

الفصل الأول

الإدارة المدرسية

مقدمة

أولاً : مفاهيم الإدارة :

- ١- مفهوم الإدارة العامة .
- ٢- الإدارة التعليمية .

ثانياً : الإدارة المدرسية :

- ١- مفهوم الإدارة المدرسية .
- ٢- أهداف الإدارة المدرسية .
- ٣- تطوير الإدارة المدرسية .
- ٤- الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية .
- ٥- سمات الإدارة المدرسية الناجحة .

الفصل الأول

الإدارة المدرسية

مقدمة :

تعد إدارة العملية التعليمية ضرورة من ضروريات الحياة الإنسانية فتتقدم البشرية ، وتنهض الأمم ، وتتقدم الشعوب عن طريق عمليتي التعليم والتعلم ، لذا يتطلب الأمر توافر المسار الصحيح لإتمامها والسير فيها ، لأن الحياة التعليمية تتضمن إلى جانب نظم التعليم وأساليبه ، وبنيتها - كيفية إدارته والأسس التي تقوم عليها هذه الإدارة .

والإدارة المدرسية من المحاور الرئيسية في الإدارة التعليمية ، فهي المسنولة عن مساعدة وتنظيم كافة الجهود البشرية والمادية بالمدرسة ، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية .

وتعد الإدارة المدرسية مجموعة العمليات الوظيفية والقيام بممارسة الأنشطة والمهام لتنظيم سير العمل بالمدرسة ، بصورة تتكامل فيها هذه الوظائف لبلوغ الأهداف المحددة للمدرسة ، والتي ترمي إلى إيجاد جيل من الأفراد الاجتماعيين ، قادرين على التفكير الجيد ، والعمل المنتج .

وإدارة التعليم الثانوي العام من الجوانب المهمة في تحقيقه لأهدافه وحل ما يواجهه من مشكلات ، إذ أن نجاح النظام التعليمي وقيامه بمسئوليته لتحقيق أهدافه يتوقف على مدى فاعلية الإدارة التعليمية والمدرسية ومدى قدرتها على توجيه الأنشطة التربوية المختلفة نحو تحقيق الأهداف المنشودة .

هذا الفصل يتناول إدارة المؤسسة المسنولة عن التعليم الثانوي العام وهي المدرسة ، ويستوجب ذلك مناقشة الأوضاع الإدارية والتعليمية ، للتعرف على مسؤولياتها تجاه تحقيق أهداف التعليم الثانوي العام .

فيما يلي توضيح لمفهوم الإدارة التعليمية والمدرسية بعد عرض مفهوم الإدارة العامة .

أولاً : مفاهيم الإدارة :

١- مفهوم الإدارة بوجه عام :

لم يقتصر مفهوم الإدارة على مراحل اتخاذ القرارات ، والرقابة على أعمال القوى الإنسانية ، أو الاقتصار على القيادة الحازمة لتحقيق الأهداف ، بل إن مفهوم الإدارة أصبح متسعاً ليشمل عدة جوانب منها اتخاذ القرارات ، وحسن التنظيم والتوجيه والقيادة القادرة على التعامل مع المروسين بأسلوب يهيئ فيهم روح التجاوب ، والاحترام والحرص على تحقيق الأهداف ، ويوجد القدرة على توفير مناخ من العلاقات الإنسانية بين الأفراد .

وقد ذكر فايول أن للإدارة وظائف وأسامها بعناصر الإدارة وحددها في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة ، على اعتبار أنها أساسية للإدارة لتحقيق أهدافها المنشودة .

والإدارة عملية جماعية يقوم بها أكثر من فرد داخل المؤسسة الاجتماعية الواحدة ، وتقوم العلاقات الاجتماعية فيما بينهم على تنمية أواصر المحبة والاحترام المتبادل وتوفير مناخ من العلاقات الإنسانية وتحقيق التوافق الاجتماعي فيما بينهم . وترتبط الإدارة في أي مجتمع من المجتمعات بالإطار الثقافي لمجتمعها ، لكون الإدارة ابنة بيئتها وانعكاساً لها من ناحية ، وتدعيماً للثقافة المجتمعية من ناحية أخرى .

كما تهتم الإدارة بسلوك مرعوسيهي كأفراد وجماعات ، وذلك في العمل الوظيفي ، لأن سلوك الموظف أو العامل في أية مؤسسة من المؤسسات المجتمعية ، هو عبارة عن أداء وظيفي ، ولهذا يختلف الأداء من شخص لآخر سواء أكان إيجابياً أو سلبياً ، ولأن سلوك الإنسان عامل مؤثر في أدائه على حياته ونشاطاته المختلفة ، يتطلب من المديرين أن يكونوا مهتمين ومطالبين بملاحظة وتقييم سلوكيات مرعوسيهي وأدائهم في العمل على مستوى الإدارة .

ولقد تعددت التعاريف لتوضيح وتفسير معنى الإدارة ، حتى يمكن القول بأن الكتابات الإدارية تتضمن عدداً من التعاريف بقدر عدد الكتاب في مجال الإدارة ، مما أدى إلى الاختلاف في التفسير ، وهذا الاختلاف خاصية تتميز بها الميادين العلمية ومنها ميدان الإدارة .

فقد عبر عن معنى الإدارة بعدة طرق تعددت تبعاً لوجهات النظر المختلفة للتربويين والمسؤولين عن الإدارة وفقاً لمجالاتها المختلفة ويمكن عرض وتناول بعض التعاريف الشائعة للإدارة كالتالي :

- الإدارة هي تلك النشاط الناتج عن التفاعل المستمر بين القائم بدور المدير ، وبين المرعوسين القائمين بأدوارهم الاجتماعية المرتبطة بطبيعة العمل داخل المؤسسة أو الوحدة الإنتاجية لتحقيق أهدافها بكفاءة في أقصر وقت ، وأقل جهد وأوفر التكاليف الممكنة من خلال ممارسة الوظائف المختلفة لعملية الإدارة .

- هي العنصر الأساسي المحرك والموجه لكافة قطاعات المجتمع ، من قطاعات الإنتاج ، والخدمات الإنتاجية والاقتصادية ، وخدمات الصحة والتعليم والترفيه ، وشنون الحكم والسياسة والحرب والسلام .

- هي مجال من مجالات الخدمة في المجتمع ، يقوم به فرد ، أو مجموعة من الأفراد ، لديهم من المعرفة ، والمواهب ما يجعلهم يمارسون هذا العمل بخبرة ودراية ، تكون في أغلب الظروف مبنية على أسس وأصول .

مما سبق يتضح أن الإدارة طبقاً لوجهة النظر في التعريف الأول تعنى أنها عملية جماعية تشمل الرؤساء والمرعوسين والعلاقات الاجتماعية التي تنشأ بينهم من خلال حصيلة التفاعل المستمر بينهم وتسعى لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها .

أما بالنسبة لوجهة النظر في التعريف الثاني والثالث فتري أن الإدارة عبارة عن مجموعة الخدمات المقدمة للأفراد والتي تساعدهم على أداء أعمالهم بأعلى كفاءة إنتاجية ممكنة على مستوى الإدارة التي يعملون بها .

يرى البعض أن الإدارة هي فن استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة للوصول إلى الهدف في أسرع وقت ممكن وأقل تكلفة ، بكفاءة وفاعلية .

الواضح من هذا التعريف أن الإدارة هي استخدام الموارد الموجودة بالمؤسسة لتحقيق أهدافها .

ويرى البعض أنها فن توجيه سلوك الآخرين نحو تحقيق غايات مرغوب فيها .

البعض يرى أنها جملة الوظائف أو العمليات من تخطيط ، وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة وتقويم ، التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق الأهداف المنظمة بأفضل نتيجة ممكنة .

عرفها البعض أنها القدرة على التنسيق بين العديد من المناشط الاجتماعية بدرجة من المهارات تجعلها جسداً واحداً يعمل كوحدة متكاملة .

يرى البعض أنها استراتيجية منظمة تقوم على أساس اعتبار المؤسسة نظام له أهداف يمكن تحديدها بوضوح ، ويمكن متابعة تحقيقها خلال فترة معينة عن طريق التنسيق وإيجاد الحوافز لدى العناصر المختلفة التي يتكون منها هذا النظام .

هذا التعريف للإدارة يوضح أنها تقوم على أربعة مبادئ أساسية هي :

١- مبدأ التكامل الكلي . ٢- الأهداف .

٣- مبدأ المشاركة والالتزام . ٤- مبدأ الرقابة وتقويم الأداء .

