# تحليل العملية الإدارية المدرسية
# في ضوء نظريات الإدارة التربوية الحديثة

إعداد

**شذى عبدالله حسن صادق**

باحثة وموظفة بدولة الكويت

# تحليل العملية الإدارية المدرسية في ضوء نظريات الإدارة التربوية الحديثة

إعداد

**شذى عبدالله حسن صادق**

باحثة وموظفة بدولة الكويت

## ملخص الدراسة

تحاول هذه الدراسة الوقوف علي مفاهيم الإدارة التربوية من حيث كونها فرع من الإدارة العامة للدولة والمجتمع – ومدي تعلق الإدارة التربوية بالإدارة العامة من حيث معناها، وأسلوب عملها وبيان وظيفة الجهة المشرفة على التعليم – وبيان أصل الخلط بين مفهوم الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في الكتب والمؤلفات التي تتناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم – وبيان أهمية الإدارة التربوية، وأن الإدارة التربوية العصرية هي أساس أي تطوير أو تجديد للتعليم في سبيل تحقيق أهدافه، وفي سبيل تطور المجتمع وتنميته الشاملة – كما تطرقت الدراسة إلي بيان المعايير الرئيسية التي يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة في ضوء النظريات الحديثة في الإدارة التربوية.

# Abstract

This study attempts to identify the concepts of educational management in terms of being a branch of the public administration of the state and society – as far as the educational administration is concerned with the public administration in terms of its meaning, and the method of work and statement of the function of the supervisor of education – and to indicate the origin of the confusion between the concept of educational administration and school administration in books and literature dealing with the subject of management in the field of education – and the importance of educational management, and that modern educational management is the basis of any development or renewal of education in order to achieve its objectives, for the development and overall development of society – the study also discussed the main criteria for evaluating good school administration in the light of modern theories in educational administration.

**مقدمة:**

أصبح الإنسان اليوم أمام متغيرات متلاحقة، لا ترتبط بالانتقال من قرن إلى قرن أو من ألفية ثانية إلى ألفية ثالثة، وما يشاهد اليوم ليس بداية قرن ونهاية قرن، أو ألفية جديدة، وإنما هو خاتمة وافتتاحية عصر في مسيرة التاريخ يحفظ للثروات البشرية مكانة متميزة لم تصلها من قبل، وتحول للصراع التقليدي بين الدول إلى منافسة على الأفكار المبتكرة، والأداء المبدع وصولا إلي التميز والنجومية بين البشر في سماء هذه الألفية، ولن تصل الثروات البشرية إلى هذه المكانة إذا انفصلت رسالة التعليم عن المتغيرات العالمية المصاحبة لهذا العصر، كالانفجار المعرفي والمعلوماتي وثورة الاتصال بجانب الكوكبية الاقتصادية والسياسية والعسكرية التي فرضت على العالم تفاعلات وتكتلات لم تكن موجودة بصورتها الحالية من قبل.

ولم يعد خفيا ما حققته بعض الدول من تقدم، وكان الإنسان وسيظل رأس مال هذا التقدم؛ فقدرات الإنسان عالمية، ولكنها كامنة إذ لم تجد البيئة المناسبة لتفعيلها.

وهذا يتطلب حتمية الاهتمام بمنظومة التعليم وتطوير القيادات التي تستشرق رؤيتها وتعيد صياغة رسالتها وتصون ثقافتها وتحفظ لها مبادئها؛ ولذا فإن البيئة ومتغيراتها، وكيفية تأثيرها علي المنظمة التعليمية تعد مدخلا أساسيا نحو فهم الكيفية التي تمارس بها هذه المنظمات أنشطتها والطريقة التي تتفاعل بها مع هذه البيئة بمتغيراتها المختلفة.(١)

الإدارة هي فن وعلم تحقيق الأهداف بواسطة الآخرين والإدارة التربوية هي نظام فرعي من الإدارة العامة للدولة والمجتمع وهي العملية التي يدار بها نظام التعليم في مجتمع ما وفقا لأيديولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أهداف المجتمع القومية من التعليم وهي تربية الصغار والكبار وإعدادهم للحياة في المجتمع وتوفير القوى البشرية اللازمة لدفع حركة الحياة فيه، وتحقيق أهداف هذا المجتمع القريبة والبعيدة وذلك في إطار مناخ تتوافر فيه علاقات إنسانية سليمة وكذلك الأدوات والأساليب العصرية في مجال الفكر التربوي والإداري للحصول على أفضل النتائج لأقل جهد وبأدنى كلفة وفي أقصر وقت ممكن .

فما الذي يجب أن تفعله التربية الجيدة تجاه التلاميذ، في هذا العالم الصاخب المتصارع، والذي لم يكن في يوم من الأيام كحاله اليوم احتياجا وافتقارا إلى التربية الإسلامية الكريمة ذات

النبع الأصيل والمد السلسبيل، ذات الأهداف والمقاصد العالية المستمدة من الأصول الكريمة من الكتاب والسنة، ونهج ومنهج سلف هذه الأمة، ومن أين تستمد أصول التربية الحقيقية والحصينة التي ينشدها مجال التربية، ومن المطالب أولا وقبل كل شيء بتحقيقها وتوثيقها، علما بأن هذه هي هموم رجل التربية والتعليم على الدوام، وخاصة القادة منهم ومن هم في محل الصدارة، أو من لديهم الصلاحية والقدرة على اتخاذ القرار، وهي هموم العارف بمهنته المدرك لمسؤوليته المضلع بأمانته، المؤمن تماما بسمو رسالته، وهذا هو الذي جعل التربويين يوصون دوما ويؤكدون بأن يتولى القيادة التربوية إذا ما أريد لها النجاح والفلاح شخصيات تتميز بالكفاءة وأصالة الفكر التربوي، حيث إن القيادة الحصيفة والعفيفة الغنية بالخبرات والقدرات والمعارف النبيلة تؤمن لنفسها ولغيرها من زملاء المهنة مجالا أوسع وأرحب يتفاعل فيه الفكر الأصيل مع عناصرها، وأن القيادة التربوية الفقيرة من القدرات والمعارف التربوية تضيق كثيرا في هذا المجال.(٢)

وترى الباحثة أن وظيفة الجهة المشرفة على التعليم أن تقوم بين وقت وآخر بمراجعة دقيقة لخططها وبرامجها، فما كان منها جيد وصالح ومفيد فيبقى ويلاحظ دوما ويراجع ويطور قدر الطاقة وما كان بخلاف ذلك فلا يجوز أبدا أن تتردد في تغييره وتبديله أو تعديل صياغته، بما يوافق مصالح الناس وظروفهم وتوجهاتهم التربوية ومعتقداتهم الكريمة، ومن واجب القيادة التربوية أن يكون لديها الفكر الحصيف النظيف الناقد غير المتبلد ولا الجامد الهامد الذي يميز فيه بوضوح تام بين ما يصلح لنا وما لا يصلح بين ما يتفق مع عقيدتنا وثقافتنا ومصالح بلادنا وما يتعارض معها.

**مشكلة الدراسة:**

تعتبر المدرسة مؤسسة تعليمية تربوية هامة، ونظاماً متكاملاً تضم مجموعة من الأعضاء تربطهم علاقات حميمة، بحيث يؤثر كل منهم في الآخر ويتأثر بهم، لذلك فإنه من المهم توافر إدارة تعليمية تربوية مناسبة وذات كفاءة أكاديمية ومهنية لإدارة العملية التعليمية والكوادر البشرية ذات الصلة في البيئة التعليمية قادرة على خلق جو تعليمي مناسب لحصاد القيم والأهداف المنشودة من مقاصد التربية والتعليم أما في حال عدم توافر هذه الإدارة فإنه يبقى التعليم في خطر الانحدار.

وتمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس ما هي العملية الإدارية المدرسية في ضوء نظريات الإدارة التربوية الحديثة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما مفهوم الإدارة التربوية؟

٢- ما أهمية الإدارة التربوية؟

٣- ما ميادين الإدارة التربوية؟

٤- ما علاقة الإدارة التربوية بالإدارة العامة؟

٥- ما الفرق بين الإدارة المدرسية والإدارات الأخرى؟

٦- ما نظريات الإدارة المدرسية؟

## أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة التعرف إلى:

العملية الإدارية المدرسية في ضوء نظريات الإدارة التربوية الحديثة:

١- مفهوم الإدارة التربوية.

٢- أهمية الإدارة التربوية.

٣- فلسفة الإدارة التربوية.

٤- تحليل الإدارة المدرسية.

٥- نظريات الإدارة المدرسية.

٦- مصادر بناء النظريات المدرسية.

## أهمية الدراسة :

تعود أهمية الدراسة إلى إلقاء الضوء على موضوع تحليل العملية الإدارية المدرسية في ضوء نظريات الإدارة التربوية الحديثة ومعرفة مصادر هذه النظريات.

إن دراسة العملية الإدارية المدرسية قد توجه أنظار المسؤولين للتعامل معها وتطويرها ومحاولة التغلب على أوجه القصور لضمان فاعلية أدائها .

## منهـــج الـــدراســـة

تعتمد الباحثة في دراستها على البحث النظري التحليلي القائم على الدراسات والنظريات في الأدبيات السابقة ومن وحي خبرتها الذاتية والعملية كعضوة هيئة تدريس في المؤسسة التعليمية بدولة الكويت.

## مصطلحـــات الـــدراســـة:

### مفهـــوم الإدارة المـــدرسيـــة:

مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، توجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة تصنعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة (أحمد جميل عايش، ٢٠٠٩)

الإدارة التربوية: هي تحقيق الأهداف التربوية للمؤسسة أو المنظمة بوساطة فريق العمل. وهي الأداة الرئيسة المنظمة للممارسات التربوية وبها تستثمر الإمكانات المادية والقوى البشرية في إيجاد الحلقات المنضبطة، والمعلم المنتظم، والقائد التربوي، الذي يعرف واجبه فيؤديه. ( محمد البشير محمد عبد الهادي، ٢٠٠٨)

والتعريف الإجرائي للإدارة التعليمية التربوية في هذه الدراسة هي: قدرة إدارة المدرسة على القيادة التربوية باستخدام المعايير الأكثر شيوعاً للقيادة وهي : الموضوعية، استخدام السلطة، المرونة، فهم الآخرين، معرفة مبادئ الاتصال في سبيل تطوير الحقل التربوي والتعليمي وإزالة المعوقات وحسن إدارة العملية التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة.

## الـــدراســـات الســـابقـــة:

١- **دراسة محمد البشير محمد عبد الهادي، ٢٠٠٨**: دور الإدارة التربوية في تنظيم حلقات القرآن الكريم، هدف البحث إلى الاستفادة من الإدارة التربوية وعناصرها من تخطيط وتنظيم وتوجيه وغيرها في إدارة الحلقات القرآنية لتحقق هدفها المنشود، وهو تحفيظ الطلاب القرآن الكريم. تبع الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي والتحليلي و لمناسبتها لطبيعة البحث.

توصل الباحث إلى نتائج أهمها عدم استفادة معلمي القرآن الكريم من العلوم التربوية وخاصة الإدارة التربوية، كما أوصي بضرورة عقد الدورات في هذا الموضوع ليستطيع معلمو القرآن الكريم الاستفادة من هذه العلوم التربوية في تنظيم الحلقات وتحفيظ الطلاب القرآن الكريم.

٢- **ويرى "حسن حسان، عبد العاطي الصياد" (١٩٨٦)**: أن كثيراً من علماء الإدارة يذهبون إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها، والتغلب على المشكلات التي تواجهها.

٣- تذكر "إيزابيل" **(Isabell) -(1987**: أن المشكلات التي يصادفها الفرد في مواجهته لمطالب الحياة في عالم اليوم المعقد يقوده للإحساس بالضغط النفسي وإدارة المدرسة من المهن التي تتطلب أن يكون من يعمل بها لديه قدرة كبيرة على التكيف مع مسؤولياتها، والتوافق مع أعمالها ومواجهة ضغوطها، وهذا هو السبيل الجيد لرفع مستوى الإنتاجية في المدرسة.

**مخطط البحث**:

يتكون هذا البحث من خمسة مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: الإطار العام
- المبحث الثاني: نشأة الإدارة وتطورها، وتعريفها وأهم نظرياتها.
- المبحث الثالث: نشأة الإدارة التربوية وتطورها وتعريفها وأهمّ نظرياتها
- المبحث الرابع: تقييم الإدارة المدرسية.
- المبحث الخامس: مصادر بناء النظريات المدرسية.

## علاقة الإدارة التربوية بالإدارة العامة

**أولا : وتتعلق الإدارة التربوية بالإدارة العامة من حيث معناها وأسلوب عملها بشكل كبير، فإدارة التربية – كالإدارة العامة – مسألة تتعلق باتخاذ القرار وتنفيذه على أكمل وجه ممكن.**

ومعنى ذلك أن إدارة التربية لا تتفق مع الإدارة العامة إلا في الإطار العام لها فحسب، أما فيما يتعلق بالتفاصيل فإن إدارة التربية تشتقها من طبيعة التربية، والتي تقوم إدارة التربية بتحقيق أهدافها.

وبذلك ظهرت تعريفات متعددة للإدارة التربوية فقد عرفها التربويون بتعريفات، يمكن ذكر أمثلة منها في محاولة للوصول إلى تعريف إجرائي للإدارة التربوية.[٣]

أ) الإدارة التربوية هي: مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل التنظيمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية والإدارة التربوية بهذا المعني شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى وسيلة وليست غاية في ذاتها.

ب) الإدارة التربوية هي: العملية التي يتم بها تعبئة الجهود البشرية والمادية وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وبذلك تعني بالنواحي الإدارية والفنية معا.

ج) الإدارة التربوية هي : الكيفية التي يدار بها التعليم في دولة ما وفقا لأيديولوجية المجتمع وأوضاعه (ما يتلاءم مع طبيعة المجتمع وظروفه) والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه حتى يحقق الأهداف المرجوة من هذا التعليم نتيجة لتنفيذ السياسة المرسومة له، ويتم ذلك على مستوى الدولة أو الجمهورية أو المحافظة أو الولاية أو القطاع أو المدينة أو القرية كل حسب مسمياته وظروف تنفيذه.

د) الإدارة التربوية هي: الجهاز الذي يشترك اشتراكا فعالا في وضع السياسة التعليمية وفي إدارة كل نشاط تتحقق منه تلك السياسة، وهي بهذا المعني جهاز ضخم يشمل كل السلطات التعليمية والمركزية واللامركزية.

هـ) الإدارة التربوية هي: عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوي البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة علي أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة.

ويمكن ملاحظة أن هذا التعريف يشمل أمرين اثنين:

**الأول:** العمل المطلوب إنجازه.

**الثاني :** الأفراد الذين يتعامل معهم المسؤول الإداري. (٤)

ويقول كاندل Kandl : إن طابع الإدارة التربوية يتحدد بعملين أساسيين هما نظرية الدولة أي مفهوم الدولة السياسي والنظرية التربوية السائدة فيها(٥). فمن حيث مفهوم الدولة السياسي يلاحظ أن الدولة الجماعية تحتكر التعليم لتحقيق أهدافها ولذلك تقوم نظم الإدارة التربوية بها على أساس المركزية حتى تتمكن الدولة من الإشراف بفاعلية على التعليم والسيطرة عليه سيطرة كاملة .

