الإدارة التربوية

قسم علوم الحياة

المرحلة الثانية

تعريف الإدارة التربوية :

وتسمى أيضاً الإدارة التعليمية، أو المدرسية، وهي عملية قيادة الناس وتوجيههم أو ضبطهم لتحقيق هدف معين ومشترك،

وتعرف أيضاً على أنها مجموعة من الأفكار، والآراء، والفعاليات الإنسانية، والاتجاهات، التي تعمل على توضيح الأهداف، ثم التخطيط لها، ووضع البرامج والتنظيمات الهيكلية، كما أنها تعمل على إيجاد الوظائف الإدارية، والأجهزة التي ستقوم بتنفيذ الخطط، وعمل التدريبات والتقوم للوصول للأهداف.

يعرف محمد منير مرسي الإدارة التربوية على أنها: "كل عمل منسّق يخدم التربية والتعليم، وتتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية للتعليم".

علاقة الادارة التربوية بالادارة العامة:

الإدارة : هي فن وعلم تحقيق الأهداف بواسطة الآخرين .

أما الإدارة التربوية فهي نظام فرع 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

والسؤال الذي يطرح دائماً هو: هل تعتبر الادارة التربوية نوعاً من الادارة العامة مطبقاً في المجالات التعليمية؟ ام ان الادارة التربوية ذات طبيعة خاصة ووظائف مختلفة عما هو مألوف في انواع الادارة العامة؟

من الواضح ان العلاقة بين الادارة التربوية وانواع الادارات الاخرى كـ (الادارة العامة المدنية وادارة الاعمال والمشروعات الانتاجية، والمؤسسات الاجتماعية الاخرى) علاقة انتساب تطبيقية لكثير من مبادئ واساسيات واساليب الادارة العامة سواء الادارة التقليدية العلمية: (Formal Scientific Administration) او الادارة القائمة على العلاقات الانسانية: (Human Relations – based Administration).

ومن الواضح كذلك، ان الادارة التربوية تتفق مع الادارة العامة في المبادئ الاساسية او الاطار العام ولكنها تختلف عنها في طبيعة تفاصيل ومجالات عملها، اذ ان الادارة التربوية تعمل باستمرار مع ومن اجل العنصر البشري مما يعزز اهمية التعامل والعلاقات الانسانية والقيم الروحية، ويتجه بالادارة وعملياتها اتجاهاً مختلفاً الى حد كبير في طبيعته عن بقية انواع وانماط الادارة الاخرى.

ومما لا شك فيه ان طبيعة عمل الادارة التربوية ترتبط ارتباطاً وثيقاً باهداف العمل التربوي، ومعنى هذا ان الاهداف المرسومة او المتفق عليها للعملية التربوية هي التي تحدد طبيعة ومجالات عمل الادارة التربوية. ومن هنا ينشأ ما يسمى بمفهوم الادارة التربوية الوظيفية: (Functional Educational Administration) التي توجه فعالياتها نحو الاستثمار الوظيفي المنتج والمفيد للمشروعات المنبثقة عن عملية برمجة اهداف العملية التربوية.

وتعتبر الادارة التربوية عملية اجتماعية (Social process) تعني بتسيير وتحفيز العناصر البشرية وتوحيد طاقتها وتوجيهها بصورة منظمة في اطار مؤسسي (Institutional) نحو تحقيق اهداف محددة وبصورة منسقة. كما تشمل ايضاً عملية تناول واستثمار وتنظيم واستخدام الموارد المادية بما يحقق تلك الاهداف بأكبر فاعلية

العلاقة بين الادارة التربوية والادارة المدرسية :

وهناك من فرق بين الادارة التربوية والادارة المدرسية فذهب الى ان مفهوم الادارة التربوية مفهوم واسع يجسد مجموعة الافكار والنظريات الفلسفية السائدة في المجتمع في صورة اجراءات وتدابير وضوابط تتحرك نحو تحقيق الأهداف محدده وفقا لسياسة الدولة وهذا المصطلح الواسع يضم مفهوم الادارة المدرسية الا ان هنالك خلط شائع بين هذين المفهومين اذ يطلقون اسم الإدارة المدرسية على الادارة التعليمية وبالعكس رغم ان لكل منهما دلالة مختلفة عن الاخرى فالادارة التعليمية تعني بالاعمال التي يقوم بها الاداريون في المستويات العليا في الجهاز التعليمي من حيث التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار وتحديد الاهداف العامه ووضع المناهج والمقررات الدراسية وتحديد سن القبول في المدرسة وسن الانتهاء منها وتحديد السلم التعليمي وتحديد مواعيد الامتحانات والأشراف على النشاطات والفعاليات المدرسية المختلفة وتمويل وادارة هذه النشاطات وهذه الادارة مسؤولة ايضا عن رسم السياسات التعليمية وتقديم المساعدات المالية والفنية للادارات المدرسية وامدادها بالقوة البشرية اللازمه لتنفيذ السياسه العامه المقرره وتحقيق الاهداف المحدده فضلا على ان الادارة التربوية يرأسها وزير مسؤول عن تنسيق سياسة التربية التعليمية .

أما الإدارة المدرسية فهي ليست كيانا مستقلا بذاته بل هي جزء من الكيان الاكبر وهو الادارة التعليمية وهي المسؤولة عن تنفيذ السياسة التعليمية اي انها صورة مصغرة للادارة التعليمية . ويرأسها مدير ومسؤوليته توجيه المدرسة نحو اداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة وفقا لمناهج ومقررات دراسية موضوعه ولوائح وقوانين واداريين وفنيين ومشرفين وبإمكانيات مادية محدودة وهدفها الأساس يدور حول الطالب وحول توفير آل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه للنمو العقلي والجسمي والروحي والاجتماعي والعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو وهدفها أيضا تحقيق الأهداف

الاجتماعية من خلال العناية بدراسة أوضاعه والمساهمة في حل مشكلات وتحسين الحياة فيه .

نشأة الإدارة التربوية:

ظَهرت فكرة الإدارة التربويّة بصفتها ميداناً معرفيّاً، ونوعاً من أنواع المِهن في القرن العشرين للميلاد، وتَحديداً في العقد الثاني منه، وتأثّرت الإدارة التربويّة بالحَركة الإداريّة العلميّة التابعة للمُفكّر تايلور ممّا أدّى إلى انتقالِ الإدارة التربويّة من الحالة الإداريّةِ التقليديّة إلى إدارةٍ علميّةٍ تَسعى إلى حلّ المشكلات عن طَريق الاعتِماد على التفكير، والتحليل، والموضوعيّة.

ظهرت الإدارة التربويّة بصفتها علماً مُستقلاً في الولايات المتحدة الأمريكيّة عام ١٩٤٦م؛ فازدادت الدّراسات والأبحاث الخاصّة بهذا النوع من الإدارة مع مرور الوقت، ومن ثمّ انتَشرت الإدارة التربويّة في أوروبا وتحديداً في بريطانيا، ووصلت لاحقاً إلى الاتّحاد السوفيتي، وانتشرت في كافّة أنحاءِ العالم.

أنواع الإدارة التربوية:

تُساهم القوانين في تَحديد أنماط وأنواع الإدارة التربويّة التي تُساعد العناصر البشريّة على اتّخاذ القرارات المناسبة، وفيما يأتي مَعلوماتٌ عن أنواع الإدارة التربويّة:

الإدارة التربويّة التقليديّة: هي التي تهتمّ بتَنفيذ القوانين الخاصّة بالتعليم مع تجاوُز بعض الجوانب التنمويّة الواقعيّة.

الإدارة التربويّة التقليديّة القريبة للحداثة: هي من أخطر أنواع الإدارة التي تَعتمد عناصرها على اتّخاذ المظهر الخارجيّ للحداثة، ولكن مع الاحتفاظ بنمطٍ ثابت في تنفيذ القَوانين الخاصّة بالتربية والتعليم.

الإدارة التربويّة الحديثة: هي الاهتمامُ بالأشياء المُستَهدفة من التعليم؛ بهدف الوُصول إلى تنمية بشريّة متكاملةٍ تَعتمد على السلوكيّات والقوانين الإنسانيّة.

التخطيط التربوي:

تعريف التخطيط التربوي:

التخطيط التربويّ هو عمليّة مُنظّمة ذات طبيعة علميّة وتربويّة تسعى إلى إحداث تغييرٍ في حياة الإنسان؛ عن طريق تفعيل المجالات الاقتصاديّة والاجتماعيّة من خلال السعي نحو توجيه المؤسّسات التعليميّة لتحقيق الأهداف المُستقبليّة التي تُساهم في توفير حاجات المجتمع.

ويُعرَّف التخطيط التربويّ بأنّه مَجموعةٌ من النّشاطات التي تَهتمّ بتَحديد أهدافٍ مُعيّنة لتنمية التعليم، وتأخذ هذه النشاطات مَكانها أثناء تنفيذ التخطيط الخاص بالتنمية الشاملة مِن خلال الاعتِماد على موارد بشريّة، واقتصاديّة، وماليّة.