من خلال وجهة نظر التعاريف السابقة يتضح أن الإدارة عملية وظيفية تشمل : التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة والتقويم على مستوى المؤسسة لتحقيق أهدافها .

من هنا يمكن القول بأن التعاريف السابقة للإدارة اختلفت باختلاف وجهات نظر أصحابها ونظرتهم للإدارة من حيث كونها خدمة تقدم للأفراد ، أو أنها عملية جماعية تعاونية من رؤساء ومرعوسين داخل المنظمة والمؤسسة الاجتماعية الواحدة ، أو من حيث كونها مجموعة وظائف تقوم بتخطيط العمل وتنظيمه وتنسيقه ورقابة وتوجيه وتقويم الأفراد وأدائهم لأعمالهم .

من الملاحظ أن التعاريف اتفقت فيما بينها على وجود أهداف تسعى الإدارة إلى تحقيقها على مستوى المنظمة والمؤسسة الموجودة فيها ، كما اتفقت فيما بينها على الترابط بين المدخلات الإدارية ومواردها البشرية والمادية .

من التعاريف السابقة للإدارة والهدف منها يمكن للدراسة الحالية أن تعرف الإدارة على أنها : مجموع ما يقوم به أفراد مؤسسة ما من المؤسسات الاجتماعية ، لتسيير شئون العمل عن طريق مجموعة من الوظائف كالتخطيط ، والتنظيم والتنسيق والتوجيه والإشراف والمتابعة والرقابة وتقويم أداء أعمال الأفراد ، للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف المجتمع ، وبما يحقق أعلى إنتاجية وجودة للعمل .

هذا التعريف يعرض مشتملات الإدارة من رؤساء ومروّسين وأداء الأعمال في ضوء الوظائف المسنولة عن تنظيم العمل من تخطيط جيد وتوجيه الأفراد ودفعهم وحفزهم للعمل ووضع المعايير الرقابية المناسبة لأداء الأعمال بصورة جيدة وفي ضوء الأهداف المحددة على مستوى الإدارة وفيما يلي يقوم الباحث بتعريف الإدارة التعليمية :

٢- مفهوم الإدارة التعليمية :

توجد عدة تعريفات للإدارة التعليمية اختلفت تبعاً لوجهات نظر التربويين والمسؤولين عن الإدارة يمكن تناول أهمها بليجاز كما يلي :

يقصد بالإدارة التعليمية : مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني ، الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب ، الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشاط المنظم من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية .

ويرى فريق آخر من التربويين أنها الكيفية التي يدار بها التعليم في دولة ما ، وفقاً لأيدولوجية المجتمع وأوضاعه من حيث طبيعته وظروفه ، والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه ، حتى تتحقق الأهداف المرجوة من هذا التعليم نتيجة لتنفيذ السياسة المحددة له ، ويتم ذلك على مستوى الدولة ، أو الجمهورية ، أو المحافظة أو الولاية ، أو المقاطعة ، أو المديرية ، أو المنطقة ، أو القطاع ، أو المدينة ، أو القرية كل بحسب مسمياته وظروف تنفيذه .

من التعريف السابق يقصد بالإدارة التعليمية كل عمل منظم منسق يخدم التربية والتعليم وتتحقق من ورائه الأغراض التعليمية والتربوية تحقيقاً يتوافق مع الأهداف الأساسية من التعليم .

وعرفها بعض التربويين بأنها الطريقة التي يدار بها التعليم في مجتمع ما وفقاً لأيدولوجية ذلك المجتمع والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه ليصل إلى أهدافه ، بتنفيذ السياسة المرسومة له ليحقق هذا التعليم أهدافه من خلال كل نشاط منظم مقصود وهادف يحقق الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة .

بينما يرى البعض الآخر أنها كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ، والتي تعمل على تحقيق أهداف المجتمع سياسياً واقتصادياً واجتماعياً ، والتي يرمي إليها المجتمع من وراء أنظمتها التعليمية .

من التعاريف السابقة يتضح أن الإدارة التعليمية وسيلة وليست غاية في ذاتها ، فهي وسيلة إلى غاية هدفها تحقيق أهداف المجتمع وتحقيق عمليتي التعليم والتعلم وهذا ما اتفقت عليه وجهات نظر التعاريف السابقة ، إلا أنها اختلفت فيما بينها من حيث درجة التعاون بين الجهات المسؤولة عن تحقيق أهداف التعليم ومن حيث الطرق والإجراءات التي يدار بها التعليم في مجتمع عن الآخر .

يجمع الباحثون والمربون على أن الإدارة التعليمية لها العديد من الوظائف المختلفة يمكن عرضها على النحو التالي :

١- التخطيط ، أو محاولة التحكم في المستقبل وتوجيهه نحو الأهداف المرجوة وذلك باتخاذ قرارات تقوم على أساس تقديرات دقيقة للنتائج المحتملة للقيام بأعمال معينة .

٢- توفير المصادر المادية والبشرية وتوزيعها على الجهات المختلفة وتحديد السلطات والمسئوليات وفق الخطة المرسومة والمحددة .

٣- التنسيق أو الملاءمة بين العناصر والجماعات والعمليات المختلفة بحيث تكون جميعها وحدة متكاملة من العمل أو النشاط الهادف .

٤- الحفز أو التعبئة وما يسمى بالتوجيه واستثارة سلوك الأفراد على النحو الذي يؤدي بهم للوصول إلى النتائج المرجوة .

٥- التقويم والفحص المستمر للنتائج المترتبة على الطرق والأساليب والوسائل التي يتم بها تنفيذ الوظائف السابقة بغية تحسين العملية الإدارية .

بالإضافة لهذه الوظائف تبرز الوظيفة التجديدية للإدارة التعليمية ؛ أي أن عليها أن تعصق من بصيرتها ، وتؤمن بالتجديد كمبدأ ، لأنه بدون أن تطور الإدارة نفسها ، وتجدد أساليبها وإنتاجها ووسائلها فلا تضمن أن تحقق أهدافها أو حتى أن تستمر إذا ثبتت على وضع معين .

من هنا كان على الإدارة التعليمية أن ترتاد آفاقاً جديدة ، وتعمل على توفير توقعات مستقبلية وإشباع احتياجات جديدة متطورة .

بالتالي يمكن القول بأن الإدارة التعليمية هي العملية أو مجموعة العمليات الوظيفية التي يتم بموجبها تعبئة الجهود والقوى البشرية والمادية ، سواء أكانت علي المستوى القومي ، أو المحلي أو الإجرائي وتوجيهها توجيهاً كافياً ومناسباً لتحقيق أهداف النظام التعليمي .

مع الأخذ في الاعتبار ضرورة المشاركة والاعتماد علي مبدأ الشورى في توزيع المسئوليات والاختصاصات علي مجموعة الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة من المجتمع الذي توجد فيه .

نظراً لأن الإدارة التعليمية هي المحرك الأساسي للنظام التعليمي في سبيل تحقيق أهدافه وتلأفي ما به من قصور فإن النظرة الجديدة للتعليم كأمن قومي - التي فرضتها طبيعة التغيرات الحالية والمستقبلية .

فهي تلقي بالمزيد من العبء علي الإدارة التعليمية للنهوض بالتعليم وتوفير المزيد منه لأبناء المجتمع المصري في المستقبل للارتقاء به وبمستوي مخرجاته لتكون قادرة علي الإبداع والإسهام في تقدم مجتمعها حتى لا تقتصر علي استيراد التكنولوجيا دون أدنى محاولة لتطويرها .

بالإضافة إلي محاولة الإدارة التعليمية الاستفادة من الطاقات المتعلمة الموجودة بالفعل والتي تمثل قاعدة أساسية للنظام التعليمي ، وذلك بإعادة تدريبها بما يتفق مع الجديد في مجال العمل .

تتضح أهمية الإدارة التعليمية في كونها وسيلة أساسية لتحقيق الأهداف القومية وتوقف قدرة التعليم علي أسلوب إدارته ، فإذا كانت الإدارة معطلة أو قديمة فأنها ستترك أثراً علي هذه العملية ومن هنا تبرز أهمية دراسة إدارة التعليم .

فالعلمية التربوية ليست مجرد ممارسة أنشطة أو انتظام التلاميذ في فصول دراسية ولكنها عملية بناء وحفاظ علي التراث الحضاري وتلقي علي من يتولاها تبعات تجعلهم يقومون بأدوار قيادية في مجالات عملهم ، ولذا ينبغي أن تسير الإدارة الجيدة جنباً إلي جنب مع قطاعات التعليم وأن تسير العالمية المعاصرة رغبة في المزيد من العائد التربوي المثمر .