أما في الدول الديمقراطية فالإدارة التعليمية فيها لا مركزية باشتراك السلطات المحلية والجماعات والهيئات المهيمنة وغيرها، أما من حيث النظرية التربوية فيلاحظ أن الدول التي تؤمن بالنمطية والتوحيد تستخدم نظام الإدارة المركزية لأنها تعد من أنسب النظم في تحقيق ما تنشده الدولة من اكتساب الأفراد طابعا ثقافيا وتربويا موحدا.

واتفق التربويون على أنه يفترض في كل عنصر إداري فاعل ابتداء من مدير الإدارة التعليمية إلى نهاية المنظومة التربوية ،أن يعرف الهدف المراد من العمل الذي يقوم به ،ويخلص التربويون من ذلك إلى أن الإدارة التربوية هي مجموعة الآراء والأفكار والاتجاهات والفعاليات الإنسانية التي توضح الأهداف، وتضع الخطط والبرامج وتنظم الهياكل التنظيمية وتوجد الوظائف الإدارية والأجهزة التي تمارس التنفيذ والتدريب والمتابعة والتقويم. (٦)

يرى التربويون كذلك أن التخطيط التربوي السليم ذو القاعدة الأصيلة هو واجهة الإدارة التربوية ووسيلتها الفاعلة والمؤثرة في عملها بوجه عام، وهو الوسيلة المفيدة لتحديث وتطوير فعالياتها، بحيث تلبي بصورة أفضل وأتم متطلبات العمل التربوي في البناء التربوي.(٧)

**ميادين الإدارة التربوية:**

هناك ستة ميادين رئيسة تقوم بها الإدارة التربوية، فيما يلي عرض موجز لها:

١- **التلاميذ :** تقدم الإدارة التربوية للتلاميذ العديد من الخدمات تتمثل في الخدمات الصحية في توقيع الكشف الطبي الدوري على التلاميذ وإبعاد المرضى عنهم وعلاجهم، والخدمات

الاجتماعية للطلاب التي تواجههم مشكلات أسرية، إلى جانب الخدمات التعليمية المتنوعة من حيث الإشراف على كافة جوانب العمل المدرسي.

٢- **هيئة العاملين** : تقوم الإدارة التربوية بتوفير كافة الإمكانات البشرية اللازمة للعملية التعليمية من إداريين وفنيين ومعلمين، بالإضافة إلي أنها تحدد أسس اختيارهم وتوجيههم والإشراف عليهم، كما تقوم بتوفير كافة الخدمات اللازمة لهم صحيا ومعنوياً.

٣- **المباني المدرسية والتجهيزات** : يقع على عاتق الإدارة التربوية مسئولية تنفيذ المباني المدرسية وفق الشروط والخصائص المحددة لها .

بالإضافة إلى قيامها بتجهيز تلك المباني بكافة التجهيزات من أثاث وأجهزة وأدوات لازمة للعملية التعليمية، إلى جانب صيانة المباني والمرافق.

٤- **المناهج الدراسية** : تعمل الإدارة التربوية جاهدة على تطوير المناهج الدراسية وطرق التدريس وملاحقة كافة التغيرات من انفجار معرفي ومطالب واحتياجات المجتمع، كما تبذل قصارى جهدها نحو تشجيع البحوث للنهوض بتطوير محتوى وطرق التدريس وأساليب تقويم المناهج.

وعادة ما تكون الخطوط العامة للمناهج الدراسية موحدة حتى تضمن نوع من التجانس الفكري بين أبناء الأمة الواحدة.

٥- **الشئون المالية**: يتم تحويل التعليم في المؤسسات التعليمية مركزياً من قبل الميزانية العامة للدولة حتى تضمن تقديم خدمات تعليمية متساوية لكل الأبناء.

وتقوم الإدارة التربوية بإعداد الميزانية الخاصة بها وإعداد مرتبات العاملين إلى جانب القيام بأعمال المشتريات والمناقصات والتوريدات، ولعل هذا يوضح إلى أي مدى يقع على عاتق الإدارة التربوية أعباء ضخمة.(٨)

## الفرق بين إدارة المدرسة وإدارة أي مؤسسة أخرى:

هناك ثمة عناصر مشتركة بين الإدارة المدرسية وأنواع الإدارات الأخرى، مثل الإدارة العامة، وإدارة الأعمال وغيرها، فقد ثبت أن هناك عناصر ومفاهيم يمكن تطبيقها بصفة عامة على كل أنواع الإدارة، ومع هذا فان الإدارة المدرسية لها بعض خصائصها والتي تتميز بها من حيث الأهداف والوظيفة، ولكى نفرق بين إدارة المدرسة وإدارة أي مؤسسة أخرى غير تعليمية (صناعية،

تجارية، صحية ) لابد من محاولة بيان أوجه الاختلاف بين أهمية مهنة التعليم مقارنة بالمهن الأخرى، وكذلك أوجه الاختلاف في طبيعة ونوعية المدخلات والمخرجات بين المؤسسات التعليمية وغير التعليمية.

بالإضافة إلى ذلك بيان مدى النقد الموجه إلى المؤسسات التعليمية من قبل أفراد المجتمع سواء من داخل النظام التعليمي أو خارجه باعتبار أن المؤسسات التعليمية تتميز عن غيرها في أن لها طبيعتها الفردية .

كما أن نجاح كافة المنظمات لا يأتي إلا بعد نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها بإعداد وتأهيل أفراد المجتمع تأهيلاً جيداً.

ولذا يسود العالم الأن المقولة الشهيرة : " أن التعليم هو المصدر الرئيسي للأمن القومي في أي مجتمع " ونتيجة لذلك فان تطور أي مجتمع وماكنته بين المجتمعات الأخرى ومستقبله (في أن يكون أو لا يكون) يتوقف بدرجة كبيرة على مدى تطور المؤسسات التعليمية بهذا المجتمع.

وفي هذا الصدد يقول إسماعيل دياب " أن النظام التعليمي يعتبر نظاماً فريداً في أهمية وخطورته لأي مجتمع من المجتمعات سواء أكانت مجتمعات متقدمة أم نامية على حد سواء ونجاحه يمثل في الواقع شرطاً ضرورياً ولازما لنجاح الأنظمة والمؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ..... وغيرها؛ فهو مصدر إعداد الفرد للمواطنة السليمة لكي يكون طبيباً، ورجل أمن، ورجل سياسة واقتصاد، ورجل أعمال"[٩]

**أهم ما تتميز به الإدارة التربوية عن إدارة أية مؤسسة أخرى هو :**

- **حتمية وجودها** : فالخدمة المتوقعة من المؤسسات التعليمية والخدمات التي من المفروض أن تقدمها هذه المؤسسات، وارتباط هذه الخدمات بالمنزل، وآمال الآباء وتطلعاتهم بالنسبة لأبنائهم، والحاجة إلى مواطن صالح، تكون كلها ضروريات ملحة بالنسبة لرفاهية المجتمع وتقدمه. بل إن ضرورتها أكثر إلحاحا من ألوان النشاط الأخرى.
- **المنظور الجماهيري** : ويعني به الأهمية النسبية العامة للتربية بالنسبة للميادين الأخرى، بصفة عامة نجد أن ما يحدث في مصنع لإنتاج الصلب . مثلا . يبعد كثيرا من حيث

المنظور الجماهيري، عما يحدث في المدرسة . فمما لا شك فيه أن اهتمام الجماهير بموضوع التربية يرجع لاتصاله بأغلى ما يملكه المجتمع . "الأبناء" . وهذا الوجود المتميز للمدرسة له آثاره المترتبة على إدارة المدرسة، وإلى جانب هذا تتعامل الإدارة المدرسية مع كثير من الأجهزة الاجتماعية الأخرى، وتطلب تفهمها وتعاونها