نشأة التخطيط التربوي:

عُرِفَ مفهوم التخطيط التربويّ عند الحضارات القديمة؛ ففي عصر النهضة اليونانيّة أي مُنذ ٢٥ قرناً تقريباً خَطّطَ الإسبرطيون للتربية عن طريق الوصول إلى أهدافٍ اقتصاديّة، واجتماعيّة، وعسكريّة كانت مُحدّدةً بوضوح، أمّا في الحضارة الإسلاميّة اهتمّ المسلمون بالتخطيط للتربيّة الإسلاميّة التي رَكّزت على تَحمُّل الأفراد للمسؤوليّات المُترتّبة على كافّة أعمالهم.

ظَهر المفهوم الحديث للتخطيط التربويّ بعد الحرب العالميّة الأولى؛ حيث اعتمَدَ على دور الاتّحاد السوفيتيّ في تَطبيق التخطيط الناجح، والمَعروف باسم المُخطّط الخُماسيّ الأول الذي طُبِّقَ في عام ١٩٢٣م، وتَمكّن من إثبات نجاحه الذي ساهم بتقليل عدد الأُمّيين في المجتمع، وساعد على ظهور تطوّر ملحوظ في المجال التربويّ، وبعد

الحرب العالميّة الثانيّة ازداد تطوّر التخطيط التربويّ نتيجةً لعوامل عديدةٍ شملتْ التطوّر في المجال التكنولوجيّ والعلميّ، ومجموعة من التغيرات السكانيّة، والاقتصاديّة، والسياسيّة التي أدّت إلى اعتمادِ أدوارٍ تربويّةٍ جديدة.

مراحل التخطيط التربوي :

يَعتمد تطبيقُ التخطيط التربويّ في المُؤسّسات التعليميّة على مروره بعدّة مراحل ومنها:

دراسة الواقع التعليميّ تخطيطيّاً: وتُعدّ هذه المرحلة عبارة عن تقييمٍ للنظام التعليميّ المُطبق في السابق، وكافّة العوامل التي تُؤثر فيه سلبيّاً أو إيجابيّاً، وتُشكّل هذه المرحلة الأمور الآتية: تقييم الوضع التربويّ السابق، ويَشمل الخُطّة التربويّة السابقة مهما كانت طبيعتها، سواءً أكانت طويلة أو قصيرة الأجل؛ والهدف من ذلك هو بيان مَناطق الضعف والقوّة في هذه المرحلة.

تحليل الوضع التربويّ الحاليّ: وهو تشخيص الحالة التعليميّة في الوقت الراهن، وبيان مدى قُدرتها على تحقيق الأهداف الخاصة بالتعليم، وتحديد طبيعة مُدخلات ومُخرجات التعليم؛ عن طريق إجراء دراسةٍ تَهتمّ بمتابعة المُدخلات التي تشمل المناهج، والمعلمين، والطلاب، ووسائل التدريس، وغيرها من المُدخلات الأُخرى.

دراسة البيئة الخاصّة بالنظام التربويّ: وهي الاهتمام ببيئة التّخطيط التي تتميّزُ بدورِها في نجاح أو فشل الخُطّة التعليميّة، وتشمل مجموعةً من العَوامل الاقتصاديّة، والثقافيّة، والسياسيّة. **وضع الأهداف** : هي الغايات والطّموح التربويّة المُرتبطة مع الطموح والغايات الاقتصاديّة، والاجتماعيّة، والسياسيّة الخاصّة بالمجتمع.

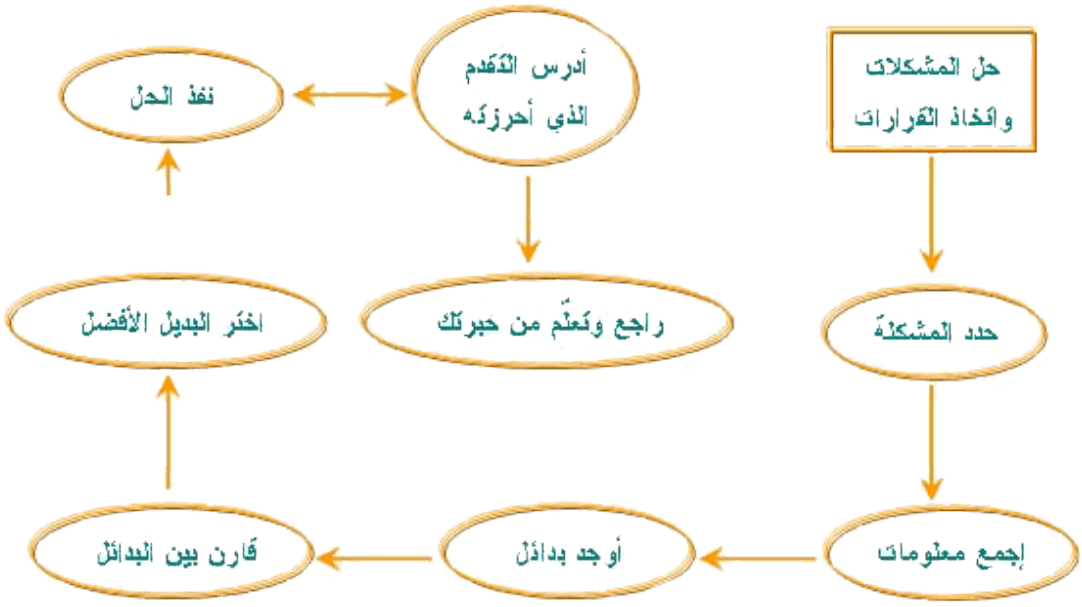
إعداد استراتيجيّات تحقيق الأهداف: وهي اهتمام المَسؤول عن التخطيط التربويّ بوضع أسئلةٍ مُتعلّقةٍ في السكّان المُتأثرين بالنشاطات، والأهداف الخاصّة

بالتخطيط. إعداد برامج بديلة تساهم بتحقيق الأهداف؛ وهي الخيارات التي يجب أن تُطبّق عليها الدراسة والتقييم؛ لأنّها تُعدّ الوَسائل التي يُحدّدها المُخطّط التربويّ لتَحقيق الأهداف.

إعداد الخطة: وهي عبارة عن ترجمةٍ خاصّةٍ بالصورة التقليديّة للتعليم تؤدّي إلى تحويلها لصورةٍ رقميّة، وتعتمد هذه المرحلة على تنفيذ الإجراءات الآتية: تقييم أوضاع النظام التربويّ وحصر المشكلات التي يُعاني منها. صياغة الحاجات المطلوبة في ظلّ الإمكانات المتوفرة. وضع برنامج مناسب وشامل لتطوير النّظام التعليميّ. التنسيق بين المشروعات التربويّة، ووضع المواصفات المُناسبة لبَرامجها التنفيذيّة. تحديد التكاليف والوقت اللازم ومصادر التمويل المناسبة.

تطبيق الموازنة التخطيطيّة: هي الاعتمادُ على وجودٍ برنامج تمويليّ عن طَريق تحديد مصادر التمويل، والموارد المُتنوّعة والمُفيدة للتخطيط التربويّ.

تنفيذ ومتابعة الخُطة: هي المُباشرة بتنفيذ الخُطّة التربويّة بعد الموافقة عليها من السلطة المُشرفة على التعليم، ومن خلال الاعتماد على البرنامج التمويليّ، والمُوازنات التخطيطيّة المُعدّة في المَراحل السابقة.



العناصر الاساسية المكونة للادارة التربوية:

تقوم الادارة التربوية على وجود وتوفر عدد من العناصر التي تعتبر اساسية وبكونها لا يمكن ان تكتسب اية ادارة تربوية صفة المؤسسية او الحركة الذاتية الضرورية لاداء مهامها وتحقيق اهدافها. وفيما يلي اهم هذه العناصر:

١- القوة او العناصر البشرية المفترض ان تكون ذات مواصفات ومستويات تعليمية وثقافية وتدريبية ملائمة وكافية لتحقيق اهداف العمل التربوي.
٢- الاطار التنظيمي المؤسسي (Institutional Framework) للادارة التربوية. من حيث المستوى والصلاحيات وحدود العمل والحركة (Terms of Reference) والنظم والقوانين واللوائح ونظم الحوافز وغير ذلك.
٣- برامج العمل مشفوعة ببيان الاهداف والغايات النهائية او المرحلية للعمل الاداري التربوي.
٤- الامكانيات والتسهيلات المادية من ابنية ومعدات وتجهيزات وادوات وميزانية غيرها مما يلزم لتحقيق اهداف البرامج المطروحة.
٥- العوامل المؤثرة في التربوي والتي تعتبر جزءاً اساسياً من قدرتها على الانجاز ك (البيئة الاجتماعية والثقافية السائدة، والنظام السياسي والاقتصادي، والاعراف والتقاليد المرعية، العوامل المناخية، وانماط الشخصية والتكوين النفسي والاجتماعي للافراد العاملين، ومستويات الحوافز وغيرها).