ثانياً : الإدارة المدرسية :

يتناول هذا الجانب من الفصل المحاور الآتية :

١- مفهوم الإدارة المدرسية :

المدرسة هي المؤسسة الاجتماعية المسؤولة إدارياً وفنياً عن تحقيق وتنفيذ السياسة التعليمية للدولة ، إذ يتوقف تحقيق الأهداف التربوية وتحقيق القيمة الحقيقية للتربية والتعليم في الدولة على مدى نجاح الإدارة المدرسية .

بذلك تعد المدرسة وحدة من وحدات الإدارة التعليمية على مستوى

إجرائي معين .

والإدارة المدرسية هي ذلك النوع من الاتصال الذي يربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة التعليمية للحصول على جيل واع مستنير يعمل على رفع شأنه وإعادة بناء مجتمعة والعمل على تقدمه .

وتعد الإدارة المدرسية إحدى مكونات النظام التعليمي ، ويتضح دورها في تحسين العملية التعليمية ، وتحقيق الأهداف الاجتماعية للتربية ، وليس في مجرد تسيير العمل والنظام المدرسي والمحافظة على حضور وانصراف التلاميذ والعاملين في المدرسة فقط ، ولقد أصبح في الآونة الأخيرة نجاح السياسات التعليمية مرهوناً بدرجة كفاءة الإدارة المدرسية .

والفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية فرق في الدرجة وليس فرقاً في النوع ، فإذا كانت الإدارة التعليمية تدور حول إدارة النظام التعليمي على المستوى القومي ، والخطط التنظيمية التي تربط هذا النظام التعليمي بالنظام المجتمعي العام المحيط به من جهة ، وبالمؤسسات التعليمية التي تتم فيها عملية التربية ، أو عملياتها على مستوياتها المختلفة من جهة أخرى ، فإن الإدارة المدرسية هي إدارة المؤسسة التعليمية أو بمعنى آخر فإنها الإدارة على المستوى الإجرائي .

والإدارة المدرسية وحدتها المدرسة أو المؤسسة التعليمية ، وعلى رأس هذه المدرسة أو المؤسسة التعليمية ، رجل مسئول عن سير العمل بها ، يطلق عليه ناظر أو مدير . ومسئوليته لا تتعدى نجاح المدرسة في أداء رسالتها ، وهو ينجح بقدر ما يستطيع أن يثير حماس الوكيل أو الوكلاء والمدرسين الأوائل والمدرسين ، والكتابة

والإداريين وغيرهم من العاملين في المدرسة ، بحيث يؤدي كل منهم عمله على أكمل وأتم وجه ، كما يثير حماس أولياء الأمور وأفراد البيئة المحلية وتلاميذ المدرسة ، بحيث يساعدون المدرسة في القيام برسالتها .

ويختلف وضع المدير أو الناظر في علاقته بالإدارة التعليمية وبالتالي في مدى الحرية الممنوحة له والقيود التي تفرضها عليه هذه الإدارة من مجتبع إلى آخر بطبيعة الحال .

من هنا لا يمكن فهم الإدارة المدرسية إلا في إطار الإدارة التعليمية ، لأن المدرسة تستمد أهدافها ومهامها من النظام التعليمي التابعة له ، لأن الإدارة المدرسية ليست كياناً مستقلاً قائماً بذاته ، بقدر ما هي جزء من ذلك الكيان الأكبر وهو الإدارة التعليمية أو الإدارة التربوية .

وتقع على الإدارة المدرسية مسئولية الإشراف المباشر على الشئون التربوية في المدرسة ، وهى الجانب التنفيذي للتربية والتعليم ، وعليها تقع مسئولية تربية النشء ، وإيجاد الظروف المناسبة لنموهم ، وتوفير الإمكانيات التي تساعد رجال التربية والتعليم في المدرسة على نجاح مهمتهم التربوية .

ولا يقتصر مفهوم الإدارة المدرسية على مدير أو ناظر المدرسة فحسب ، بل تشتمل المدرسين والإداريين ، لكن مدير المدرسة أو ناظرها يحتل مكان الصدارة في برنامج المدرسة بصفة عامة ، فهو قائدها الذي يتوقف عليه نجاح الكثير من الأمور المدرسية .

كما أن المربين اتفقوا على أن الإدارة المدرسية تشتمل على عدة جوانب هي كالتالي :

- أنها عملية تنظيم وتوجيه لكل العاملين من المدرسين والإداريين والطلاب بالمدرسة .
- أنها عملية تعاونية وديمقراطية في وقت واحد .
- أنها شاملة لجميع العمليات والوظائف التي تتم في المدرسة سواء العمليات أو الوظائف الإدارية منها أو الفنية .
- أنها عملية تنفيذية ، ولها أهداف معينة تعمل على تحقيقها .

• أن الإدارة المدرسية نتيجة لكل العمليات والوظائف السابقة يجب أن تتضمن التخطيط والتقويم .

وتقع على عباء الإدارة المدرسية مهمة تحقيق أهداف المدرسة كتنظيم إداري له غاياته التربوية والتعليمية المتنوعة ، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة .

والإدارة المدرسية في سعيها لتحقيق هذه الأهداف تعمل جاهدة على إدارة وتنظيم العمل اليومي المدرسي بما يحفظ للنظام طبيعته الاستمرارية في تحقيق الوظائف المختلفة للمسئوليات المحددة لها حتى يتسنى للعملية التعليمية جميع المقومات التي تساعد على تحقيقها على الوجه الأكمل .

وهى في سبيل ذلك تقوم بمهمة تنظيم الأنشطة التربوية من خلال تنفيذ المناهج الدراسية وصناعة وتنفيذ القرارات المدرسية التي تتصدى لمشكلات العمل اليومي وتقوم على حلها .

غير أن مهمة الإدارة المدرسية لا تقف عند حد تسيير العمل المدرسي اليومي والحفاظ على استمرارية النظام المدرسي في تحقيق وظائفه المحددة داخل البناء الرسمي للهيكل التنظيمي ، بل تمتد أبعد من ذلك في تحقيق تطوير هذا النظام وضمان تقدمه المستمر .

الإدارة المدرسية في سعيها لتحقيق هذا الجانب التطويري إنما تقوم بمهمة أساسية من مهامها الوظيفية ، حيث يتحتم عليها مواكبة عامل التغير الذي يمثل أحد المتغيرات الرئيسية لواقع الخبرة بصفة عامة ومنظمات المجتمع المختلفة على وجه الخصوص .

تحدد توجهات عمل الإدارة المدرسية في اتجاهين رئيسيين هما :

١- إدارة وتنظيم العمل اليومي وتحقيق استمراريته عن طريق حل ما يعترضه من مشكلات أو عقبات .

٢- تطوير العمل المدرسي عن طريق إحداث التغييرات المخططة التي تستهدف تطوير الأداء والارتقاء بمستوى الخدمة التعليمية وبما يتناسب مع التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية المصاحبة في عالم الواقع المحيط بهذه الإدارة وبالتالي يتعين على القائمين بهذه الإدارة تطوير وتبني استراتيجية للتغيير المخطط تمكنها من إحداث التغير المرغوب فيه من أجل تحقيق عملية التطوير التنظيمي .

الصلة بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية هي صلة الخاص بالعلم وتتحدد الإدارة المدرسية بأنها على مستوى المدرسة ، ولكنها في نفس الوقت لها ارتباطها بالمستويات العليا للإدارة التعليمية كما أن للإدارة المدرسية صلتها بالمجتمع والبيئة التي توجد فيها .

من العلاقة الارتباطية بين الإدارة العامة وهي تمثل الإدارة المركزية وبين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية يمكن القول بأن الإدارة التعليمية ما هي إلا مجرد إدارة وسطى بين الإدارة العامة المركزية والإدارة المدرسية فهي حلقة الاتصال بينهما تنقل إلى المدارس بشيء من التفصيل القوانين والقرارات والنشرات الوزارية .

يتطلب الأمر لكون الإدارة عملية اجتماعية أن تهتم بتصريف الأمور ، وحفز العناصر البشرية وتوحيد طاقاتها وتوجيهها بصورة منظمة نحو تحقيق أهداف محددة ، والاهتمام باستثمار وتنظيم استخدام الموارد البشرية والمادية بما يحقق أهدافها من التجديد التربوي ، الأمر الذي لا يتفق إلا مع الاعتماد على مجرد اتباع اللوائح والقوانين والتعليمات .