- **تعقد الوظائف والفعاليات** : تختلف المنظمات فيما بينها من حيث الدرجة الفنية والتعقد، مع عدم التقليل من تعقد أي مؤسسة أو منظومة إنتاجية، فالواضح أن عملية التدريس والتعليم تتضمن تعقيدا يفوق ما تتضمنه إدارة أو تشغيل آلة ميكانيكية أو يدوية مثلا، وفي نفس الوقت قد تكون أقل تعقيدا بلا شك مما تتضمنه إدارة قسم العلاج النفسي مثلا، فإحدى سمات الإدارة المدرسية أنها تتضمن مستوى فنيا ودرجة من تعقد العمليات تفوق المتوسط أو المعدل وهذا التعقد يؤدي إلى كثير من المشاكل التنظيمية والتنسيقية وإلى جانب هذا فإن تعقد القيم الاجتماعية يجعل الإدارة المدرسية في موقف محرج، و كذلك تعقد الثقافات والإيديولوجيات.
- **ألفة العلاقات الضرورية** : فالمستوى الفني وألفة العمليات التعليمية، وما تتضمنه من احتكاكات مباشرة بين الأفراد في داخل المدرسة تمثل جانبا آخر مميزا للإدارة التعليمية، فهناك العلاقات بين التلاميذ وبعضهم بعضا، وبين المدرسين بعضهم بعضا، وبين هؤلاء والآباء، وبين المدراء والمدرسين وهكذا، وهي علاقات تتضمن تفاعلا معقدا يحدث يومياً، ويجب أن يسود الاحترام هذه العلاقات، ويجب أيضا أن يكون هناك تميزا بين مجال المدرسة ومجال المنزل، وبين المدرسة والمجتمع.
- **التأهيل الفني والمهني للعاملين** : هناك بعض أو قلة من المنظمات التي تتساوى مع المدرسة أو تفوقها من حيث وجود هيئة من الموظفين المؤهلين تأهيلا فنيا، فالمعلمين يشترط فيهم حصولهم على شهادات ومؤهلات معينة من تدريب وإعداد مهني معين، ويترتب على ذلك أن الإدارة يجب أن تولي اهتماما كبيرا لتوزيع هيئة العاملين بالتعليم أكثر من إدارة المصنع، فهناك أمورا مثل القيم المهنية وأحكام ومهارة الاتصال وغيرها، تزيد من تعقيد الإدارة، وتحتم عليها أن تتضمن درجة عالية من الإعداد أو التأهيل المهني للعاملين.

- **مشكلات القياس والتقويم** : من المفهوم أن مشكلات التقويم على المستوى الفني في المؤسسات التعليمية أكثر صعوبة وتعقيدا من معظم المواقف الإدارية الأخرى، وكيف يمكن قياس التغير في السلوك المعرفي أو المهارات أو الاتجاهات وغيرها ؟ وما المعيار النهائي لنجاح المؤسسة التعليمية ؟ وبالطبع هناك إجابات جيدة وشاملة لمثل هذه الأسئلة ولكنها ـ على كل حال ـ أكثر تعقيدا وصعوبة في تنفيذها إذا ما قورنت بحساب عائد مصنع لإنتاج الصلب مثلا، وهناك قوى عاملة في المجتمع لها تأثيرها على شخصية التلميذ، فهناك على سبيل المثال : تأثير المنزل، والمؤسسات الدينية ،والمجتمع ككل بمؤثراته الثقافية والحضارية، مما يجعل عملية قياس أثر المدرسة وحدها عملية صعبة، الأمر الذي يجعل أيضا للإدارة المدرسية طابعا مميزاً.
- **التحكم النوعي** : فإدارة معظم المؤسسات تعني بالضوابط المختلفة للتحكم فيها لنواحي النوعية والكيفية مثل المواد الخام، ونوعية الإنتاج، وهناك معدلات ثابتة ومعروفة للتحقيق أو التأكد من نوعية هذه الأشياء، بحيث ترفض ما لا يوافق منها المستوى المطلوب، وعلى نقيض ذلك نجد أن المدرسة قلما تحظى بما تقوله في هذا الصدد . فالتعليم الأساسي مثلا أصبح عاملا جماهيريا لجميع الأطفال، وهناك فترة للإلزام الذى يجب أن يقضيها كل تلميذ في المدرسة بصرف النظر عن مدى ما يمكن أن يستفيد تربويا في هذه الفترة، لكن من ناحية أخرى تعني الإدارة المدرسية بالفروق الفردية من حيث أنها تقدم لكل فرد حسب استعداده وقدرته مثلها كما في حالة شراء المواد الاستهلاكية أو البضائع الأخرى، إذ تتوقف أيضا على القدرات الشرائية أو الاستهلاكية للفرد . وهذه الحقيقة أيضا مما تميز الإدارة المدرسية.[١٠]

## ثانيا : مفهوم الإدارة التربوية

وقد شاع استخدام مفهوم الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في الكتب والمؤلفات التي تتناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم، وقد تستخدم أحياناً تلك المفاهيم على أنها تعني شيئاً واحدا.

ويبدو أن الخلط في هذه التعريفات يرجع إلى النقل عن المصطلح الأجنبي Education الذي ترجم إلى العربية بمعنى: ( التربية ) أحياناً، ( والتعليم ) أحياناً أخرى).

بيد أن الذين يفضلون استخدام مصطلح : ( الإدارة التربوية) يريدون الإشارة إلى أن الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام كلمة (تربية) على كلمة تعليم باعتبار أن التربية أشمل وأعم من التعليم، وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي (التربية الكاملة) وبهذا تصبح الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية.

ومع أن الإدارة التربوية تريد أن تركز على مفهوم التربية لا على التعليم فإن الإدارة التعليمية تعد أكثر تحديداً ووضوحاً من حيث المعالجة العلمية، وأن الفصل النهائي بينها يرجع إلى جمهور المربين والعاملين في ميدان التربية، وأيهما يشيع استخدامه بينهم فإنهم يتفقون على استخدامه، وبأي معنى يستقر استخدامهم له.

أما بالنسبة للإدارة المدرسية فالأمر أكثر سهولة؛ ذلك لأن الإدارة المدرسية تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية، ومعنى هذا أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فحسب، وهي بهذا تصبح جزءا من الإدارة التعليمية ككل، أي أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي صلة الخاص بالعام.[١١]

## أهمية الإدارة التربوية

للإدارة التربوية تأثيرا كبيرا على العملية التعليمية وهي أحد العناصر الأساسية التي تمسك بزمام نجاح أو فشل التربية والتعليم، ويمكن أن نذكر بعض مكامن الأهمية فيما يلي:

١- كونها إحدى الأدوات الرئيسة في نجاح وتقدم النظام التربوي بكامله والمرهونة بجودة الإدارة وقدرتها على القيام بمهامها .

٢- الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم .

٣- التطور الكبير والسريع في التقنيات والاتصالات وتزايد المعارف والمعلومات .

٤- دورها في ترجمة الأهداف التربوية وترجمة الفلسفة التربوية إلى واقع عملي .

٥- كونها متصلة بالتعليم .

والتعليم أداة أساسية من أدوات تحقيق الأهداف القومية[١٢]

**ثالثا: فلسفة الإدارة التربوية**

وقد أصبحت الإدارة التربوية علما له فلسفته وأصوله وقواعده وأساليبه وطرائقه ومنهجيته وممارساته، وتعد الإدارة التربوية العصرية هي أساس أي تطوير أو تجديد للتعليم في سبيل تحقيق أهدافه وفي سبيل تطور المجتمع وتنميته الشاملة، إن الإدارة التربوية الحديثة تعتمد على الديمقراطية وعلى العلاقات الإنسانية.