وظائف الادارة التربوية وعملياتها الاساسية:

هناك تصنيفات كثيرة لوظائف الادارة التربوية تختلف في ترتيب هذه الوظائف ولكنها تجمع على ان التخطيط يعتبر اهم عنصر في عمليات الادارة التربوية. ويرى البعض ان عملية اتخاذ القرارات هي العنصر الاهم في فعليات الادارة التربوية.

١. التخطيط (Planning):

وهو ترجمة العلمية لاهداف التربية العامة، وما يجب ان ينفذ من اعمال وبرامج، ويتضمن التخطيط ما يلي:

- توضيح الاهداف وتنسيقها وتصنيفها حسب الاهمية والاولوية.
- اقتراح البرامج والانشطة المحققة لهذا الاهداف.
- تقرير الوسائل والاجراءات اللازمة للتنفيذ.
- وضع معايير للإداء وجداول زمنية لإنجاز الاعمال.
- رصد الواقع والحقائق والمتغيرات والمواد المتاحة وطرح البدائل المناسبة.

٢. اتخاذ القرارات (Decision – Making) وتشمل هذه العملية:

- الاختيار من البدائل المطروحة.
- تقرير اولويات الخطط والقطاعات التربوية، وتقرير مدى الحاح واهمية بعض البرامج.
- رصد الاموال والامكانيات والتسهيلات اللازمة للتنفيذ.

٣. التنظيم (Organizing) ويشمل ما يلي:

- عمليات ومستويات تصنيف المهمات الضرورية لتنفيذ الخطط والبرامج.
- تيسير الاداء بواسطة وحدات ادارية متخصصة.
- تحديد المسؤوليات واللوائح والعلاقات التي تنظم عمل المدراء ورؤساء الوحدات الادارية ومشرفي المناطق التعليمية والناظر والمدرسين وكافة العاملين في النظام التعليمي بصورة عامة.

- شروط استخدام العناصر البشرية وكيفية الاستفادة من الاموال والتسهيلات والخدمات اللازمة لتنفيذ الخطط التربوية.

٤. الاشراف والضبط:

- التوجيه اليومي او المرحلي للعمليات والاجراءات.
- اصدار التوجيهات وتنسيق ومتابعة الاعمال التنفيذية.
- تذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تعترض التنفيذ.
- التوجيه العلمي والاداري والفني لعمليات تنفيذ الخطط والبرامج.

٥. التقويم واعادة التوجيه:

وتكتسب هذه العملية الان اهمية كبيرة في سلسلة وظائف الادارة التربوية لانها الوسيلة التي تمكن المسؤولين من معرفة النتائج المترتبة على تنفيذ خططهم وبرامجهم ومقارنتها بالاهداف الموضوعة لها، ومدى نجاحهم او فشلهم في ذلك. وتشمل هذه العملية:

- استخدام معايير وتحديد مستويات الاداء للحكم على النتائج.
- تصحيح الاخطاء والتجاوزات والانحرافات.
- اعادة النظر في البرامج والخطط حسب الظروف المتغيرة والطارئة.
- افادة المسؤولين عن رسم السياسة العامة للتربية في الدولة.

بالاضافة الى هذه العمليات او الوظائف الخمس الاساسية تقوم الادارة التربوية بعدد من والوظائف والانشطة الاخرى مثل برامج التدريب والاعلام والعلاقات العامة واستشارة حوافز العاملين وتعبئة طاقاتهم لانجاح الخطط، والتنمية الادارية والمهنية، وبعض الخدمات التعاونية والاجتماعية الاخرى.

الخصائص العملية للادارة التربوية:

١- الادارة التربوية عملية انسانية:

لان العنصر الانساني فيها يعد مادة التعامل في العملية التربوية. وهذا مما يحتم على رجل الادارة التربوية ان يوفر المناخ المناسب لاقامة العلاقات الانسانية السليمة التي تراعي دوافع كل فرد له علاقة بالعملية التربوية ضمن اطار المؤسس لها.

٢- الادارة التربوية مهمة اجتماعية:

الادارة التربوية نظام اجتماعي، تنظم فيه جماعة من العاملين التربويين يقومون باداء مهامهم الادارية التربوية في اطار من التفاعل والعلاقات الاجتماعية بين بعضهم البعض من جهة، وبينهم وبين غيرهم من مؤسسات المجتمع وافراده من جهة اخرى للحصول على الاهداف التربوية المرسومة.

٣- الادارة التربوية عملية قيادية:

يقوم فيها الاداري بدور قيادي في مجال عمله من خلال المسؤولية التي يتولاها في ادارة العمل المكلف به. والذي يحتم عليه ان يواكب التقدم والتغيير الذي يحدث في مجال عمله. وان يمتلك القدرة على الابتكار والتجديد.

٤- الادارة التربوية عملية تتماشى مع فلسفة المجتمع:

تستمد الادارة التربوية اهدافها من فلسفة المجتمع التربوية. مما يحتم عليها ان تكون اجراءاتها وفعالياتها ونشاطاتها تتماشى مع هذه الفلسفة وان لا تتعارض معها لضمان الوصول الى الاهداف التربوية التي يطمح اليها المجتمع.

٥- الادارة التربوية عملية انتاجية:

لكونها تهدف الى تنمية ابناء المجتمع تنمية شاملة من خلال الكشف عن قدراتهم واستعداداتهم التي يتمكنون من خلالها خدمة مجتمعهم وتطوره.

٦- الادارة التربوية عملية استثمارية:

لانها تهدف الى تحويل الطاقات البشرية الكامنة في الافراد الى طاقات منتجة وتوجهها الوجه الصحيحة.

٧- الادارة التربوية عملية تكنلوجية:

تكمن قوة الادارة التربوية الحديثة في مدى استخدام الوسائل الاساليب التقنية التي توفر المعلومات والبيانات اللازمة لمواجهة المشكلات الادارية التربوية التي تتعرض اليها العملية التربوية والتعليمية في كافة مفاصلها، وفي رسم السياسات التعليمية وفي التنبؤ عن مستقبل العملية التربوية والتعليمية.

٨- الادارة التربوية مظهر للسلطة:

مادامت الادارة تعبر عن السلطة التي يتولاها رجل الادارة التربوية في مؤسسة او في قسم من اقسام مؤسسته فانه ينبغي ان تتوفر فيه الكفاية العلمية والمهنية والاجتماعية والانسانية التي تتناسب مع طبيعة عمله الاداري.

أهمية الإدارة التربوية :

تكمن أهمية الإدارة التربوية فيما يأتي :

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

٢-الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم.

٣-التطور الكبير والسريع في التقانات والاتصالات وتفجر 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.

أهداف الإدارة التربوية:

١. السعي حتى تحقيق أهداف التربية، ثمّ أهداف التعليم.
٢. تنسيق وتنظيم الأعمال الإدراية والفنية في المؤسسة التربوية، وذلك من خلال تحسين وضبط العلاقة بين العاملين في إطار المؤسسة.
٣. بناء شخصية المنتمي للمؤسسة بصورة متكاملة، ومن جميع النواحي الجسمانية، والعقلية، والعلمية، وكذلك الاجتماعية.
٤. رفع الكفاءة الإنتاجية وذلك من خلال توجيه استعمال الطاقة البشرية والمادية بشكل عقلاني وعلمي.
٥. مراعاة وتطبيق الأنظمة الصادرة عن الإدارات التعلمية المسوؤلة عن التربية والتعليم.
٦. الإشراف بشكل كامل على تنفيذ مشاريع المؤسسة بصورة حاضرة وفي المستقبل.
٧. وضع الخطط اللازمة لنمو وتطوّر المؤسسة في المستقبل.
٨. بناء جسر تعاوني مع البيئة المحيطة وذلك لإيجاد حلول أيجابية وفعالة للمشاكل.
٩. توفير النشاطات المختلفة للمشتركين في المؤسسة وذلك لتنمية وتطوير قدراتهم الاجتماعية.
١٠. بناء جسور من العلاقات الحسنة والجيدة بين أعضاء المؤسسة، والبيئة الخارجية.

الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية

تتركز ابرز هذه الاتجاهات فيما يأتي :

١. أصبحت الإدارة التربوية علما له فلسفته وأصوله وقواعده وأساليبه وطرائقه ومنهجيته ممارساته.

٢. تعد الإدارة التربوية العصرية هي أساس أي تطوير أو تجديد للتعليم في سبيل تحقيق أهدافه وفي سبيل تطور المجتمع وتنميته الشاملة.
٣. إن الإدارة التربوية الحديثة تعتمد على الديموقراطية وعلى العلاقات الإنسانية والمشاركة.
٤. إن العناية بالعنصر البشري في اختياره وتأهيله وتدريبه تأتي من أولويات التطوير الإداري المعاصر.
٥. إن الإدارة التربوية نظام فرع من الإدارة العامة للدولة والمجتمع.

علاقة الدولة بالتربية والتعليم في الأقطار العربية

تسيطر الدولة العربية على جميع مقومات العملية التعليمية التربوية سيطرة مباشرة عن طريق التمويل والتعيين والبناء والأعداد وسيطرة غير مباشرة عن طريق الأشراف المباشر على المؤسسات التربوية والتعليمية رغم وجود فوارق بسيطة بين مجتمع عربي وآخر 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.