من خلال العلاقة القائمة بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية وصلة الإدارة التعليمية بالإدارة العامة .

فإن أي تطوير يطرأ على الإدارة بصفة عامة لا بد وأن يكون له أثره على الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية بصفتها الإدارة القائمة على تنفيذ السياسة التعليمية وتحقيق أهدافها .

لقد تعددت التعاريف التي قدمت للإدارة المدرسية ، وللوصول إلى وضع مفهوم شامل للإدارة المدرسية تعرض الدراسة الحالية لبعض التعاريف الشائعة التي وضعت لها لمحاولة الإفادة منها .

عرفها البعض على أنها كل نشاط منظم مقصود وهاذف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة .

والإدارة المدرسية ليست غاية في حد ذاتها ، إنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية .

من هذا التعريف يتضح أن هدف الإدارة المدرسية هو تنظيم المدرسة وإرساء حركة العمل بها ، على أسس تمكنها من تحقيق رسالتها في تربية النشء والعمل الدعوب المستمر لتحسين عملية التعليم والارتقاء بمستواها .

يرى بعض التربويين أنها ذلك النشاط الناتج عن التفاعل المستمر بين جميع العاملين بالمدرسة ، لتحقيق أهدافها بكفاءة في أقصر وقت وأقل جهد وأوفر التكاليف الممكنة من خلال ممارسة الوظائف المختلفة لعملية الإدارة .

بينما يرى البعض الآخر أنها ذلك الكل المنظم الذي تتفاعل أجزاؤه داخل المدرسة وخارجها ، تفاعلاً إيجابياً ، وفق سياسة عامة وفلسفة تربوية ، تضعها الدولة ، رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام .

- وتعرف بأنها : نظام إداري يتم عن طريقه اتخاذ القرارات التربوية في صورتها الأولية على مستوى المدرسة .

تقع عليها مسئولية اتخاذ القرارات بشأن الإشراف على النواحي المالية ، والشخصية وتقوم بتحديد أوقات ممارسة الأنشطة الطلابية على مستوى المدرسة ، وينبغي أن تتبنى سياسة اتخاذ وتبادل المبادئ والعلاقات الإنسانية في تعاملات المدرسين والطلاب ، ومشاركة أولياء الأمور ، والضبط الدقيق المحكم على الوظائف الإدارية والعمليات التربوية .

عرفها بعض التربويين بأنها تلك الكيفية التي يدار بها نظام التعليم المدرسي ، وفقاً لأيديولوجية المجتمع الذي يعيش فيه ، وظروفه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية ، المحيطة به حتى تتحقق الأهداف التي ينشدها المجتمع من هذا النوع من التعليم .

الإدارة المدرسية طبقاً للتعريف السابقة هي نشاط اجتماعي بين مجموعة من الأفراد المسؤولين عن إدارة العملية التعليمية على مستوى المدرسة تهدف إلى تحقيق أهداف السياسة التعليمية التي تضعها الدولة .

كما أن الإدارة المدرسية لها جانبيها الإداري والفني لتنظيم سير العمل بالمدرسة وتوزيع الاختصاصات بين الأفراد للاهتمام بالناشئين عن طريق العناية بنموهم وتنشئتهم تنشئة اجتماعية وخلقية سليمة داخل المدرسة وخارجها .

ويعرف الكتاب الحالي الإدارة المدرسية بأنها :

الطريقة التي تدار بها العملية التعليمية على مستوى المدرسة وتتضمن مجموعة من الوظائف التي يقوم بها الجهاز الإداري على مستوى المدرسة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف وتوجيه ورقابة وتقويم بهدف تحقيق الأغراض التربوية المنشودة من المدرسة .

تشمل الإدارة المدرسية كل من ، مدير أو ناظر المدرسة ومعاونيه من الوكلاء والمدرسين الأوائل والمدرسين والإداريين والعاملين بحيث يعمل كل واحد من هؤلاء في حدود مسئولياته وواجباته واختصاصاته وتهدف إلى العمل على تحسين ورفع كفاءة العملية التعليمية والتربوية وجودتها .

٢- أهداف الإدارة المدرسية :

تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيق عدة أهداف من أهمها :

- بناء شخصية التلميذ بناءً متكاملًا علمياً وعقلياً وجسدياً وتربوياً وثقافياً واجتماعياً ونفسياً باعتباره المعيار الأول الذي تقاس عليه كل الأهداف التنفيذية للإدارة المدرسية .

- تنظيم وتنسيق الأعمال الإدارية والفنية في المدرسة بما يحقق سرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها وتوافر العلاقات الإنسانية الطيبة بين العاملين بالمدرسة .

- وضع خطط التطوير والنمو المستقبلي للمدرسة .

- الإشراف على تنفيذ المشروعات المدرسية كالمرافق الحديثة والمباني المدرسية .

- توافر العلاقات الجيدة بين المدرسين والبيئة الخارجية المحيطة عن طريق مجالس الآباء والجمعيات والمؤسسات الثقافية الموجودة في البيئة مع العمل على معاونة البيئة على حل ما قد يوجد من مشكلات .

- توفير الأنشطة التي تساعد التلميذ على نمو شخصيته نمواً اجتماعياً وتربوياً وثقافياً داخل المدرسة وخارجها .

بالتالي يمكن القول بأن الإدارة المدرسية على قدر كبير من الأهمية في العملية التعليمية والتربوية لإسهامها في الارتقاء بعمل المدير وأُسرة المدرسة . لذا فإن إصلاح التعليم وتطويره يستوقف بدرجة كبيرة على مدى فرة الإدارة المدرسية في تحقيق الاستفادة القصوى من المصادر البشرية والمادية الموجودة بالمدرسة وحسن توجيهها بما يضمن تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفعالية وجودة في الأداء .

نظراً لاتساع مجالات العمل في الإدارة المدرسية وتطورها ، فقد أصبح الاهتمام يشمل الجوانب الإدارية والتعليمية والتربوية ، مما يجعل الإدارة المدرسية تأخذ بُعداً جديدة في تسيير العملية التعليمية والتربوية حتى تواكب المستجدات والتطورات العصرية التي تحدث في ميدان التربية الحديثة .

٣- تطوير الإدارة المدرسية :

أثرت ثورة المعلومات وثورة التكنولوجيا والاتصالات تأثيراً واضحاً علي ميدان الإدارة عموماً والإدارة المدرسية علي وجه الخصوص باعتبارها جزءاً فاعلاً ومتفاعلاً مع المجتمع ، تمثل هذا التأثير في تطوير مفاهيم الإدارة واتخاذ القرارات وزيادة الاهتمام بإدارة الوقت وإدارة التغيير الذي أصبح سمة تميز الإدارة ، مما يتطلب أن تكون المنظمات الإدارية والاجتماعية - ومنها المدرسة - مهياً للتغيير المستمر وتعمل علي استيعاب أنماط التكنولوجيا الحديثة ووضعها موضع التطبيق .

وقد شهدت الإدارة المدرسية مجموعة من التغيرات التي اتضح آثارها في تغير الكثير من مفاهيمها ، واتساع مجالات العمل بها ، والذي تغير دور مدير المدرسة في ضوئها من مجرد القيام بالواجبات الإدارية الروتينية ، إلي قيامه بدور قيادي مهم يتجسد في تغيير وتطوير البرامج والأساليب والأنشطة المدرسية .

بالتالي أصبح نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها رهناً بمدى جدية إدارتها وجدية العاملين بها للسعي نحو الإلحاق بأسباب التقدم العلمي والتكنولوجي ، وهذا يفرض عليها أن تضاعف من خطاها في اتجاه الأساليب العلمية والطرق الفنية واستخدام الإمكانيات الحديثة ، التي أصبحت قوام الإدارة الناجحة .

يتناول هذا المحور من الكتاب مفهوم التطوير الإداري وملامحه ودواعي التطوير للإدارة المدرسية .

والتطوير الإداري هو لب أي تطور حضاري وتربوي ، وأن كل تطوير للتعليم قوامه تطوير إدارته .

من ثم فإن الاستراتيجية السليمة لتطوير النظم التربوية هي تلك التي تأخذ في حساباتها تطوير إدارات هذا النظام وتجديدها ، لأنه بدون إدارة جيدة ومنطورة ستظل قضايا تطوير التعليم لا تخرج عن إطارها التقليدي في الاختصار علي تحديث المعارف والعلم التي تقدم للمتعلمين .