إن العناية بالعنصر البشري في اختياره وتأهيله وتدريبه تأتي من أولويات التطوير الإداري المعاصر .

وتسيطر الدول العربية على جميع مقومات العملية التعليمية التربوية سيطرة مباشرة عن طريق التمويل والتعيين والبناء والإعداد، وسيطرة غير مباشرة عن طريق الإشراف المباشر على المؤسسات التربوية والتعليمية رغم وجود فوارق بسيطة بين كل مجتمع عربي وأخر . لكن هذه الفوارق ليست ذات شأن كبير، وحتى التعليم الخاص يقع تحت إشراف الدولة.

وبما أن جميع النظم التربوية في بلادنا العربية هي نظم حكومية مركزية، فإن جميع الإدارات التربوية التعليمية لدينا تخضع للنظام المركزي وبالتالي الإدارة فيها إدارة مركزية رغم أن هناك بعض الإدارات التربوية في بعض المؤسسات العربية لها إدارة مستقلة (التعليم الخاص ) وخاصة في مجال التعليم العالي.

ويعد الاهتمام بالنظرية في الإدارة التربوية أمراً حديثا فحتى عام ١٩٥٠م لم تظهر دراسات واضحة في هذا المجال، بل إن الدراسات التي ركزت على النظرية الإدارية لم تظهر بشكل واضح قبل الستينات، وكان هذا نتيجة للدعم الذي قدمته مؤسسة (W.K.Kellogg) في الولايات المتحدة الأمريكية التي قامت بدعم الدراسات في مجال الإدارة التربوية ورصدت في الفترة ما بين ١٩٤٦-١٩٥٩ مبلغا يفوق تسعة ملايين دولار لهذا الهدف، ومن خلال هذا الاهتمام وما صاحبه من مؤتمرات ومحاضرات قام كولادارسي وجيتزلز بإصدار كتابهما الرائد عن استعمال النظرية في الإدارة التربوية وكان هذا الكتاب من بين مجموعة من الكتابات في هذا الميدان من أمثال ما كتبه جريفث (Griffiths) وكامبل (Campbell) وجريج (Gregg)، وهاجمان وشوارتز (Hagman& Schwartz ) وبلزل ( Belsile) ووالتون(Walton) وغيرهم الكثير. [١٣]

وقد كان المدراء قبل هذه الدراسات يقدمون اقتراحاتهم في تحسين الإدارة من تجاربهم الشخصية معتمدين على طريقة التجربة والخطأ، ولكن المربي الذي ينطلق في تصرفاته من مبدأ التجربة والخطأ أو من حلول جاهزة محفوظة هو إنسان مهمل لذكائه منكر لإمكانات الإبداع الذاتي والإبداع ويحتاج إلى خلفية قائمة على الوضوح والتعمق ويحتاج إلى أن يعتمد نظرية واعية في ممارساته .

والواقع أنه ليس من المستغرب أن يتأخر ظهور النظرية الإدارية، فالإدارة شأنها في ذلك شأن العلوم الإنسانية الأخرى، عملية إنسانية معقدة ومتعددة الجوانب وليس من السهل وضع نظرية عامة لها.

**أهمية النظريات التربوية في علم الإدارة:**

ولكن بالرغم من الاعتراف بصعوبة وضع نظرية إدارية ثابتة ومحددة إلا أن ذلك لا يعني عدم البحث في الموضوع، بل إن أهمية ميدان الإدارة التربوية تجعل عملية البحث عن نظرية أمراً مهماً جداً لكي تتمكن المؤسسة التربوية من القيام بأعمالها بنجاح متجنبة طريقة التجربة والخطأ، والتي قد يصاحبها هدر للجهد والوقت .

فالتاريخ الطويل للعلوم الطبيعية يبين بوضوح أن مجرد ملاحظة الظواهر لا يؤدي إلى معرفة مفيدة وعملية إلا من خلال مبادئ عامة تستخدم باعتبارها عاملا مرشدا وموجها إلى ما يمكن أن يلاحظ أو يقاس أو يفسر. وقد يلمس المهتمون بعلم الإدارة صراعاً بين ما يسمى النظري والعملي Theory and Practice هذا بالإضافة إلى تعدد النظريات وقصر عمرها .

ولكن مهما كان السبب فيجب ألا يسمح لكل هذه العوامل بالتقليل من أهمية اعتبارنا للنظرية في الإدارة؛ لأن قيمة النظرية لا تقاس بعمرها طال أم قصر " فالنظرية قد تكون خطأ ولكنها تقود إلى التقدم ". فكم من النظريات العلمية ثبت خطؤها ولكنها قادت الإنسانية إلى التقدم .

فلا يمكن إنكار الخدمة التي قدمتها لنا النظرية القديمة التي قالت بأن الذرة هي أصغر الأشياء وأن انقسامها غير ممكن. فالملاحظات التي قادت إليها هذه النظرية هي التي أدت إلي التقدم والتطوير الذي نشهده اليوم في عالم الذرة.( ضرورة دمج الأسطر والفقرات ولا يحبذ كتابة كل فكرة أو معلومة في سطر منفصل بل تكتب على شكل فقرة .

فالقصد الأساسي لأي نظرية هي المساعدة على التوصل لتنبؤات وتوقعات أكثر دقة، ولعل من أهم دواعي النظرية كون المعرفة غير متيسرة الفهم إلا إذا نسقت ورتبت وفق نظام معين، ولذا كان لزاما على الإداري التربوي أن يبلور البناء النظري الذي يعتمد عليه في تفسير الشواهد والنتاج التطبيقي وبدون اعتماد النظرية يبقى ذلك كله مفككاً ويساهم في الضياع الإداري بدلاً من زيادة تبصره .

وقد عبر ثومبسون Thompson عن أهمية النظرية بقوله: " إن النظرية الملائمة تساعد المدراء على الاستمرار في النمو بتزويدهم بأفضل الطرق لتنظيم خبراتهم وبالتأكيد على ترابط الظواهر مثل هذه النظرية تبقيهم متنبهين للنتائج غير المتوقعة لأعمالهم ،إنها تجنبهم التفسيرات الخاطئة للأعمال الناجحة كما تنبههم إلى الظروف المتغيرة التي قد تستدعي تغييراً في أنماطهم السلوكية.[١٤]

**رابعا : تقييم الإدارة المدرسية :**

وهنالك عدة معايير رئيسية يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة في ضوء النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية، ومن أهمها:

١- وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها.

٢- التحديد الواضح للمسؤوليات، بمعنى أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد للاختصاصات

٣- الأسلوب الديموقراطي القائم على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد في العلاقات الإنسانية .

٤- أن تكون كل طاقات المدرسة من طاقات مادية وبشرية مجندة لخدمة العملية التربوية فيها بما يحقق أداء العمل مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال .

٥- تتميز الإدارة المدرسية الجيدة بوجود نظام جيد للاتصال سواء كان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية للمدرسة، أو بينها وبين المجتمع المحلي، وبينها وبين السلطات التعليمية العليا. [١٥]

## خامسا : تحليـــل العمليـــة الإداريـــــة

وقد حاول العديد من دارسي الإدارة المدرسية تحليل العملية الإدارية ومحاولة وضع نظريات لها، ولقد كان لهذه المحاولات أثر في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال، فقد حاول كل من بول موريت P.mort ومساعده دونالد هـ.روس Donald H.Ross لوضع أسس لنظرية الإدارة ورد في كتابهما: "مبادئ الإدارة المدرسية" كما حاول جيس. سيرز Jess.Serars البحث في وظيفة الإدارة في دراسة عام ١٩٥٠ تحت عنوان طبيعة العملية الإدارية، كما أعد البرنامج التعاوني للإدارة التعليمية في أمريكا عدة برامج لتعرف على أساليب نظرية للإدارة التعليمية، ومنها كتاب عام ١٩٥٥ بعنوان " أساليب أفضل للإدارة المدرسية "، واستحدث سيمون في كتابه "مفهوم الرجل الإداري" عام ١٩٤٥ طبيعة وأهمية اتخاذ القرار في العملية الإدارية، وفي عام ١٩٦٨ وضع جيتزلز Getzels نظرية علمية في الإدارة المدرسية، حيث نظر للإدارة باعتبارها عملية اجتماعية، بينما نظر سيرز إلى الإدارة التعليمية من حيث وظائفها ومكوناتها وحلل العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسية، ويمكن القول بأن جميع الجهود التي بذلت كلها جهود متأثرة بأفكار رجال الإدارة العامة والصناعية أمثال (تايلور) (وهنري فايول) (ولوثر جيوليك)، وغيرهم من رجال الإدارة العامة.[١٦]

## سادسا : نظـــريـــــات الإدارة المـــدرسيـــة

ومن أبرز النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية ما يلي:

### ١- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية Social Processing Theory :

وتقوم هذه النظرية على فكرة أن دور مدير المدرسة أو دور المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر، وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً علمياً واجتماعياً ونفسياً، انطلاقاً من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور، ويمكن توضيح النماذج التالية لهذه النظرية :

أ) **نموذج جيتزلز – Getzels:** ينظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، وأن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورهما في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر وإن كانا في الواقع متداخلين .

فالجانب الأول يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة والأداءات والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف والغايات الكبرى للنظام الاجتماعي والجانب الثاني يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق تميز أداءهم، بمعنى هل هم متساهلون، أم متسامحون، أم يتسمون بالجلافة أم بالتعاون أم هل هم معنيون بالإنجاز.. وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها .

والسلوك الاجتماعي هو وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين، المؤسسات والأدوار والتوقعات وهي تمثل البعد التنظيمي أو المعياري، والأفراد والشخصيات والحاجات وهي تمثل البعد الشخصي من العلاقة بين مدير المدرسة والمعلم يجب أن ينظر إليها من جانب المدير من خلال حاجاته الشخصية والأهداف أيضا، فإذا التقت النظريات استطاع كل منهما أن يفهم الآخر وأن يعملا معا بروح متعاونة بناءة، أما عندما تختلف النظريات فإن العلاقة بينهما تكون على غير ما يرام .

والفكرة الأساسية في هذا النموذج تقوم على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطاره كالمدرسة مثلاً هو محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة منه من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية وما تشمله من نزعات وأمزجة .

ب) **نموذج جوبا Guba للإدارة كعملية اجتماعية :** ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه والمكانة الشخصية التي يتمتع بها، ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة له من قبل السلطات العليا، أما المصدر الثاني للقوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصحبه من قدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم، لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية ،وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معاً وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل لإدارة التعليمية وغيره .

ج) نظرية تالكوت بارسونز T.Parsons : يرى بارسونز أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعة أغراض رئيسية هي :

- التأقلم أو التكيف: بمعنى تكييف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقة للبيئة الخارجية.
- تحقيق الهدف: بمعنى تحديد الأهداف وتجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها.
- التكامل: بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحدهم في كل متكامل.

**٢- نظرية العلاقات الإنسانية Leadership Theory :**

تهتم تلك النظرية بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة ليست موروثة في القائد التربوي، ولا هي نابعة من القائد لأتباعه في المدرسة، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد، ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة ليتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة.

ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين، بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرؤوسين ،لأن جهود الإداري في هذه الحالة تتشتت بعيداً عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة ولكن ما يخشاه أصحاب النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة، لأن العاملين يتطلعون دائماً إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها، إن المرؤوس الذي لا يكون معوقاً بمشكلات يستطيع أن يركز العمل، فتقل الأخطار التي يرتكبها وتزداد وجوه التكامل بين عمله وأعمال الفريق، ويحافظ على التعاون مع الأقران دعماً لاستمرارية المؤسسة ونجاحها، وبهذا يضمن المحافظة على الأوضاع القائمة التي يرتاح لها.

**٣- نظرية اتخاذ القرار Dicesion Making Theory :**

تقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي ووظيفة الإدارة هي

تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة وبدرجة كفاءة عالية، ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين والتلاميذ وأولياء أمورهم والعاملين أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم

وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية، والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة وهي نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته، ويمكن مراعاة الخطوات التالية عند اتخاذ القرار :

- التعرف على المشكلة وتحديدها .
- تحليل وتقييم المشكلة .
- وضع معايير للحكم يمكن بها تقييم الحل المقبول والمتفق مع الحاجة .
- جمع المادة والبيانات والمعلومات .
- صياغة واختيار الحل أو الحلول المفضلة واختيارها مقدما أي البدائل الممكنة .
- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ مع تهيئة الجو لتنفيذه وضمان مستوى أدائه ليتناسب مع خطة التنفيذ ثم تقويم صلاحية القرار الذي اتخذ وهل هو أنسب القرارات ؟ .

**٤- نظرية المنظمات Organization Theory:**

تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاماً اجتماعيا كلياً في نظرية التنظيم، ومن خلال النظام تكون الإدارة أحياناً عاملاً يزيد أو ينقص من التعارض بين أعضاء المجموعات .

والمؤسسات أو المنظمة – المدرسة – فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري ليحلل مشاكل المنظمة وترشده في خطته وقراراته الإدارية كذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي لها علاقة بها.

**٥- نظرية الإدارة كوظائف ومكونات:**

لا تخرج وظائف الإدارة التي أشار إليها سيرز عن مجموعة الوظائف التي أشار إليها سابقوه، وفي مقدمتهم المهندس الفرنسي " هنري فايول " والوظائف الرئيسية للإداري في ميادين

الإدارات المختلفة كما يحددها سيرز هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة، وتقابل بالترتيب مصطلحات :

Planning, Organazing, Directoring, Co-ordinating and Controlling

وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة، حيث أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري.

ففي عملية التخطيط، يحتاج الإداري إلى تدارس الظروف استعدادا لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها .

وفي عملية التنظيم يحتاج إلى أن يضع القوانين والأنظمة والتعليمات في صورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية، بما يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المتوخاة على المنظمة أو التنظيم الذي ينشأ عن الترتيبات .

وفي عملية التوجيه ينشط الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلا لها من خلال صلاحيات مركزه والسلطة المستمدة من ذكائه ومعلوماته وخبراته المتمثلة في إدراكه الشامل لأهداف المنظمة، وطبيعة العمل المناط بها، وإمكاناتها المادية والبشرية، والقوى والظروف الاجتماعية المؤثرة عليها .

وفي عملية التنسيق، يحتاج الإداري إلى جعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض، بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية في بيئة التنظيم .

أما الرقابة: فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة لمؤسسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منها.

**٦- نظـــريـــة القيـــادة Leadership Theory :**

تعتبر القيادة التربوية للمؤسسة التعليمية من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة وبالنسبة الإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة، نظراً لعلاقتها المباشرة بأولياء الأمور والمدرسين

والتلاميذ، والقيادة ليست ببساطة امتلاك مجموعة من صفات أو احتياجات مشتركة ،ولكنها علاقة عمل بين أعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية، ويمكن القول إن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في كونها تركز على بلوغ الهدف الطبيعي للإنسان

**٧- نظـــريـــة الـــدور Role Theory :**

إذا افترضنا أن مدير المدرسة يخطط لتكوين فريق رياضي لمدرسته فمن يكلف بهذه المسؤولية – وإذا كلف أحد مدرسي التربية الرياضية ذلك ولم يستطع أن ينجح في تكوين الفريق المناسب، ماذا يفعل مدير المدرسة ؟ ما موقف بقية مدرسي التربية الرياضية الآخرين ؟ ليشاورهم كجماعة فربما يحدث تصادماً في الرأي، وعليه في مثل هذه الحالات يجب على مدير المدرسة أن يعرف الدور المتوقع من كل مدرس في المدرسة وكذلك توقعات الجماعة التي ينتمون إليها، مع مراعاة توقعات ومتطلبات المدرسة بشكل عامة .

