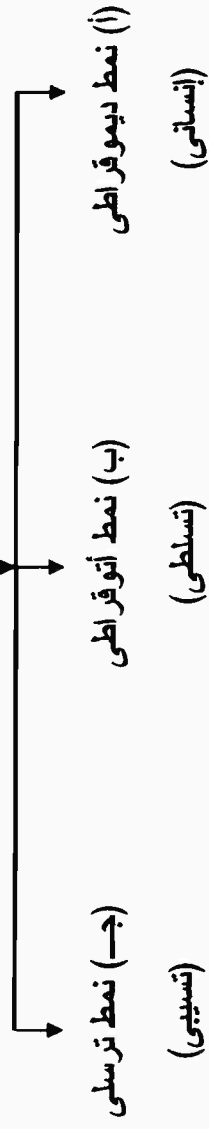
ولكى تتمكن الإدارة المدرسية من أداء عملها بنجاح ، ينبغى أن تضع فى اعتبارها ، ما يأتى :

- ١- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة .
 - ٢- توفير الجو الملائم لصالح العملية التعليمية بجميع جوانبها .
 - ٣- التكامل بين الإدارة المدرسية والإشراف الفني للعملية التربوية .
 - ٤- العلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع العاملين .
 - ٥- القدوة الحسنة للتلاميذ ، باعتبارهم أبناء اليوم ، وشباب الغد ، وبناء المستقبل .
- ونحاول بإيجاز التعرف على جوانب العملية التعليمية ، ومهمة الإدارة المدرسية بالنسبة لكل منها ، والتي يمكن وضعها على النحو التالي :
- أولاً : الإدارة المدرسية والنواحي الإدارية وتشمل :
- التخطيط - التنظيم - المتابعة - الشؤون المالية وشؤون أخرى .
- ثانياً : الإدارة المدرسية والنواحي الفنية ، وتشمل :
- المناهج وتنفيذها - الإشراف الفني - تقويم العمل المدرسي .
- ثالثاً : الإدارة المدرسية والمجتمع المدرسي وتشمل :
- تنظيمات المجتمع - المدرسة ومسئولياتها - المدرسة والبيئة والمجتمع .
- وهنا نشير إلى أنه ليس ثمة فصل بين ما تقوم به المدرسة من أعمال متعددة ، فما نعتبره عملاً إدارياً ، قد يتضمن ناحية فنية ملازمة لتنفيذه ، وكذلك الحال بالنسبة للنواحي الفنية ، التي لا تخلو من حاجتها إلى تنظيمات إدارية توجهها ، ومن ثم ، فلا فصل بين هذه الناحية عن تلك فصلاً تاماً .

تخطيط توضيحي للإدارة المدرسية

يمكن وضع الصورة الإجمالية للإدارة المدرسية داخل الإطار التالي :

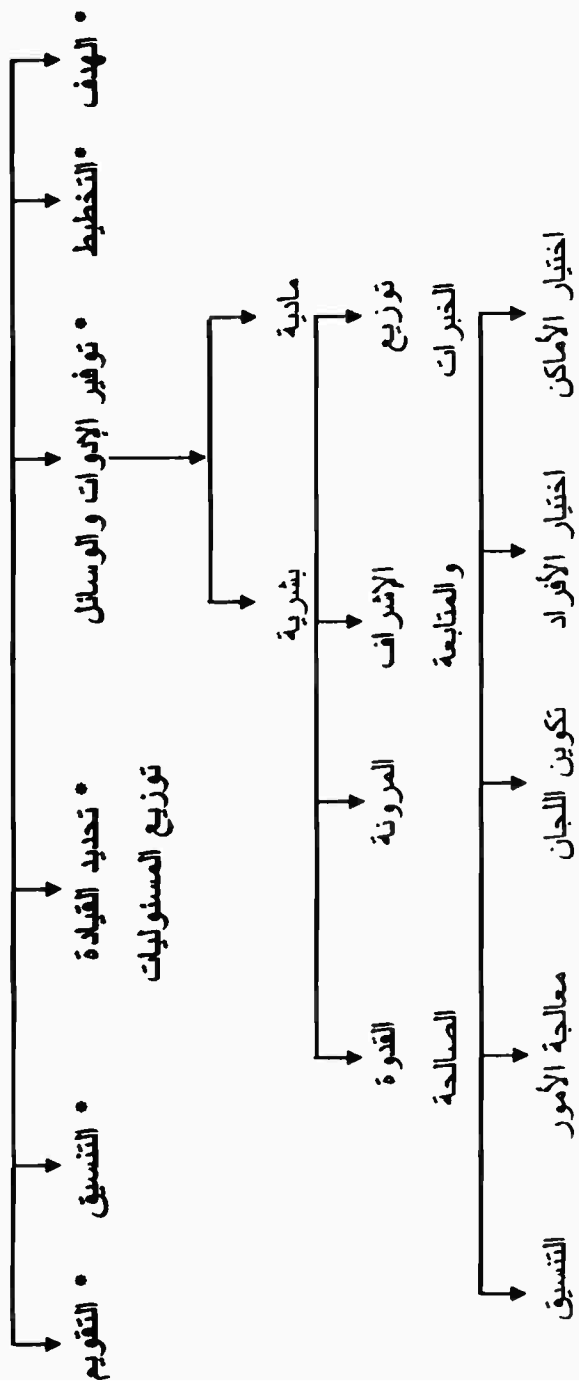
١ - أنماط الإدارة المدرسية



٢ - خصائص الإدارة المدرسية السليمة



٣ - جوانب عملية الإدارة باعتبارها وحدة متكاملة :



٤ - وتتحرك على هذه الجوانب قطاعات ، هي :