يقصد بالتطوير الإداري انعكاس لتطبيق حديث للإدارة كوسيلة للتنفيذ ذات توجه نحو الأحسن .

فتعد قرارات الإدارة طبقاً لهذا التعريف علاجاً للمشكلات ودعم القدرات أي أنها تطوير بصورة أو بأخرى ويكمن الهدف الأساسي من التطوير في معالجة مشكلات الإدارة بما يحقق الأهداف المنشودة .

ويشيع استخدام مفهوم التطوير في أدبيات الإدارة بصفة خاصة علي أنه تغيير مخطط لتحقيق أهداف المنظمة ، ورفع كفاءتها وفعاليتها بصورة عامة .

وقد جاء في وثيقة المؤتمر القومي لتطوير التعليم في مصر ضرورة النهوض بالتعليم في شتي المراحل التعليمية سواء من حيث الإعداد أم التدريب والعمل علي رفع مستواه العلمي والأدبي والمادي والاجتماعي ، تحديث الإدارة التعليمية والعمل علي زيادة فعاليتها وضرورة الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة ، واستخدام الأجهزة المتطورة التي تعين علي اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب ، العمل علي تطوير التعليم الثانوي العام والارتقاء بمستوي الثانوية العامة بحيث تخرج طالباً متميزاً قادراً علي التحليل والإبداع ويكون صالحاً للدراسة بالجامعات .

مما يدل علي أهمية التطوير الإداري علي مستوي الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في شتي المراحل التعليمية .

تشمل عملية التطوير الإداري ثلاثة محاور أساسية هي :

١- تنمية المعلومات والمعارف الإدارية :

تتم عن طريق تشجيع تيار من البحث العلمي الجاد لتوصيف وتحليل الأوضاع والأساليب والإجراءات الإدارية السائدة وتقييمها ، وتوفير تيار متدفق من المعلومات عن النشاط الإداري وظروف الأداء ومعوقاته التنظيمية والمناخية ، وتطوير نظم وأساليب تعليم الإدارة لتوفير الإمكانيات الضرورية لإعداد أجيال متجددة من المديرين الأكفاء .

٢- تنمية الأفراد الممارسين للوظائف الإدارية :

تتم عن طريق تخطيط عملية التنمية المتكاملة للأفراد الإداريين وذلك بالاختيار العلمي السليم والإشراف والتوجيه والتدريب المنظم والتقييم الموضوعي والتثقيف المستمر ، والارتقاء بمستوي التطبيق الإداري بتقديم خدمات البحوث والاستشارات الإدارية بشكل منظم ودقيق وتخطيط عمليات التدريب والإعداد للمديرين علي المستويات التنظيمية المختلفة بدرجات متناسبة وتنمية تيار مستمر من البحوث العلمية الجادة الهادفة إلي مساعدة الإدارة علي اكتشاف الأنماط التنظيمية الأكثر تناسبا مع ظروف العمل وطبائع الأفراد .

٣- تبسيط المناخ المحيط بالتنظيم الإداري :

يتم عن طريق إعادة تشكيل التنظيم العام للمدرسة ، بحيث يكون مبدأ التنظيم هو السائد عن طريق استقلال الإدارات الفرعية بالمدرسة في التنفيذ مع مركزية الإشراف والتقييم من قبل الإدارة التعليمية المسنولة علي مستوى المدرسة ، وتقليل المستويات الإدارية والحد من الازدواج والتكرار في أجهزة التخطيط والإشراف .

مما يدل علي أن التطوير علي مستوى إدارة المدرسة يشمل كافة جوانب العملية الإدارية من أفراد إداريين ، مسنولين عن تنفيذ أوامر وتعليمات الإدارة التعليمية والمعلومات والمعارف الإدارية ، والعلاقات التنظيمية بين الأفراد داخل المدرسة .

المقصود بتطوير الإدارة المدرسية ، هو التطوير التنظيمي وهو عملية متكاملة تشمل المنظمة ككل ، وتتم من خلال تغيير مخطط محكم ، وتطوير طويل المدى ، يستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد والارتقاء بمستوي أدائهم وتعظيم فعالية المنظمة ، وذلك في إطار كل من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمنظمة والمناخ التنظيمي وأيضاً البيئة المحيطة بها .

فتطوير الإدارة المدرسية يشمل المدرسة ككل ، ويستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للمدرسة وعناصرها من إدارات فرعية وعاملين بها ومشرفين عليها والارتقاء بمستوي أدائهم وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحيط بها .

هناك العديد من المبررات التي دعت إلي ضرورة تطوير الإدارة المدرسية ؛ فقد أجمع المربون والمهتمون بالإدارة إلي أن المتغيرات والتحولات المذهلة في أحوال العالم المعاصر ، من حيث التكتلات الإقليمية والصراعات حول السيطرة الصناعية والتجارة وتفجر المعرفة ، وسيادة التكنولوجيا المتقدمة ، والحرص التام علي تأكيد الذاتية الثقافية المستمدة من التراث العريق والقيم الروحية الخالدة .

جعل هناك حاجة إلي أساليب جديدة في اختيار العناصر المناسبة لممارسة مهنة التعليم وضرورة توافر القيادة التربوية المتطورة ، بالإضافة إلي استخدام الأساليب الإدارية المناسبة لأداء العمل التعليمي والتربوي بأعلى جودة ممكنة .

يحتاج تطوير الإدارة المدرسية إلي ضرورة بذل الجهود لمواجهة متطلبات التعايش الإيجابي مع المتغيرات العصرية ، والقدرة علي الابتكار واتباع الاستراتيجيات

الإدارية الهادفة إلى التجديد والتطوير ، بالإضافة إلى ضرورة إعادة التشكيل عن طريق المعرفة بالظروف والمتغيرات خارج مستوى المدرسة لإحداث عمليات التوافق داخل المدرسة وخارجها وإنتاج المعرفة الكافية عن المتغيرات المتعددة المراد تطويرها على مستوى المدرسة .

مما يتطلب ضرورة تطوير الإدارة المدرسية ومكوناتها المختلفة من مدخلات وعلاقات ومخرجات وما يترتب عليه من وجود إدارة مدرسية حديثة متطورة تواكب المتغيرات العصرية .

كما أن مبررات التطوير للإدارة المدرسية ترتبط بالمتغيرات المجتمعية الحادثة في المجتمع وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالنظرة المستقبلية والتعرف على احتياجات كل من الفرد والمجتمع من أجل مواجهة تحديات جديدة ومتغيرات عالمية معاصرة .

يحتاج تطوير الإدارة المدرسية إلى العلاقات الإنسانية الطيبة والقيادة الديمقراطية والمهارة في مواجهة التغير وحل المشكلات .

إلا أن هناك عقبات تقف حائلاً دون جهود تطوير الإدارة المدرسية لمواكبة التغيرات العصرية لعل من أهمها : كثرة التقلبات والتعديلات في السياسة التعليمية ، وضعف ارتباطها بالسياسات الخاصة بقطاعات النشاط الأخرى في المجتمع ، قصور الإدارة المدرسية في فهم الواقع الاجتماعي وفهم أهداف التغير ، قصور استجابة المسؤولين عن الإدارة المدرسية لدواعي التطوير بالإضافة إلى قلة الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة للتطوير .

مما سبق نتضح الحاجة إلى تطوير الإدارة المدرسية من حيث أساليب ممارسة العملية الإدارية والتوافق مع متغيرات المجتمع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها ومواجهة التغير .

٤- الاتجاهات الحديثة في تطوير الإدارة المدرسية :

طورت الاتجاهات الحديثة من مجالات العمل بالإدارة المدرسية ، فلم يعد كافياً لتحسين العملية التربوية للطلاب مجرد الاهتمام من جانب الإدارة بطرق التدريس ، بل أصبح الأمر يتطلب العناية بكافة المجالات التي لها اتصال مباشر أو غير مباشر بهذه العملية .

قد تطورت الإدارة بوجه عام ومنها الإدارة المدرسية تبعاً لتطور نظريات الإدارة والتنظيم ، فمع بناء المصانع والمنشآت الضخمة ظهرت الحاجة إلى وجود بني تنظيمية لتفعيل العملية الإنتاجية وتسهيل الإجراءات ، واستثمار الإمكانيات المتاحة إلى أقصى حد وضمن عمليات التطوير هذه تم تحديد وتوصيف الوظائف والمهام وتقسيم العمل الإداري .