تهتم هذه النظرية بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في المؤسسات التعليمية. فيجب عليه أن يولي اهتماماً خاصاً للمهارات، المقدرات والحاجات الشخصية لكل مدرس ويتخذ من الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم وبينه وطبيعتهم الاجتماعية وتنمية معلوماتهم حتى يمكن أن يكون دور كل واحد منهم إيجابياً وفعالاً ومساعداً على تحقيق هدف المدرسة .

**٨- نظـــريـــة النظـــم System Theory :**

لقد شاع استعمال هذه النظرية في العلوم البيولوجية والطبيعية، وكذلك شاع استخدامها في العلوم الاجتماعية الأخرى، والتي من بينها علم الإدارة التعليمية والمدرسية، وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها تفسر الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحياناً غير عملية أو غير دقيقة، تقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم اجتماعياً أو بيولوجياً أو علمياً يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته، فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل: أفراد النظام ،جماعاته الرسمية وغير الرسمية، الاتجاهات السائدة فيه ودافع النظام

والعاملين فيه ،طريقة بنائه الرسمي، التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها، والسلطة التي يشتمل عليها .

وترجع نشأة أسلوب تحليل النظم إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، عندما استخدمه الجيش الأمريكي فيما عرف باسم (بحوث العمليات)، ومن هنا انتقل إلى الميادين الأخرى، و تبين أن الاهتمام به في التعليم بدأ مؤخراً، وبدأ يظهر بصورة واضحة منذ العقد السادس من القرن "العشرين" وكان ذلك على يد عالم الاقتصاد بولدنج (Bolding) وبكلي (Buckley) عالم الاجتماع، وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة "لتزايد الاهتمام بالتعليم ونظمه من ناحية، وتركيز الاهتمام على اقتصاديات التعليم من ناحية أخرى ."

وأسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، ونظرية النظم تطرح أسلوباً في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد، وكذلك عبر النظم المزامنة له، فالنظام أكبر من مجموعة الأجزاء .

أما مسيرة النظام فإنها تعتمد على المعلومات الكمية والمعلومات التجريبية

والاستنتاج المنطقي، والأبحاث الإبداعية الخلاقة، وتذوق للقيم الفردية والاجتماعية ومن ثم دمجها داخل إطار تعمل فيه بنسق يوصل المؤسسة إلى أهدافها المرسومة.

**٩-نظريات أخرى في الإدارة التربوية :**

- **نظرية البعدين في القيادة :** يظهر تحليل سلوك القائد ودراسته على أن هناك نمطين من السلوك هما: السلوك الموجه نحو المهمة والسلوك الموجه نحو الناس.

وهناك من القادة من يطغى على سلوكه البعد الأول وهناك من يطغي على سلوكه البعد الثاني وأكثرية القادة يكون سلوكهم متوازنًا.

- **نظرية التبادل في تقرير القيادة لهومان Homan :** يمكن استخدام هذه لتفسير متى يستطيع الفرد أن يتخذ القرار ويمارس القيادة وفي هذه يفكر الفرد بالمردود الذي سيناله إذا ما اتخذ موقفاً قيادياً في مشكلة ما ثم ينظر إلى ما سيكلفه ذلك من فقدان تقبل الجماعة له وبذل مزيد من الجهد... الخ، ثم يقارن المردود بالتكاليف لتبرير قيامه بالقيادة أم لا

ويتسم سلوك المرؤوس بنفس الأسلوب حيث يقوم بمقارنة المردود بالكلفة لتقرير فيما أنه سيبقى تابعاً بدلاً من أن يقود .

- **نظرية تصنيف الحاجات لماسلو Maslow :** يعتبر ماسلو أن القوة الدافعة للناس للانضمام للمنظمات والمؤسسات الإدارية وبقائهم فيها وعملهم باتجاه أهدافها هي في الحقيقة سلسلة من الحاجات، وعندما تشبع الحاجات في أسفل السلسلة تظهر حاجات أعلى يريد الفرد إشباعها، وهكذا يستمر الاتجاه إلى أعلى، وتصنف الحاجات من وجهة نظر ماسلو إلى:
  - حاجات فسيولوجية (جسمية) أساسية كالطعام والماء والسكن والهواء.. الخ
  - الانتماء الاجتماعي (حب – انتماء – تقبل الآخرين).
  - الأمان والضمان الفسيولوجي والمالي .
  - (الاحترام (احترام الذات وتقدير الزملاء.

وينبغي أن ندرك بأن الحاجة المشبعة ليست محفزاً، ولكن تظهر حاجة أخرى محلها كمحفز، وحاجات الفرد متشابكة ومعقدة ويميل الفرد إلى السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق حاجاته المحفزة

- **نظرية إدارة المصادر البشرية: ومن أهم مسلمات هذه النظرية:**

أ) أن يهيئ البناء الداخلي للمنظمة مناخا يزيد من نمو الإنسان وتحفزه لكي يتحقق الحد الأعلى لفاعليتها

ب) إن إدراك الإداريين لقدرات المنظمة الإدارية يزيد من مساهمتهم في اتخاذ القرارات مع التأكيد على المعرفة والخبرة والقدرة على الخلق والإبداع لديهم .

ج) تتطلب المساهمة البناءة مناخاً يتصف بالثقة العالية والوضوح .

د) التركيز على مرونة العمل في المنظمة الإدارية أكثر من التركيز على التسلسل الهرمي .

هـ) يعود النفوذ واللامبالاة والأداء السيئ إلى عدم رضى العاملين عن وظائفهم أكثر من أن تعزى إلى نوعيتهم .

إن استخدام هذا الأسلوب في المؤسسات التربوية يعني أخذ الطالب من المكان الذي هو فيه إلى المكان الذي يستطيع الوصول إليه وكذلك بالنسبة لكل العاملين.

- نظرية الاحتمالات أو الطوارئ، وتؤكد هذه النظرية على الأسس التالية:
  - ليست هناك طريقة واحدة مثلى لتنظيم وإدارة المدارس .
  - لا تتساوى جميع طرق التنظيم والإدارة والفاعلية في ظرف معين، إذ تعتمد الفاعلية على مناسبة التصميم أو النمط لظرف معين .
  - يجب أن يبنى الاختيار لتصميم التنظيم ولنمط الإدارة على أساس التحليل الدقيق والاحتمالات المهمة في ظرف معين .

وحيث إن الإدارة هي العمل من خلال الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المنظمة فإن الاحتمال المرغوب هو ذلك الذي يدفع المرؤوسين إلى إتباع سلوك أكثر إنتاجاً وفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (١٨)

## مصادر بناء النظريات المدرسية:

- المصدر الأول : تقارير وتعليقات رجال الإدارة المدرسية من واقع خبراتهم العملية وهي تعتمد على الناحية الذاتية والانطباع الشخصي.
- المصدر الثاني: عمليات المسح التي يقوم بها الدارسون والباحثون ودراسات الكتاب الكبار في ميدان الإدارة المدرسية.
- المصدر الثالث: الاستدلال العقلي للتواصل عن طريق المنطق والعقل إلي استخلاص بعض النتائج المترتبة على بعض الأفكار أو المسائل العامة التي نسلم بها أو نعتقد بصحتها. (١٩)

## الخاتمة :

حاول هذا البحث الوقوف علي أهم النظريات والاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية وتطرق البحث إلي عرض نظريات حديثة وقديمة وما توصل إليه التربويون من أن الإدارة التربوية هي مجموعة الآراء والأفكار والاتجاهات الإنسانية التي توضح الأهداف وتضع الخطط والبرامج وتنظم الهياكل التنظيمية وتوجد الوظائف الإدارية والأجهزة التي تمارس التنفيذ والتدريب والمتابعة والتقويم.