جوانب الضعف في الإدارة التربوية العربية

١. عدم استجابة الإدارات التربوية لحاجات التطور التربوي السريع.
٢. تقصير الإدارات التربوية العربية عن إحداث التغيرات الجذرية الجوهرية التي يستلزمها الربط بين التربية والتنمية.
٣. تقصير الإدارات التربوية العربية عن مواجهة حاجات المستقبل التربوي ومستلزمات التوسع المتوقع في شتى مراحل التعليم وأنواعه.
٤. تقصير الإدارات التربوية في الاعتماد على التقانات الإدارية التربوية الحديثة

٥. إغفال كثير من الدول العربية التكامل بين تطوير الجوانب المختلفة للإدارة التربوية.
٦. ضعف الأفراد والقيادات الإدارية.
٧. ضعف الأسس لاتخاذ القرارات : لان اتخاذ القرارات عملية في صميم الوظائف الرئيسية للإدارة الحديثة وللإدارة التربوية.
٨. ضعف البحث التربوي في الادارة التربوية العربية وعدم استفادة القرار التربوي من البحوث التربوية ان ووجدت.

تطوير الادارة التربوية العربية:

١. اتخاذ القرار المناسب على أعلى المستويات السياسية لتطوير الادارة التربوية وتحديثها.
٢. إعادة النظر في التشريعات والنظم والقوانين المعمول بها لتساير الاتجاه الجديد في تطوير الادارة التربوية.
٣. إجراء الدراسات والبحوث العلمية التي تتطلبها عملية تحديث وتطوير الادارة التربوية.
٤. إحداث قسم الادارة التربوية في كليات التربية لتخريج كوادر متخصصة
٥. اعتماد التكنولوجيا الحديثة في تحديث الإدارة التربوية وعملياتها.
٦. إعداد القادة التربويين في الإدارة من خلال الممارسة والتفاعل بين الدراسات الأكاديمية و الممارسة الميدانية في الإدارة التربوية.
٧. اعتماد التدريب المستمر للقيادات التربوية لتطوير الكفايات القيادية والإطلاع على التطورات في النظم التربوية العالمية.
٨. اعتماد مبدأ المحاسبة عند التقصير ووضع معايير أداء تربوية تميز بين المجد والمجتهد والكسول اللامبالي .

النجاح والتميز في الادارة التربوية

• صفات الإداري التربوي :

لأن الإداري التربوي هو رأس الرمح في العملية التربوية فإنه يصبح من الضروري اتصافه بصفات أخلاقية وإدارية معينة من أهمها :

١. أن تقوم شخصية القيادي التربوي على الإيمان الذي يجعل من القيادي التربوي شخصا متوازنا ومتصفا بكافة الصفات الإيمانية التي تبعده عن الشبهات.

٢. توخي الموضوعية في اتخاذ القرارات وعدم السماح للميول الشخصية بأن تسيطر على توجهاته وقراراته.

٣. الاعتدال والوسطية في حسم الأمور.

٤. انتهاج الأساليب العلمية في وضع وتبني الخطط الإدارية والتربوية.

• من هو الإداري التربوي الناجح ؟

الإداري التربوي الناجح هو الذي ينجح في تحقيق أغراض رئيسية تتمثل في :

١- جعل مهام العمل وبيئته أكثر جاذبية.

٢- الربط بين مهام العمل وإنجاز الأهداف المحددة.

٣- الربط بين تحقيق أهداف العمل والعائد الشخصي.

■ خصائص القيادة الإدارية : (فن ـ موهبة ـ فكر).

الصفات التي تشكل مفاتيح القيادة التربوية الناجحة

أبرز الصفات التي تشكل مفاتيح القيادة التربوية الناجحة يمكن اجمالها بـ :

١- سيد القوم خادمهم : لا يشعر القائد التربوي الناجح أنه شخص مهمته فقط إصدار الأوامر والمراقبة بل ستجده في أي مكان في مؤسسته أو بين أفراد مجموعته وتفاجأ في كثير من الأحيان أنه يشارك في جميع الأعمال مهما كانت محتقرة في نظر البعض وقد تجده مع عمال النظافة يشاركهم أعمالهم ويساعدهم عند الحاجة.

وقل ما شئت فوق هذا من أعمال أخرى وهو يستمتع حين يقدم أي خدمة لأعضاء مجموعته حتى لو كانت خارج نطاق الوظيفة الرسمية في أي زمان وأي مكان.

٢- قائد على بصيرة : القائد التربوي الناجح يتحرك على بصيرة وبمهنية عالية ويعرف كيف يتحرك بطريقة علمية فهو مثلاً :

- لديه رؤية واضحة له وواضحة لدى العاملين معه.
- أهدافه محددة ودقيقة يعرفها كل من حوله.
- خطته مبنية على أسس علمية ويبتعد عن أسلوب المحاولة والخطأ.
- يُحلل المشكلات ويضع الحلول والبدائل المناسبة لها.
- يعرف كيف ينشئ فرق العمل ويُشرك الآخرين معه ويحدد مهامهم بشكل واضح.
- يكتشف مواهب العاملين معه ويضع خطة لتنميتها وصقلها.
- اجتماعاته لها معنى ومتجددة تكسر الروتين والملل ويبحث عن أساليب مشوقة ويملأها بالمفيد والجديد.
- يستشير ثم يتخذ القرارات بشكل جماعي وليس العكس.
- يُحسن إدارة ذاته ووقته قبل أن يدير الآخرين وهو يعلم جيدًا أن فاقد الشيء لا يعطيه لهذا تجده يُحسن ضبط نفسه ولديه ثقة تنعكس على مستوى أداءه.

• ويتعلم ليُعلم وهو يعرف جيدا أن العلم لا يقف عند حدّ وأن تنمية المهارات لا تقف عند سقف محدد.

٣- هو سرّ التميز : يعلم القائد التربوي الناجح أنه يجب أن يكون هو سرّ التميز في مؤسسته وذلك من خلال إعطاء "قدوة" من نفسه لمن حوله فحين يكلمهم عن الانضباط يرون في سلوكه أكبر مثال عن الانضباط.

وحين يحفزهم للطموح يرون فيه طموحاً لا تحده حدود. فهو مثالهم النموذجي الذي يقتدون به في حياتهم العملية.

٤- يهتّمُ بهم فيهتمون به : القائد التربوي الناجح يهتم بكل فرد في مجموعته ويعطيهم كل ما يحتاجونه من اهتمام حتى في مسائلهم الشخصية ومشكلاتهم الخارجية ويشعرون معه بروح الأخوة التي تساعدهم على تجاوز مشكلاتهم ولهذا السلوك الإيجابي منعكس إيجابي من اهتمامهم به والاستجابة لتحقيق الرؤية والرسالة التي يضع بذرتها بينهم.

٥- التشجيع ثم التشجيع : تعجب حين تصاحب القائد التربوي الناجح من عدم مله من تشجيع من حوله رغم تكرر إخفاقات بعضهم فهو يعلم علم اليقين أن كل فرد عنده يمكن أن يتجاوز إخفاقاته ولذلك فهو يقربهم إلى النجاح من خلال تشجيعهم لكنه مع هذا لا يغفل عن جانب كشف أخطائهم لهم لكن هناك فرقاً واضحاً بينه وبين المراقب الذي لا يتقن سوى الرقابة والمحاسبة.

٦- لكل مشكلة حل : القائد التربوي الناجح يعلم يقينا أن لكل مشكلة حل، ولهذا فهو لا ينشر سحب اليأس فوق رؤوس مجموعته والعاملين معه. بل تجده يُذّكرهم دوما بأنه إذا أُغلق باب فتحت أبواب فلا تبق متعلقا بالباب المغلق.

قاعدته : ابحث. وابحث. وجرّب. وستصل بإذن الله.

٧- ان يتسم بالتفاؤل : في غالب الأوقات ومهما كانت الظروف ستجده القائد التربوي الناجح متفائلا وهذه الروح تنتشر بين أفراد مجموعته وكأنه يشحن بطارية تفاؤلهم. إذ لولا الأمل لم يسع ساعٍ في هذه الدنيا.

أعلل النفس بالآمال أرقبها ••• ما أضيق العيش لولا فسحة الأمل

٨- يمارس بإتقان دور "المستمع جيد" : القائد الناجح يُحسن مهارة الاستماع والإنصات ويعلم أن كثيراً من المشكلات والأزمات التي تعترض أتباعه تحتاج إلى مستمع جيد يفهم ما يقولون ويساعدهم على تجاوز مشكلاتهم.

ولابد من شكوى إلى ذي مروءة ••• يواسيك أو يسليك أو يتوجع

٩- علومه غانمة : القائد التربوي الناجح كل علومه غانمة فلا تسمع منه إلا الأخبار الطيّبة وهذه سياسته الدائمة فهو ينشر كل خبر طيّب مهما كان صغيرا، ويحاول حصر الأخبار السيئة في دائرتها الضيقة التي ينبغي ألا تتجاوزها حتى لا يؤثر سلبا فيمن حوله؛ ويبدد بقوله وسلوكه غيوم اليأس والإحباط.