يتطلب هذا الأمر أن يكون مدير المدرسة وغيره ممن يشرفون على الإدارة المدرسية قادة لتنمية البرنامج التعليمي والعمل على تقدمه ، وأن تتوافر لديهم المهارة في إنشاء وتوجيه برنامج العلاقات الإنسانية ، وأن يظهروا مهاراتهم وقدراتهم على العمل التعاوني ، وأن ينظموا العمل بالطريقة التي تضمن سيره لتحقيق الأهداف ، وأن يقوموا بتقويم العمل تمهيداً لتحسينه باستمرار .

ظهرت في السنوات الأخيرة عدة اتجاهات حديثة ، يتزايد الأخذ بها في مختلف النظم التعليمية المتقدمة ، من أهمها الأخذ بجماعية اتخاذ القرار وديمقراطيته ، وكذلك الأخذ بنظام المساءلة : وهي تعنى أنها عملية ذات اتجاهين أحدهما يعنى المسؤولية المكلف بها شخص ما ، والثاني المحاسبة على حسن أداء الشخص لما كلف به .

والمساءلة عملية مهمة وضرورية لأية منظمة ، لأنها تعمل على المراجعة النقدية لمستوى أدائها ، والعمل على تحسينه عن طريق دفعه إلى الأمام في النواحي الإيجابية من جهة ، وعلاج السلبيات وتلافيها من جهة أخرى وبالتالي تصبح المساءلة عملية مهمة في اتخاذ القرار .

من الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية كيفية مواجهة المشكلات التي أخذت في الظهور والانتشار في العديد من المدارس مثل مشكلات الرسوب والتسرب ، ومقاومة الظواهر والانحرافات السلوكية والخلفية مثل تعاطي المخدرات والتدخين بالإضافة إلى زيادة حدة العنف المدرسي بين التلاميذ أنفسهم ، أو بينهم وبين مدرسيهم بالإضافة إلى الاحلال الاجتماعي لدى بعض الشباب في المدارس .

هذه المشكلات ينبغي على الإدارة المدرسية أن تواجهها بالأساليب التربوية المناسبة وضرورة ربطها بما يتوافق ومتغيرات العصر حتى لا تصبح ظواهر اجتماعية يصعب تلافيها فيما بعد .

يأتي هذا من منطلق أن القناعة الأساسية للإدارة المدرسية في العالم كله هي أن المورد البشري هو دعامة الإنتاج والتطوير في عصر المعلومات . وأن الإنسان هو مصدر الابتكار والاختراع وأساس التطوير التكنولوجي .

من أجل ذلك يتعاظم الاهتمام في العالم أجمع بتطوير نظم وأساليب التعليم والتدريب لتكوين الطاقات والمهارات البشرية القادرة على التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة وتطويرها .

ولقد ظهرت اتجاهات متعددة للفكر الإداري انعكست بدورها على الإدارة المدرسية يمكن عرضها كالتالي :

أ- الاتجاه الكلاسيكي (البيروقراطي) :

ظهر هذا الاتجاه في أوائل القرن العشرين ، واستمر حتى عقد العشرينيات وكان بداية لتأسيس الفكر الإداري على أسس علمية .

قام هذا الاتجاه بدراسة التنظيمات الإدارية من خلال الأشكال المختلفة للسلطات الإدارية ، والمبادئ التي تحكم عملية إصدار الأوامر من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا ، حيث ميّز بين ثلاثة أنواع من السلطة التقليدية المستمدة من الوضع الاجتماعي القائم ، والسلطة المستمدة إلى غموض شخصية القائد وتأثيره في الجماهير ، والسلطة العقلانية أو القانونية ، والتي تسمى السلطة الشرعية المستمدة إلى قوة للمستور والقانون ، حيث يرى أن مركز السلطة هو الذي يتخذ القرارات ، ويصدر التعليمات التي تأخذ طريقها باتجاه واحد من أعلى الهرم التنظيمي إلى القواعد والمستويات الدنيا التي لا تملك سلطة التقرير وإنما عليها التنفيذ فقط .

اتسم الاتجاه الكلاسيكي بعدة خصائص من أهمها : الاعتماد على الدرامة التحليلية لعناصر العملية الإدارية ، اعتبار الحوافر المادية هي الوسيلة الوحيدة لتحفيز الفرد ، الأمر الذي استتبعه إهمال العوامل السيكولوجية والاجتماعية الأخرى ، فضلاً عن الاعتقاد بأن رفع الكفاءة يكون من خلال بناء تنظيم رسمي ، يتم تخطيطه ومراقبته بواسطة السلطة الشرعية للإدارة .

بالرغم من أن الاتجاه الكلاسيكي قد قام بتحليل العملية الإدارية وتوزيع الوظائف والاهتمام بالعملية التنظيمية في الإدارة إلا أن هذا الاتجاه قد كانت له ثغرات عديدة أدت إلى ظهور اتجاهات ونظريات جديدة ترفض فرضيات هذا الاتجاه أو تنقضها

أو تقوم على تعديلها ويمكن تلخيص هذه الثغرات التي أدت إلى ظهور اتجاهات ونظريات جديدة كما يلي :

- ١- انعدام العنصر الإنساني في نظرية فيبر أدى إلى إضافة عنصر العلاقات الإنسانية .
- ٢- الاعتراف بوجود التنظيم الغير رسمي أو الشللية وأثرها على التنظيم الرسمي أدى إلى رفض النموذج المثالي للبيروقراطية الذي وضعه فيبر .
- ٣- المركزية في السلطة والتنظيم والقرارات أدى إلى ظهور نظريات جزئية تنادى باللامركزية وتفويض السلطة واتخاذ القرارات الجماعية .
- ٤- القواعد العامة أدت إلى الجمود والرقابة وأدت إلى ظهور أفكار جديدة أدت لاحقاً لظهور نظرية المواقف .

ب-الاتجاه العلمي:

ارتبط هذا الاتجاه بالعالم الأمريكي فردريك تايلور ، واعتمد على رصد الظواهر الإدارية ودراساتها بطريقة علمية ، والسعي لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم في أداء وإنتاج العاملين .

وركز تايلور في هذا الاتجاه على ضرورة وأهمية تدريب العناصر البشرية . وتطوير كفاءتهم الإدارية والتركيز على أهمية الحوافز .

برزت أهمية الاتجاه العلمي في الإدارة من جهوده في الإتيان بمفاهيم واضحة عن فكرة الوظيفة الإدارية والفصل بين الإدارة والتنفيذ والتي أدت إلى إظهار الإدارة كمهنة جديدة وليست مجرد أسلوب معتمد على التجربة والخطأ ، والاهتمام بعنصر الكفاءة في الإنتاج والأداء ، وتجزئة العمل إلى جزئيات صغيرة ومحددة ، وتوضيح خصائص الوظيفة الإدارية وربط الحوافز بالأداء .

من ثم فقد أسهم الاتجاه العلمي في الإدارة في التقدم الإداري وكان من نتائجه ما يلي :

- ١- تطوير طرق العمل المحددة على أساس علمي لكل وظيفة من الوظائف بدلاً من الاعتماد على الحدس والتقدير الخرافي .
- ٢- اختيار وتدريب العمال بطريقة علمية حتى يؤدي كل عامل عمله بأعلى مستوى من الكفاءة والإنتاجية .

٣- يقوم العامل بأداء عمل محدد مع توفير جميع المعدات والأدوات والوسائل والإرشادات والإجراءات بالأداء الأمثل من الإدارة .

٤- تقسيم العمل ما بين العامل التنفيذي والمدير التخطيطي والرقابة تحقيقاً لمبدأ التخصص .

٥- استخدام الإدارة لأساليب علمية مثل دراسة الحركة والوقت لتحديد أفضل الطرق للأداء المتميز من العامل .

٦- استخدام الحوافز لدفع العمال على الإنتاجية وصولاً إلى النمطية المطلوبة وبالسرية والمعدل المطلوب .

٧- استخدام الخبراء المتخصصين لتحديد الظروف والشروط المحققة للإنتاجية والكفاءة والربحية والرفاهية .

٨- استخدام مبدأ الإدارة بالاستثناء حيث يرى تايلور أنه يجب على المدير أن يحصل على تقارير موجزة عن النشاطات في جميع الإدارات والتي تعطيه فكرة شاملة عن سير العمل بواسطة العاملين ، حتى يجد الوقت الكافي لوضع الخطوط العريضة للخطة والسياسات والقيام بالأعمال التي لا يستطيع أن يقوم بها غيره .