وأن التخطيط التربوي السليم ذا القاعدة الأصيلة والمتينة هو واجهة الإدارة التربوية المدركة، وهو وسيلتها الفاعلة والمؤثرة في عملها بوجه عام، وهو الوسيلة المفيدة لتحديث وتطوير فعالياتها، وتناول البحث كيف أن الإدارة التربوية قد أصبحت علما له فلسفته وأصوله وقواعده وأساليبه وطرائقه ومنهجيته وممارساته .

وقد توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى الوقوف علي أهم الجوانب العديدة التي تناولتها النظريات والاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والتي بلورت فكرة الإدارة بمفهومها الشامل.

إن العملية الإدارية في قطاع التربية والتعليم ذات أثر عظيم في إدارة العملية التعليمية وتنظيمها إذا اهتم المسؤولين بعناصرها من تخطيط وتنظيم وغيره. بعد هذا الشرح توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

**أ) النتـــــائـــــج:**

١- من الضرورة الاستفادة من الإدارة التربوية في تنظيم العملية التعليمية ودورها في تحسين مخرجات التعليم.

٢- على الباحثين الاهتمام بموضوع الإدارة التربوية واستخداماتها في قضايا التدريس وغيرها.

٣- على المعنيين والقائمين على التربية والتعليم توعية المجتمع التربوي بالإدارة التربوية وتوضيح دورها في حياة الإنسان كبقية فروع الإدارة التي تساعد في إنجاز أهداف أي مؤسسة وتحقيقها.

**ب) التـــــوصيـــات:**

١- عقد دورات في الإدارة التربوية للعاملين في مجال التربية والتعليم.

٢- توضيح أهمية الإدارة عامة، والإدارة التربوية خاصة في تطوير التعليم وجودته.

٣- إشاعة ثقافة الاهتمام بالإدارة التعليمية التربوية في شؤون الحياة، وخاصة للذين يمتهنون مهنة التدريس.

## هـــوامش البحـــث ومراجعـــه

### أولاً: الهـــوامـــش

(١) حسن محمد إبراهيم حسان ومحمد حسنين العجمي: الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع – عمان الطبعة الأولي ٢٠٠٧ ص ٩٨ .

(٢) المرجع السابق ص ٩٩ .

(٣) محمد عوض الترتوري: النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية،تونس، ٢٠١٣، ص ٥٣.

(٤) إبراهيم عصمت مطاول : الإدارة التربوية في الوطن العربي، القاهرة، مكتبة النهضة العربية، الطبعة الأولي ٢٠٠٣، ص٧٥ –٧٦ .

(٥) عبد الغني عبود : إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الثالثة، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٠، ص ٦٢ .

(٦) عزت العزيزي، وتوفيق مرعي : الإدارة التربوية والإشراف التربوي، وزارة التربية والتعليم،سلطنة عمان، ١٩٩٢، ص ١٢٤ .

(٧) محمد شفيق: المدخل العلمي في الإدارة العامة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٣، ص ١٠٥.

(٨) حسن محمد إبراهيم حسان و محمد حسين العجمي: الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر و التوزيع – عمان الطبعة الأولى ٢٠٠٧ م، ص ١٠٠.

(٩) المرجع السابق / ص ١٠١ / ١٠٢ .

(١٠) المرجع السابق / ص ١٠٣ / ١٠٤ / ١٠٥.

(١١) الأنشطة التربوية اللاصقة و تحقيق الوظيفة الاجتماعية للمدرسة – دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، مجلة كلية التربية بالمنصورة ، العدد (٣٢)، سبتمبر ١٩٩٧م – ص ٦٦,٦٧.

(١٢) محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب ٢٠٠١، القاهرة، ص ٨٩.

(١٣) مريم محمد إبراهيم الشرقاوي : دراسات في الإدارة التعليمية ، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٣ – ص ٥٧.

(١٤) محمد عوض الترتوري: مرجع سابق، ص ١٠٩.

(١٥) المرجع السابق ص١١١.

(١٦) المرجع السابق ص ١٢٦.

(١٧) ياسر سلامة : الإدارة المدرسية الحديثة، دار عالم الثقافة، عمان، ٢٠٠٣، ص ١٠٧
(١٨) عبدالفتاح الخواجا : تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان، ٢٠٠٤، ص ٢٠٣.
(١٩) سليمان عاشور الزبيدي: الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، مطابع الثورة العربية الليبية، طرابلس، ليبيا، ٢٠٠١، ص ٦٨.

## ثانيا: المراجع:

### أ) المراجع العربية:

- إبراهيم عصمت مطاول: الإدارة التربوية في الوطن العربي، القاهرة، مكتبة النهضة العربية، الطبعة الأولي ٢٠٠٣ .
- أحمد جميل عايش : إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، الأردن : عمان : دار المسيرة، ط١، ٢٠٠٩، ص٥٠.
- الأنشطة التربوية اللاصقة وتحقيق الوظيفة الاجتماعية للمدرسة – دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد (٣٢)، سبتمبر ١٩٩٦ .
- حسن محمد إبراهيم حسان و محمد حسنين العجمي: الإدارة التربوية، – عمان – دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولي ٢٠١٣.
- حسن محمد إبراهيم حسان، عبد العاطي أحمد الصياد . البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة السعودية . الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ع١٧، السنة السادسة ١٩٨٦.
- سلمان عاشور الزبيدي: الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة،مطابع الثورة العربية الليبية طرابلس ،ليبيا ٢٠٠١.
- عبدالغني عبود: إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الثالثة – دار الفكر العربي – القاهرة ١٩٩٠.
- عبدالفتاح الخواجا: تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة العلمية للنشر ، عمان ، الأردن ٢٠٠٤.

- عزت العزيزي، وتوفيق مرعي : الإدارة التربوية والإشراف التربوي، سلطنة عمان ، وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٢ .
- محمد البشير محمد عبد الهادي: دور الإدارة التربوية في تنظيم حلقات القرآن الكريم، الطبعة الأولى، العدد الثاني، مجلة كلية القرآن الكريم، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإنسانية، ٢٠٠٨.
- محمد شفيق: المدخل العلمي في الإدارة العامة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث ٢٠٠٣ .
- محمد عوض الترتوري: النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية، تونس، ٢٠١٣.
- محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، دار الكتب ، الطبعة الأولي ٢٠٠١ .
- مريم محمد إبراهيم الشرقاوي: دراسات في الإدارة التعليمية ، القاهرة، مكتبة النهضة العربية، الطبعة الأولي ٢٠٠٣ .
- ياسر سلامة: الإدارة المدرسية الحديثة، دار عالم الثقافة،عمان ٢٠٠٣.


**ب) المراجع الأجنبية:**


- Betty, J: Management of the Business Classroom, 2001, editor: National Business Education Association.
- Bush, T: Theory of Educational Management, London, 1986: Harber Row Publisher.
- Isabelle. H. Effects of Four – day and five – day academic weeks on stress and depression levels in gifted secondary students. In dissertation. Abstracts international. vol. 47 (12). 1987.
- Kizlik, Robert: Classroom and Behavior Management, 199:U.S.A University of New Orleans.
- MacCabe , P: The Role of the School Principal , 1999 , From Int. Site: www. Paperwriters.com/aftersale.htm