١٠- إنسان طيّب : القائد التربوي الناجح إنسان طيّب وهو كما عرّفه بعض طلابه (الإنسان الطيّب الذي يتحدث معك) يستمع ويدعم، وهنا يشعر منسوبيه أنهم يملكون كنزًا تربويًا يساعدهم في مسيرة حياتهم على بحثهم عن الأفضل.

١١- حريصٌ على التواصل : القائد التربوي الناجح حريصٌ بشكل واضح على التواصل مع كل من له علاقة به وبمؤسسته من قريب أو بعيد بما يخدمها؛ ويعرف كل من حوله كيف يصل إليه ويتواصل معه مهما كانت منزلته ولا يحتجب عنهم إلا في حالات الضرورة القصوى بشكل نادر ولوقت محدود.

وهو يُفعّل جميع قنوات التواصل الممكنة ولهذا فإن الأشخاص الخجولين يمكن أن يوصلوا إليه صوتهم بالطريقة التي تناسب حاجاتهم وإمكاناتهم وقدرتهم على التواصل.

١٢- روح أب في ثياب مسئول : القائد التربوي الناجح تتلبس ثياب المسئول روح الأب الشفيق؛ فهو يراقب سلوك منسوبي مؤسسته من أجل تسديد سلوكهم وتعديله؛ يفرح بصوابهم أكثر مما يبحث عن عقابهم.

ولذلك فهو لا يتخلى أبدًا عن مسئوليته التربوية مع طلابه ومعلميه وجميع المستفيدين من خدمات مدرسته أو مؤسسته.

ويهتم بتحفيز أتباعه ويثني على تقدمهم بشكل مستمر وبطريقة دافعة لتحسن سلوكهم؛ وهو يمارس دور الأبوة الرحيمة الحكيمة التي تبني ولا تهدم وتُسدد ولا تندد.

وإذا رحمت فأنت أمٌ أو أبٌ هذان في الدنيا هما الرحماء.

١٣- أُخروي النظرة : القائد التربوي الناجح نظرته بعيدة المدى تتجاوز حدود الدنيا لترتبط بالآخرة وما فيها من أجر ونعيم مقيم؛ ولهذا فهو لا يستعجل النتائج ولا يتعجل الثواب والمكافأة.

وذلك أن المربي المسلم من بين جميع أنواع العاملين ينتظر جزاءه الكامل من الله عز وجل في الدار الآخرة وهذا يُهوّن عليه كثيرًا من انتقاص الآخرين لمهمته وهضم المجتمع لحقه.

ويعلم أن الله عز وجل خيرًا جزاءً وأعظم شكرًا؛ ومهما اعترته مشاعر الضعف الإنساني رفعته نيته الصالحة وعادت به لينهض لمهمته أكثر نشاطًا وأعظم تفاؤلاً.

كيف يحلل القائد التربوي الموقف التعليمي ؟

كيف يقوم رجل الإدارة التعليمية بتحليل الموقف أو دراسة الحالة ؟

كثيراً ما يواجه رجل الإدارة التعليمية موقفاً أو حالة معينة تتطلب منه الدراسة والتحليل. فأول خطوة تتطلبها مثل هذا الدراسة أو التحليل التركيز على لب المشكلة في أبعادها المختلفة، وينبغي أن يعتمد التحليل على الحقائق الموضوعية الواضحة المحددة وليست التعميمات الغامضة والآراء الشخصية، كما ينبغي أن تتضمن الخطوة النهائية في التحليل اقتراح الإجراءات المطلوب اتخاذها أو متطلبات مواجهة للموقف أو الحالة، ومثل هذا الأسلوب لدراسة الحالة يساعد رجل الإدارة التعليمية على زيادة معلوماته عن طبيعة عمله وينمي بصيرته في التعمق في مشكلاته وتغني خبرته في تحديد المشكلات واختيار الحلول المناسبة لها بالإضافة إلى أنها تعتبر تدريباً عملياً واقعياً في تنمية مهارات رجل الإدارة التعليمية في حل المشكلات.

علما أنه لا يوجد هناك أسلوب واحد لدراسة الحالة وإنما تتنوع الأساليب وتختلف تبعاً لطبيعة الحالة نفسها ومدى الحاجة إلى الأدلة التفصيلية والغرض الذي يخدمه تحليل الحالة.

■ ومع هذا هناك بعض المبادئ الرئيسة التي يهتدي بها رجل الإدارة التعليمية منها :

١. أن يتيح لنفسه الفرصة الكافية لفهم تفصيلات الحالة عن طريق قراءة الأدلة المتصلة بها مرة ومرتين حتى يكون صورة واضحة في ذهنه عنها. وإذا كانت الحالة طويلة التفصيلات فيمكنه عمل تلخيصات أو مذكرات مختصرة تعينه على تذكر المعلومات الرئيسة، وتعتبر هذه الخطوة من الخطوات الرئيسة المهمة لأنها تتطلب من رجل الإدارة التعليمية أن يميز المعلومات الهامة وغيرها.
٢. يلي ذلك صياغة إجراءات محددة بالنسبة للحالة. وهذه خطوة تحليلية وليست وصفية وتتطلب بيان الإجراءات التي ينبغي اتخاذها ومن الذي يقوم باتخاذ الإجراء كما تتطلب أيضاً معرفة القرارات البديلة وفي ضوء ذلك يمكن التوصل إلى الصورة النهائية للحالة، وعلى رجل الإدارة التعليمية أن يبلور هذه الصورة

النهائية بطريقة واضحة محددة وإذا كان عليه أن يدونها كتابة في تقرير فعليه مراعاة الاعتبارات الآتية :

أ- البساطة والوضوح في الصياغة وذلك باستخدام الجمل القصيرة والابتعاد عن الجمل الاعتراضية والصفات المتتابعة والعبارات المبهمة والأفعال المبنية للمجهول.

ب- وضع النقط على الحروف بالنسبة لكل تفصيلات الحالة فيما يتعلق بمن ؟ وكيف ؟ ولماذا ؟

ت- تنظيم المعلومات وترتيبها في صورة تمكن القارئ من أن يتتبع الحالة بوضوح ويتعرف على أبعادها وتساعده على تعقل النتائج المستخدمة والإجراءات المقترح اتخاذها.

ث- يجب تجنب العبارات الشخصية أو إصدار الحكم في مسألة جدلية ما لم يكن هذا الحكم مستنداً إلى أساس قوي ويجب أن يكون التحليل مستنداً في أساسه على الحقائق الموضوعية.

ج- يجب أن تتضمن دراسة الحالة تحليل النتائج المحتملة للإجراءات المطلوب اتخاذها وما قد تتطلبه من مال أو جهد أو إمكانات عملية.

اختيار قائد المدرسة أولى خطوات نجاح العمل التربوي

قائد (مدير) المدرسة والمعلمون يتحملون أمانة ثقيلة تجاه الأطفال والناشئة من حيث تربيتهم وتعليمهم كما يجب وكأفضل ما يكون ويمكن، ولا يمكن أن نصل بالعملية التربوية التعليمية إلى درجة النجاح والتميز بل التفوق إلا بعوامل متعددة متكاملة لتحقيق الهدف الأسمى، ومن أوائل بل أبرز هذه العناصر يأتي قائد (مدير) المدرسة الذي يفترض أن لا يتم اختياره إلا حسب معايير وركائز إن لم تتوافر فيه لم نحصد ثمار العمل التربوي اليومي. هنا نقرأ بإيجاز آراء لعدد من التربويين حول هذه المسألة.

■ المدير حاذق فطن.

مدير عام التعليم بالقصيم الأستاذ صالح عبدالله التويجري يرى أن قائد (مدير) المدرسة هو القلب النابض والعقل المدبر وهو الذي يرعى النظام ويحترمه، وعن أهمية قائد (مدير) المدرسة ما قاله رجال التربية : «اعطني مديراً أعطك مدرسة» فهذا مثل جربناه فإذا اختير المدير وفق معايير تربوية دقيقة فإن المدرسة تتغير جذرياً لأن المدير الفطن الذي يخشى الله ويتقيه ويعطي هذه الأمانة ما تستحقها من عناية ورعاية واهتمام فإنه يشغل الناس معه حتى غير النشيط والمتراخي. هذا وما زلنا نجني ثمار المدير الناجح في المدرسة لتكون مدرسة متميزة. وتبرز مواهبه من خلال أعماله وبالتالي نقطف الثمار الجيدة لإدارة جيدة.