بالرغم من أهمية الاتجاه العلمي وما توصل إليه من نتائج إلا أن هذا الاتجاه افترض أن العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الإداري لا يشعرون بالمسئولية ويفتقدون القدرة على التوجيه الذاتي في عملهم .

بالإضافة إلى أن هذا الاتجاه يركز على أهمية الحوافز ، ويهمل دور العوامل النفسية والحاجات الاجتماعية التي تدفع الأفراد للعمل ، مما يتطلب الحاجة إلى الإلمام بكافة العوامل المؤثرة على الشخصية الإنسانية .

ج- اتجاه العلاقات الإنسانية :

يعد هذا الاتجاه حلقة الاتصال بين الاتجاه التقليدي الكلاسيكي في الإدارة وبين الاتجاهات والنظريات الحديثة فيها ، وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة لعيوب الاتجاه التقليدي الكلاسيكي الممثلة في الشكلية والرسمية والجمود .

يرى هذا الاتجاه أن أثر الجماعة وزملاء العمل وعاداتهم وأفكارهم تعد عوامل على درجة كبيرة من الأهمية في سير العملية الإدارية ، وأن الإدارة تتكون وتتفاعل بتأثير العلاقات الشخصية وغير الرسمية بين جماعات العاملين .

بالتالي فإن الاستجابة لمتطلبات العاملين وتلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية تصبح محور السلوك الإداري .

ركز اتجاه العلاقات الإنسانية على إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد كوسيلة لتحسين الإنتاجية ، كما أكد على ضرورة تشجيع تكوين الجماعات في موقع العمل ، وتوفير القيادة الديمقراطية لإعطاء الفرصة للمشاركة وتنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات .

اتخذ اتجاه العلاقات الإنسانية من البعد الاجتماعي منهجاً له ، على خلاف الاتجاه العلمي الذي ركز على البعد الفسيولوجي ، يؤكد اتجاه العلاقات الإنسانية على أن الحوافز غير المادية أو المعنوية تؤدي دوراً مهماً في الدافعية والروح المعنوية المؤدية لرفع الإنتاجية ، كشف الاتجاه العلمي عن أهمية الجماعات في تحديد السلوك .

من أبرز ما توصل إليه اتجاه العلاقات الإنسانية ، أن تغير شخصية الفرد يرتبط بتغير عضوية الفرد في الجماعة طالما أن الفرد يحصل على قيمته نتيجة هذه العضوية ، وكيفية تماسك الجماعة في العملية الإدارية في التنظيم غير الرسمي ، وإمكانية استفادة التنظيم من الولوج في التنظيم غير الرسمي والاستفادة منه في التنظيم الرسمي .

على الرغم من أهمية اتجاه العلاقات الإنسانية كاتجاه من الاتجاهات الحديثة في تطوير الإدارة المدرسية إلا أن النقاد من علماء الإدارة قد أخذوا عليه مغالاته في تقدير أهمية العوامل النفسية والروح المعنوية ، وتهينة المناخ الاجتماعي .

فهم يرون أن هذه الأشياء ليست بالضرورة أن تكون السبب الرئيسي في تحقيق الإنتاجية ، لأنهم يرون أن مثل هذه الأشياء سترتب عليها بعد فترة نوع من التراخي وعدم الانضباط وبالتالي الإهمال ، ثم التسبب ثم ضعف الإنتاجية الكلية .

بالإضافة إلى ما سبق فإن اتجاه العلاقات الإنسانية قد أهمل عنصر التنظيم والبناء الرسمي للإدارة بتركيزه على علاقات العمل الخصوصية وغير الرسمية ومغالاته في الاهتمام بالعنصر البشري واعتباره المؤثر في رفع الإنتاجية دون سائر العناصر الأخرى المؤثرة في الإدارة .

د- اتجاه السلوك التنظيمي:

نظر هذا الاتجاه إلى الإدارة على أنها فن التعامل مع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية ، ولهذا فقد اهتم بالتركيز على النواحي المادية والنواحي الإنسانية في العمل ، واعتبرهما محددات رئيسية للكفاءة الإنتاجية والجودة في العمل .

قام هذا الاتجاه بربط أفكار العلوم السلوكية المتعلقة بالسلوك الإنساني ،
والتركيز على التحليل العلمي للسلوك الإنساني ، ويعتمد هذا الاتجاه علي ضرورة تنمية
العلاقات الإنسانية بين العاملين في الإدارة . وضرورة استخدام كافة الحوافز المادية
والمعنوية لحفز العاملين نحو التعاون والمشاركة في الإدارة .

تتضح أهمية هذا الاتجاه في تأثيره علي الإدارة المدرسية ، من خلال
تعميق الممارسة الديمقراطية سواء عن طريق ديمقراطية الإدارة أو المشاركة
في اتخاذ القرارات ؛ فغدت الإدارة التعليمية خدمة أو نشاطاً يسهم في تحقيق
أهداف التعليم .

من جهة أخرى غدت النظرة إلي المعلم علي أنه إنسان متفرد ؛ الأمر الذي
استوجب علي المشرف التربوي أن يتعامل مع المعلمين وفقاً لحاجاتهم وقدراتهم ، وأن
يدعم العلاقات الإنسانية بينه وبينهم من أجل إثارة دافعيتهم نحو العمل ، ومن جهة ثالثة
بات العمل التربوي في المدارس قائماً علي العلاقات الإنسانية ، كما أصبح الإصلاح
الإداري في التعليم منصّباً علي إجراء التعديلات اللازمة في التنظيمات غير الرسمية
للتعليم بصفة خاصة .

اتجاه السلوك التنظيمي يهتم بحاجات الأفراد الاجتماعية والنفسية والعلاقات
الإنسانية التي تنمو داخل الجماعة في العملية الإدارية ويركز علي تأثير القيم علي سلوك
أفراد الجماعة .

هـ- اتجاه اتخاذ القرارات :

يهتم هذا الاتجاه من الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية بوصف الإدارة
المدرسية وهي الإدارة التنفيذية ويصف مهام الإدارة بأنها مبرمجة للإدارة العليا وهي
التعليمية والتربوية .

يسهم هذا الاتجاه في حسم الخلاف وتحقيق التوافق ، وعدم التضارب والصراع
الأيدولوجي الذي قد يحدث بين أعضاء مجلس الإدارة ومنها الإدارة المدرسية أثناء
الاجتماعات ، أو أثناء اتخاذ قرارات معينة لما قد يحدث من تغير مستمر في البيئة
الاجتماعية والثقافية المحيطة ، ويقوم هذا الاتجاه علي جماعية اتخاذ القرارات
والمشاركة والعمل في فريق .

و- اتجاه النظم :

يعد من الاتجاهات الحديثة في الإدارة عموماً والإدارة المدرسية خصوصاً وينظر هذا الاتجاه إلى الإدارة المدرسية على أنها نظام متكامل يتفاعل مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية على حد سواء .

يمكن استخدام هذا الاتجاه في الإدارة المدرسية في علاج بعض المشكلات المدرسية مثل التدفق الطلابي ، وهينات التدريس وفي تحليل العائد وحساب النفقة والتكلفة .

يسهم اتجاه النظم في تطوير الإدارة المدرسية عن طريق : اعتبار أن الظاهرة التي تظهر في المدرسة تتخذ شكل النظام وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمناخ الذي توجد فيه ، 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 ومستوي العمليات التي يمارسها النظام تتأثر إلى حد بعيد بجودة المدخلات ووفرته ، أن المدخلات يمكن أن ينتج عنها مخرجات متباينة في المستوي والجودة ، وذلك تبعاً لتباين كفاءة وفعالية الأنشطة ، أن ما يتحقق عن النظام من مخرجات يعود ليؤثر في قدرته على استقطاب مدخلات جديدة ، كما يؤثر في أنواع الأنشطة التي يقوم بها ومستواها .

من ثم يمكن القول بأن الإدارة المدرسية طبقاً لهذا الاتجاه شبكة من النظم الفرعية المترابطة ، تمثلها الإدارات الفرعية على مستوي المدرسة ومكونات العملية التعليمية ، من تلميذ ومنهج ومدرس وإدارة وأنشطة وما ينتج من علاقات اجتماعية وإنسانية فيما بينهم ، كل من هذه الإدارات والمكونات تعمل لتنفيذ جزء من الواجب الكلي في تحويل المدخلات إلى المخرجات المستهدفة من العملية التعليمية والتربوية .

ز- الاتجاه التكنولوجي في الإدارة :

يقوم هذا الاتجاه على ثلاثة أبعاد رئيسية هي : التكنولوجيا العقلية والتكنولوجيا الاجتماعية والتكنولوجيا الآلية ؛ إذ تقوم التكنولوجيا العقلية ، على أصول التفكير والتحليل الموضوعي المنظم وتمثل التكنولوجيا العقلية في الأساليب المنظمة وما يتصل بها من معارف علمية وعقل إنساني يحكمها ويوجهها .

تتمثل التكنولوجيا الاجتماعية في جانب العلاقات بين الإداريين والفئات الاجتماعية التي تخدمهم المؤسسات التعليمية ، وتؤدي إلى تنمية العلاقات الأفقية والقيادة الجماعية .

تنطوي التكنولوجيا الآلية على استخدام الآلات الحديثة والمتطورة في عمليات إدارية عديدة ؛ كاستخدام الحاسبات الآلية في سائر العمليات الإحصائية ومعالجة البيانات والمعلومات على مستوى المدرسة .

إلا أن هذا الاتجاه من الإدارة يصطدم بالعديد من المشكلات على مستوى الإدارة المدرسية وهي الإدارة التنفيذية لأهداف التعليم في مصر مثل قلة الكوادر المدربة على استخدام التكنولوجيا في المدرسة ، وضعف تناسق وتناسب معطيات التدريب العلمي المعاصر والإدارة ، كثرة وتعدد الاختصاصات الإدارية على مستوى المدرسة .

مما يتطلب تحقيق الإصلاح الإداري العلمي وضرورة تركيز جهود التطوير الإداري على مستوى المدرسة ومحاولة التغلب على تلك العقبات حتى يمكن الاستفادة من هذا الاتجاه .

ح- اتجاه الإدارة الاستراتيجية :

يتضمن هذا الاتجاه التغيير والتطوير ويتعلق بتقرير الاستراتيجيات والخطط وكيفية تنفيذها ، ويتضمن عمليات التحليل واتخاذ القرار والتطبيق والتقييم .

والقرارات الاستراتيجية هي القرارات التي تتعلق بالمنظور العام لأنشطة المنظمة - ومنها الإدارة المدرسية - والتوجهات طويلة المدى للمنظمة والعمل على التنسيق بين أنشطة المنظمة والبيئة التي توجد فيها .

والإدارة الاستراتيجية ضرورية للإدارة المدرسية ، وهي تتطلب طرقاً جديدة من التفكير والعمل ، وهي على درجة عالية من الأهمية لأنها مفتاح العمليات الأخرى في الإدارة المدرسية ؛ كالتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة .

فالفرق بين مدير المدرسة التقليدي ومدير المدرسة الاستراتيجية هو أن الأول ينظر إلى ما يمتلكه هو فقط ، أما المدير الثاني فهو ينظر إلى الأمام ويتسم بالحافزية والتقدم .

وفي الإدارة الاستراتيجية يشارك كافة أعضاء المنظمة في وضع واتخاذ القرارات ، حتى يكون هناك دافع لتنفيذ تلك القرارات وتتم بصورة أكثر جدية .

اتجاه الإدارة الاستراتيجية يسهم في توفير كافة البيانات والمعلومات عن الخطوات التي يتم تنفيذها على مستوى الإدارة الإجرائية التنفيذية أو على مستوى الإدارة العليا التي تمثلها الإدارة التعليمية والتربوية ، كما يوفر قاعدة بيانات عن مستوى أداءات واتجاهات العاملين ونموهم المهني ، وبواسطته يتم اتخاذ كافة القرارات التي تؤدي إلى تحسين أداءات العمل ، وإزالة العقبات التي تواجه الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية .

من العرض السابق للاتجاهات الحديثة المسهمة في تطوير الإدارة ائمدرسية يتضح مدى تأثر الإدارة التعليمية المخططة للسياسة التعليمية والإدارة المدرسية المسنولة عن تنفيذ الإجراءات والممارسات الإدارية التعليمية بهذه الاتجاهات مما يسهم في تغيير إدارة وتنظيم المدرسة ، وجعلها أكثر فعالية وكفاءة ممكنة .

٥- سمات الإدارة المدرسية الناجحة :

لما كانت الإدارة التعليمية ، ينبغي أن تكون تعبيراً نقياً وترجمة مخصصة للفلسفة التي ينشدها المجتمع ، فإن المدرسة بالتالي ينبغي أن تكون بيئة منتقاة بالقياس إلى البيئات والمؤسسات الأخرى الموجودة في المجتمع ، وهي لن تكون بيئة منتقاة إلا إذا كانت إدارتها على قدر عال من الجودة والإتقان .

أي أن الإدارة المدرسية ينبغي أن تكون نموذجاً صالحاً في العلاقات الإنسانية ، وفي سير العمل ، والتعاون واتباع الأساليب الديمقراطية ، وهي إذا أصبحت كذلك استطاعت أن توجد الأمة الديمقراطية وفي ذلك ما فيه من المزايا الكثيرة .

لكي تنجح الإدارة المدرسية في عملها ، عليها أن تتصف بالسمات الآتية :

١- أن تكون إدارة هادفة :

أي أنها لا تعتمد على العشوائية أو الصدفة في تحقيق أهدافها ، بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام .

٢- أن تكون إدارة إيجابية :-

أي أنها لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها الدور القيادي في مجالات العمل وتوجيهه .

٣- أن تكون إدارة اجتماعية :

أي أنها تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط ، مستجيبة للمشورة ، مدركة للصالح العام ، عن طريق العمل الجاد .

٤- أن تكون إدارة إنسانية :

وهذا يعني أنها لا تنحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة ،
قد تسيء للعمل التربوي لسبب أو لآخر ، بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون
إفراط وبالتحديد دون إغراق ، وبالجدية دون تزمت وبالتقدمية دون غرور وأن
تحرص على تحقيق أهدافها بغير قصور أو مغالاة .
توجد مجموعة أخرى من السمات التي ينبغي أن تتصف بها الإدارة المدرسية
الناجحة يمكن تناولها في الآتي :

١- الاستقلالية والمرونة والاستجابة .

٢- التخطيط بواسطة المدير ومجتمع المدرسة .

٣- تبني المدير أدواراً جديدة كالنسيق وتفويض السلطة للآخرين .

٤- أن توجد شعوراً واضحاً للمديرين بالجدارة والافتقار للمعلمين بالمدرسة .

٥- اتباع روح النظام وتصحيح أنظمة الجهود البشرية الخاطئة وتعديلها بالكيفية
المناسبة .

مع مراعاة ما يلي :

١- أن الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تحدد بأهمية الخبرة والكفاءة في اتخاذ
القرارات لتحسين العملية التعليمية بالمدرسة .

٢- العمل على مشاركة المعلمين بالمدرسة في عملية اتخاذ القرارات وتوثيق علاقة
المدرسة بالبيئة المحيطة .

٣- تعمل الإدارة المدرسية الناجحة على رفع الروح المعنوية للمعلمين .

٤- الدقة في اتخاذ القرارات على مستوى المدرسة .

٥- العمل على توفير الإمكانيات المادية والمواد التعليمية اللازمة للمقررات
الدراسية لتحقيق أهداف المدرسة .

٦- تشجيع وتحفيز المديرين الجدد للإدارات الفرعية على كافة المستويات
بالمدرسة .

٧- أن تكون إدارة منظمة ومنسقة :

بأن تأخذ الإدارة المدرسية العملية التنظيمية نقطة انطلاق
لاستمرار عملياتها ومسئولياتها المختلفة وأن تعمل على تنسيق الجهود بين
أفرادها .

٨- أن تكون إدارة متطورة :

أي تعتمد على الأساليب العلمية والإدارية الحديثة لمسيرة المتغيرات التكنولوجية والتحديات المجتمعية المعاصرة ، ومتابعة المستجدات العصرية .

٩- أن تكون عملية تعليمية تربوية هادفة :

بحيث تحقق أهداف المجتمع عن طريق العناية بنمو الأفراد وتنشئتهم تنشئة اجتماعية وخلقية سليمة وتأخذ على عاتقها متطلبات مراحل نموهم المختلفة عبر المراحل التعليمية المختلفة .

تلك هي أهم المعايير والسمات التي يجب أن تتوافر في الإدارة المدرسية حتى تتمكن من أداء مهامها بكفاءة وأعلى جودة وإنتاجية ممكنة.