وإن مهمة المدير الناجح تشغيل من حوله لأن الإدارة تحتاج إلى خبرة وحنكة ومقدرة ودراية وتدريب طويل أثناء الخدمة ويتم ذلك بطريقة شورية لا استبدادية فالقرآن الكريم بالوثيقة التربوية يقول : (وَأَمۡرُهُمۡ شُورَىٰ بَيۡنَهُمۡ) وقال تعالى : (وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِ) هكذا كانت القيادة النبوية الشريفة ومن بعدها من قادة المسلمين إلى يومنا هذا يأخذون الرأي والمشورة والنصح «أشيروا علينا» كما قال صلى الله عليه وسلم. فمدير المدرسة مع تأهيله وتسليحه بالعلم والخبرة والمقدرة التربوية يحتاج إلى رأي زملائه في المهنة وهكذا تسير العملية في جو تعاوني مثمر وعمل جماعي رائع.

■ القدوة الحسنة.

تكمن أهمية قائد (مدير) المدرسة في إن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها مرهون بنجاح إدارتها إذ لا يمكن ان تؤدي المدرسة رسالتها على الوجه الأكمل إلا بوجود مدير قادر على التفاعل مع كل ما هو متوافر لديه وتسخيره لخدمة الطالب وغرس روح المحبة والألفة والجدية في نفوس الجميع.

والمدير الناجح هو الذي تظهر آثاره الإيجابية على المجتمع المدرسي بصفة عامة، ولعل من أهم صفات مدير المدرسة الناجح القدوة الحسنة في القول والعمل وتهيئة جو مناسب من العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وزرع الثقة بين العاملين بالمدرسة وتقوية روابط الاتصال بين المنزل والمدرسة للنهوض بمستوى الطالب الأخلاقي والعلمي.

■ حلقة وصل.

أن قائد (مدير) المدرسة هو المشرف المقيم بالمدرسة وهو المسؤول الأول عن جميع ما يتعلق بها من الأعمال التربوية والإدارية وهو حلقة وصل بين المدرسة وإدارة التعليم من جهة والمدرسة والمجتمع من جهة أخرى.

والمدير الناجح هو الذي يحس بالمسؤولية الملقاة على عاتقه وعظم الأمانة التي يحملها.

وفي الغالب يعزى نجاح أي مدرسة إلى نجاح مديرها لأن المدير الجاد يدفع جميع العاملين معه إلى بذل أقصى جهدهم للارتقاء بمستوى طلبتهم إلى أرفع المستويات وأرقاها.

وعن دور قائد (مدير) المدرسة في عملية تقويم العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة فإن تقويم المدير لعمل المدرسة ومتابعة مدى تحصيل الطلبة وخصوصا الضعاف من أهم واجبات مدير المدرسة لذا فهو مطالب بزيارة المدرسين في فصولهم والاطلاع عن كثب على مستوى أداء المعلمين ومتابعتهم لطلابهم ومستوى الطلبة والواجبات المنزلية وملاءمتها وتصحيحها كل ذلك يجعل مدير المدرسة على علم تام بما يجري داخل المدرسة، ومن ثم يأخذ بدراسة نتائج هذا التقويم ومعالجة السلبيات، وهذا بلا شك يثري العملية التعليمية ويبرز دور مدير المدرسة في ذلك.

■ دور إشرافي .. توجيهي.

تتركز أهمية مدير المدرسة على عملية الإشراف والتوجيه داخل المدرسة ومتابعة المعلمين والتحصيل الدراسي للطلبة لأن الإدارة المدرسية عملية فنية منظمة تؤديها قيادات مؤهلة لديها خبرات تربوية متنوعة شاملة هدفها مساعدة من هم في موقع العمل ورفع مستوى عملية التعلم وتحقيق أهداف التربية. ورغم الأهمية الكبيرة والدور الملقى على عاتق مدير المدرسة إلا إن العمل في الإدارة المدرسية لا يقوم به فرد واحد كالمدير مثلاً، ولكن تحتاج العملية شيئاً من تضافر الجهود وتطبيق مبدأ العمل الجماعي. والمدير الناجح هو الذي يستطيع بحكمته وحنكته تحريك العناصر البشرية داخل المدرسة بالتفاهم والتعاون والتشاور.

■ التقويم ومدير المدرسة.

إن التقويم بصفة عامة عملية مستمرة وشاملة سواء الطالب أو المدرس أو المنهج أو طرق التدريس وجميع جوانب العملية التعليمية. وقائد (مدير) المدرسة يأتي في مقدمة من يجب تقويمه ومتابعته من قبل قسم الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية. وبمتابعة المدير وتقويم أعماله وخاصة متابعته للطلاب الضعاف وضبط النظام وحل المشكلات التربوية ومراعاة الفروق.. الخ بلا شك أن ذلك شحذ لهمم الجميع وخاصة من لديهم بعض الملاحظات والعمل على تلافيها، كما لا ننسى الجانب الإيجابي لعملية التقويم وهو الإشادة بالمبرزين ولو معنويا فهو بلا شك دافعا لهم للتجديد والابتكار. وهذا التقويم في النهاية يعود على تحسين سير العملية التعليمية وتحقيق أهداف التربية ويؤكد أهمية متابعة مدير المدرسة وتقويمه.

■ صفات المدير.

يجب أن يتسم بالأمانة والإخلاص والتفرغ للعمل ويكون ممن أعد تربويا لديه من العلم والخبرة لقيادة من حوله والاهتمام بالنشء والشباب. والكلام عن المدير الناجح يطول لكن خلاصة ذلك ما قاله رجال التربية في صفات المدير «حفظ الوقت والإنتاج فيه» فإذا كان المدير عنده أمانة لحفظ الوقت وجدية للإنتاج فيه بحيث لا يطفف أو

يختصر الوقت يأتي أول الوقت وينصرف آخره ويقوم بعمله كاملاً قبل أن يطلب من أحد شيئاً ما، كان النجاح بتوفيق الله حليفه بالإضافة إلى الجدية وقوة الشخصية وتحمل المواقف واللين والعطف مع الطلاب.

■ واجبات المدير.

إن عمل مدير المدرسة إشرافي توجيهي، وهذا بالطبع يبدأ من عملية التخطيط فهو أساس كل عمل وعليه يتوقف نجاحه، ثم التنظيم فالتوجيه والمتابعة لكل ما خطط له ونظم بكل ما يتعلق بالمدرسة من أنشطة تربوية وتعليمية وإدارية والوقوف على السلبيات والإيجابيات «تقويم» والعمل على تشجيع الأول وتنميته والعمل على علاج الثاني وتلافيه.

مفاهيم خاطئة عن الإدارة المدرسية

على الرغم من التطور الذي طرأ على مفهوم الإدارة المدرسِيَّة، نجد بعض مديري المدارس يتمسكون ببعض المفاهيم القديمة البالية الخاطئة عن الإدارة المدرسية مما يجعلهم يمرون بظروف صعبة في عملهم نتيجة تمسكهم بهذه المفاهيم والتي نشير إلى بعضها فيما يلي :

١- أن مجرد التعيين في وظيفة مدير مدرسة يعطيه الحق في قيادة أعضاء هيئة مدرسته قيادة ديكتاتورية، فمدير المدرسة الذي يعتقد أن أعضاء هيئة مدرسته يجب أن يتبعونه تبعية عمياء لمجرد أنه يقوم بهذه الوظيفة يخطئ خطأً فاحشاً، فالقيادة أمر يكتسب ولا يصاحب الوظيفة بطريقة آلية، ونجد أن هذا النوع من المدرين نادراً ما يكون موجوداً لدينا، وهذا بفضل الجهود التي تبذلها وزارة التربية من تعليم وتدريب مديري المدارس.

٢- إذا لم يهتم مدير المدرسة بآراء وأفكار العاملين معه نجد فرص فشل هذا المدير قد توافرت، فالقيادة أمر تمنحه الجماعة للفرد الذي يحس بمشاعرها ورغباتها.

٣- كثير من مديري المدارس يفترضون أن أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة يجب أن يدينون لهم بالولاء حتى ولو لم تكن آراؤهم حكيمة وسديدة، ويشعرون بالاضطراب حين يجدون أن بعض أعضاء هيئة التدريس لا يؤيدون سياستهم على طول الخط، وقد يبالغ هؤلاء المديرين في اضطرابهم فيتهمون هؤلاء المعلمون الذين يتميزون بالتمسك بالمثل والقيم الأخلاقية بالخيانة وهدم الولاء.

٤- يعتقد كثير من مديري المدارس أن وظيفتهم الرئيسية هي اتخاذ القرارات في كل المسائل والأمور بمفردهم، وأننا إذا سلبناهم هذا الحق لا يبقى لهم شيء يذكر، وفي الواقع يجب على مدير المدرسة أن يشرك معه أعضاء هيئة المدرسة في اتخاذ القرار.

٥- يعتقد بعض مديري المدارس أنه يمكن إبقاء برنامج المدرسة على ما هو عليه في كل عام، وهذا مفهوم خاطئ، لأن الظروف تتغير يوماً بعد يوم، والبرنامج يجب أن يتميز بالمرونة.

٦- يعتقد مديري المدارس انه من الممكن إجبار المعلمين على إتباع النظام الديمقراطي وهذا مفهوم خاطئ، فيجب أن يكون المعلمين على قناعة تامة وراغبين في الاشتراك في وضع سياسة المدرسة، وان إجبارهم على ذلك يكون غير منتج وبالتالي لن نصل إلى نظام ديمقراطي.

٧- كثير من مديري المدارس يعتقدون أنه يمكن إجبار هيئة المدرسة على إتباع الأسلوب الديمقراطي، وهذا مفهوم خاطئ أيضاً عن الإدارة، لأن إجبارهم على ذلك غير منتج.

إضاءة إدارية تربوية (الموازنة بين روح النظام ونصه)

تتوالى المعاملات الإدارية على مكتب المدير، لكل منها حاجه تقف عند عتبة هذا المكتب وفي مجال التربية والتعليم عادة ما يتعلق موضوع هذه المعاملات بالنور والظلمة وبالتالي فان إنجازها سيتجه بالمستفيد نحو احد الخيارين فإما أن تنار بها العقول وتفتح بها الأفهام وتزكو بها الأفئدة وإما الإغلاق والنكسة.

تشير أدبيات الإدارة إلى أن ثمة فروق بين المدير والقائد أهمها قوة التأثير المرتبطة بالشخص وليس بالمنصب وهذه القوة تستمد من إيمان القائد انه تولى خدمة الناس وقضاء حوائجهم (فخير الناس انفعهم للناس) ولذا تراه يضع نصب عينيه تلك الحبة التي انبتت سبع سنابل في كل سنبلة مئة حبة والله يضاعف لمن يشاء.

لقد صيغ النظام لخدمة الناس وقضاء حوائجهم والقائد التربوي من يوازن بين روح النظام ونصه ومعين تلك الموازنة الرحمة التي تؤلف القلوب وتؤنس النفوس فهو يقيل العثرة ويهب الفرصة ويعزز النجاح ويفتح باب الأمل.

أرأيتم كم أوجد الراحمون من منعطفات حقيقية في مسار الشقاء والظلمة وكم تحررت على أيديهم أغلال الظلام والعتمة أنهم يعملون بصمت فلا يسبوا الظلام بل يوقدوا فيه شمعة تلو الشمعة تلو الشمعة.

■ هناك حكمة صينية تقول : إذا أردت أن تميل إليك الأزهار فكن أنت مصدر الضوء.

العلاقات العامة لقائد المدرسة

تظهر أهمية (العلاقات العامة) في إحساس المنظمة بأهمية الاتصالُ الفعالُ الذي يجب أن تقوم به مع منظومة العاملين فيها والمتعاملين معها.

وعلى مستوى المدرسة فإن أهم ذوي العلاقة هم : (الطالب ـ المعلم ـ المشرف التربوي ـ المجتمع المحلي).

علاقة قائد المدرسة بالطالب.

تطور الاهتمام بالطالب خلال القرن الماضي تطوراً كبيراً؛ فأصبحت المدرسة تهتم بجميع الجوانب التي تشكل شخصية الطفل معرفياً ووجدانياً ومهارياً واجتماعياً وصحياً، وضاعفت من اهتمامها بتنمية ذكاء الطفل واستعداداته وميوله، كفرد وعضو في جماعة؛ وذلك من أجل تمكينه من التكيّف في البيئة التي يعيش فيها، وهذا الهدف العزيز الغالي لم يكن ليتحقق إلا بالتعاون الوثيق بين جميع المهتمين بتربية الطفل في المدرسة وفي البيت، وتلعب الأنشطة المدرسية الرياضية والفنية والأدبية دوراً كبيراً في تحقيق هذا الهدف.

وهكذا أصبح الطالب هو محور العملية التعليمية التربوية، ومن أجله أنشئت المدرسة.

■ لذلك فإن قائد المدرسة المبدع يتعاون مع المشرف التربوي لتحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها :

١. تعليم الطالب التفكير وتزويده بالمعارف النافعة، والمهارات المفيدة والقيم السامية.

٢. النهوض بمستوى الطالب العلمي والصحي والاجتماعي.

٣. تشخيص مواضع الضعف لدى الطالب ومعالجتها قبل أن يستفحل خطرها.

٤. العمل على مشاركة الطالب في الأنشطة المدرسية بفعالية وبصورة مبرمجة؛ من خلال جماعات مدرسية، ومن أبرز الجماعات التي يمكن للطالب المشاركة فيها : (جماعة

الكشافة - جماعة المكتبة - جماعة الإذاعة المدرسية - جماعة الصحة المدرسية - السباحة).

كذلك فإنه من الأهمية بمكان إشراك مندوبين عن الطلبة في مجلس الإدارة، حيث يتم تدريب الطلبة على القيادة في مواقف حياتية حقيقية، وتعمل الخدمة الاجتماعية في المدرسة على توجيه الطالب إلى كل ما فيه الخير له في تحصيل العلوم أو اختيار المهنة أو من خلال العناية بالصحة الجسدية والنفسية له، أو فيما يتعلق بتعديل السلوك، والاستفادة من أوقات الفراغ.

ولن تستطيع القيادة المدرسية القيام بهذا الدور بدرجة مرضية، إلا إذا كانت على علم بخصائص نمو الطالب في مراحل عمره المختلفة، وبحاجاته الأساسية.

علاقة قائد المدرسة بالمعلم.

إن علاقة القائد بالمعلم تكون دقيقة ومثمرة إذا كانت تستند على العدل في المعاملة والثقة المتبادلة، فإذا لم يظهر العدل فإن الثقة تضعف، وإذا فقدت الثقة فإن كل طرف سيتوجس خيفة من صاحبه، فينشغل المعلم بإحصاء أخطاء القائد، وينشغل القائد بالكيد للمعلم ليتخلص منه.

ولا يكفي قائد المدرسة المبدع أن يقول لمعلميه بأنه يثق بهم، فالقول شيء والحقيقة شيء آخر، ولابد أن يلمس المعلم ثقة القائد الصادقة به من خلال احترام القائد للمعلم وتقديره لكفاياته وإنجازاته، ومن خلال إعطائه الفرصة كاملة لتحسين أدائه ومكانته مما ينعكس بالإيجاب على نتاج عمله.

■ وفيما يلي مجموعة من الأسس التي ينبغي أن تستند عليها علاقة القائد المبدع بمعلميه :

١. التواصل معهم من منطلق الزمالة في المهنة والقيادة التي تحكمها السلطة التشابكية لا الرئاسة التي تستند على النزعة الفوقية.

٢. تقويم أداء المعلمين تقويماً موضوعياً منزهاً عن العلاقات الشخصية، مراعياً بذلك استراتيجيات التدريس التي اتبعوها، وأدوات التقويم التي وظفوها، والنتائج التي حققوها.

٣. اقتناع القائد بأهمية العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين من أجل تحقيق إنجازات مقنعة ومريحة، وهذا المبدأ يستند على الشعور بالثقة والاطمئنان.

٤. دأب القائد على توثيق الصلات المهنية والاجتماعية بين جميع الفرقاء.

٥. العمل المتواصل على تأهيل المعلمين أثناء الخدمة، وتحسين أوضاعهم الشخصية والمهنية.

٦. تبني مواهب المعلمين والكشف عنها وتنميتها وتعزيز قدراتهم وإبرازها.

٧. تقدير نجاحاتهم والإشادة بها وتقديم الحوافز الملائمة لمن يستحقها.

٨. مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، وتوجيه كل واحد للنشاط الذي يحسنه.

٩. التركيز على الإيجابيات، وعدم التوقف طويلاً عند السلبيات، والعمل على تقويمها تلميحاً، وتصحيحها بالحفز والتشجيع لا باللوم والتقريع.

١٠. العمل على توفير الراحة النفسية للمعلمين، ولن يتحقق هذا المطلب إلا بالعدل وتقدير الجهود.

فإذا استندت علاقة القائد بالمعلمين على هذه الأسس السليمة، وتحررت من النزعة الفوقية القائمة على النقد الجارح وتصيد الأخطاء، فإنها بالتأكيد ستساعد على إيجاد جو مدرسي سليم صالح لاحتضان التميز وتوليد الإبداع.

علاقة مدير المدرسة بالمشرف التربوي.

ينهض مدير المدرسة والمشرف التربوي بدور مهم في تحقيق أهداف المدرسة المتمثلة في تعليم الطلبة التفكير، لإحداث تغيير مرغوب فيه في سلوكهم وفي طرائق تفكيرهم،

ومن أجل تسليحهم بالمهارات التي تجعل منهم أناساً منتجين نافعين لبلادهم، وتجميلهم بالقيم التي تكفل لهم سلوكاً قويماً، وحياة نظيفة، ومواقف صلبة، وحركة منضبطة. ويكون نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها مستنداً على مدى التكامل بين دوريّ هذين القائدين التربويين.

ويقود مدير المدرسة فريقه للقيام بحزمة من الواجبات المتنوعة والتي من شأن قيامه بها على وجه حسن أن يساعده على تحقيق أهداف مدرسته بدرجة مرضية، ويجعلها قابلة للنمو والتطور.

ويقوم المشرف التربوي بزيارة الصفوف الدراسية للتعرف على حاجات المعلمين والطلبة، ولقياس مدى انتفاعهم بالمناهج المقررة، وعلى ضوء ذلك يخطط لتحسين أداء المعلمين بتدريبهم على استراتيجيات التدريس والتقويم الحديثة، من خلال توظيف مجموعة من الأساليب الفاعلة مثل الزيارة الصفية والمقابلة الإشرافية الفردية والجماعية، والإشراف الإكلينيكي والتعليم المصغّر، وورش العمل، والبحوث الإجرائية، والنشرات الإشرافية، كما أنه يشجع المعلمين على تحسين تعلم الطلبة ؛ بإجراء الاختبارات التشخيصية، وتحليلها لتحديد مواضع الضعف، ووضع الحلول الكفيلة بتخليص المتعلمين منها.

ويقوم كلٌ من مدير المدرسة والمشرف التربوي بالتخطيط للعمل، وبتنفيذ الخطط، وبتقويم الأداء، غير أن مدير المدرسة يتميز بقدرته على الضبط، في حين يتميز المشرف التربوي بقدراته الفنية، وبالرغم من أن مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم، إلا أن المشرف التربوي الأكاديمي هو الذي يضيء له المسارات من أجل تحقيق التفوق والوصول إلى مرحلة الإبداع.

وهكذا فإن مدير المدرسة والمشرف التربوي يقومان بدورين متكاملين من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وهما بالنسبة للعملية التعليمية التربوية كجناحي طائر، لا يمكن أن يسمو إلا بعملهما معاً متوافقين ومتساندين.

ولن تستطيع المدرسة أن تحقق أهدافها بدرجة عالية من النجاح إلا إذا كانت العلاقة بين هذين الرجلين تستند على التفاهم والتعاون والتنسيق المشترك، ليتمكنا من العمل معاً بروح الفريق الواحد في مناخ اجتماعي سليم، وبمنهجية علمية واضحة، فيقوم مدير المدرسة بدوره في الضبط والقيادة، ويقوم المشرف التربوي بدوره الرامي إلى تحسين أداء المعلمين، وتحسين تعلم الطلبة.

علاقة مدير المدرسة بالمجتمع المحلي.

تعمل الإدارة المدرسية الواعية على دراسة المجتمع المحلي لتستطيع أن تقوم بدورها في حل مشكلاته؛ لتحسين ظروف الحياة المعيشية فيه، لذلك فهي تنظم المحاضرات لتوعية أفراد المجتمع، وتفتح أمامهم أبواب المكتبة المدرسية، وكذلك تمكن أفراده من الاستفادة من ملاعبها وقاعاتها للقيام بأنشطتهم النافعة. وبالمقابل فإن المجتمع يقدم المساعدات المعنوية والمادية التي تمكن المدرسة من القيام بدورها بصورة مقبولة.

وتبرز هذه العلاقة من خلال مجالس الآباء والمعلمين، حيث تقوم المدرسة بدعوة أولياء الأمور لزيارة المدرسة والتواصل مع هيئاتها، ومشاهدة ما تقوم به من أنشطة، والتباحث مع المعلمين والاختصاصي الاجتماعي من خلال تفاعل إيجابي، يعود بالنفع على الأبناء.

ويتكون مجلس الآباء والمعلمين عادةً من : مدير المدرسة، ورواد الصفوف، ونخبة من أولياء الأمور المستنيرين أو القادرين مالياً.

- ويهدف إلى :

١. التعاون مع البيت والمدرسة بهدف التعامل مع مشكلات الطلبة السلوكية والدراسية.
٢. مساعدة أولياء الأمور في المدرسة في أداء رسالتها.
٣. الاستفادة من خبرات أولياء الأمور في دعم خطط المدرسة مادياً ومعنوياً.

٤. تحقيق نمو أفضل للتلميذ من مختلف النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية والعاطفية.

- ويمكن لمجلس الآباء والمعلمين كذلك أن يساعد الإدارة المدرسية من خلال قيامه بالأنشطة الآتية :

١. تعريف الآباء بالنظم القائمة بالمدرسة وأعمالها ونشاطاتها المختلفة.
٢. توثيق عرى المودة والاحترام بين الآباء والمعلمين.
٣. التعرف على دور المعلم ومكانته.
٤. عقد ندوات تبحث فيها جوانب التعاون بين المدرسة والبيت، وسبل تحقيق ذلك.
٥. إلقاء محاضرات للتوعية في مواضيع تربوية واجتماعية محددة.
٦. تعريف الآباء بالنظم القائمة بالمدرسة، وبأعمالها ونشاطاتها المختلفة.
٧. عرض أفلام علمية وثقافية مناسبة حيثما أمكن ذلك.
٨. عرض تمثيليات هادفة.
٩. إقامة المعارض الهادفة.
١٠. إعداد الدراسات والبحوث حول المشكلات التربوية وأساليب حلها، وكذلك حول النظريات والممارسات التربوية الجديدة.
١١. الاستئناس بآراء أولياء الأمور، والاستماع إلى اقتراحاتهم التي لا تتعارض مع القوانين والأنظمة والتعليمات التربوية.

- ولكي ينجح اجتماع مجلس الآباء والمعلمين في تحقيق أهدافه، فإن على مدير المدرسة أن يأخذ بعين الاعتبار النقاط الآتية :

١. تشكيل لجنة لاستقبال الضيوف وإشعارهم بالتقدير ولاحترام.
٢. إعداد جدول أعمال الاجتماع وتبليغ جميع المشاركين بمكانه وموعده قبل وقت كاف.
٣. أن يشمل جدول الأعمال القضايا التي تشغل اهتمام الأعضاء، وتخدم رسالة المدرسة، إضافة للمستجدات التربوية.

- ومن أبرز القضايا التي يمكن أن يناقشها الاجتماع :

أ . قضايا الطلبة السلوكية والدراسية.

ب . مدى ملاءمة المناهج المقررة لأعمار الطلبة العقلية.

ج . مدى توظيف الاستراتيجيات الحديثة في التدريس.

د . مدى توظيف التقنيات الحديثة وغرف المصادر.

هـ . مدى توظيف أدوات التقويم الحديثة.

و . تنمية ذكاء الطلبة وتشجيع مواهبهم.

ز. خصائص نمو الأطفال وخصوصاً في فترة المراهقة.

- ومن العوامل التي تساعد على إنجاح مجلس الآباء والمعلمين أيضاً :

١ - أن يكون الزمان والمكان ملائمين لمعظم المشاركين.

٢. أن تكون قيادة الاجتماع دورية، ويستحسن أن تسند للأعضاء المستنيرين.

٣. ذكر إيجابيات التلميذ قبل الحديث عن سلبياته، وعدم المبالغة في ذكر السلبيات.

٤. تبرير الزيادات في الرسوم وفي النقل وغيرها من القضايا المالية.

٥. مدى مشاركة أولياء الأمور بدعم المدرسة مادياً ومعنوياً.

٦. كتابة محضر الاجتماع وإبراز التوصيات ومتابعتها.

كما يستطيع مدير المدرسة أن يستفيد من أولياء الأمور في التعليم والتثقيف؛ سواءً أكانت مشاركتهم من خلال المحاضرات، أو من خلال التدريس الصفي. وقد أجريت دراسة في الولايات المتحدة وغيرها من البلدان المتقدمة، حول كيفية الاستفادة من الأمهات والآباء في التعليم الصفي. وأظهرت هذه البرامج فعالية عالية جداً، إذ أنها لم تقف عند عملية التعليم فقط ؟ بل أوجدت تعاوناً كبيراً بين البيت والمدرسة.

وفي الاتحاد السوفيتي تقوم مجالس الآباء بدور كبير في توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع، حيث توجد لجنة للآباء في كل فصل يشترك فيها مدرسو ذلك الفصل.

- وهذه اللجنة تقوم بتحقيق الأهداف الآتية :

١. مساعدة السلطات في تحقيق التعليم الإلزامي العام.
٢. تقديم المساعدة للتلاميذ المحتاجين.
٣. تقديم المساعدة والرعاية المستمرة للأطفال اليتامى أو الذين يعمل آباؤهم في القوات العسكرية.
٤. التأكد من أن هناك إشرافا فعالاً على التلاميذ.
٥. توجيه النشاط في أوقات فراغ التلاميذ.
٦. التأكد من أن التلاميذ يلاحظون قواعد السلوك الموضوعة.
٧. التأكد من استكمال المدرسة لكل ما يؤدي إلى سير العمل بالمدرسة سيراً سليماً.
٨. نشر الأفكار التربوية بين التلاميذ.

فإذا استطاعت المدرسة أن تحقق ارتباطاً عضوياً بالمجتمع، وان توطد علاقتها بأولياء الأمور وبالمؤسسات المجتمعية الأخرى، فإنها بلا شك ستقوم برسالتها على وجه حسن.

وإن استطاع مدير المدرسة أن يأخذ جميع هذه القضايا بعين الاعتبار، فإن هؤلاء الفرقاء جميعهم سيكونون أعواناً مؤثرين يساعدونه في تنفيذ خططه الرامية للنهوض بمدرسته، من أجل الوصول بها إلى مرحلة التميز والإبداع.