

# الإدارة المدرسية الحديثة

مراقب التعليم الابتدائي

ندي المطيري

تعريف الإدارة المدرسية

مفاهيم الإدارة المدرسية الحديثة

التعريف الشامل للإدارة المدرسية

أنماط الإدارة المدرسية

• النظريات الحديثة بالإدارة

صفات الإدارة المدرسية الحديثة

الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية

مبادئ الإدارة المدرسية

# أهمية الإدارة في المؤسسات التربوية

أصبحت الإدارة المدرسية عملية هامة في المجتمعات المتقدمة ، وتزداد أهميتها باستمرار بزيادة مجالات ونشاطات الانسانية ،

واتساعها وكثرة التحديات التي تواجهها ، والإدارة يشكل عام علم من العلوم له مقوماته وأسس وأصوله ونظرياته ، وهي تتطور وتتجدد حتى تتلائم مع ظروف المجتمعات وتتعايش معها ومع تقدمها من خلال التفاعل اليومي بين مدير المدرسة والمعلمين والبيئة المحيطة ، وما تحدثه هذه العملية التفاعلية من سلوكيات سيكولوجية تؤثر سلبا أو ايجابا في نتائج المدرسة ، الامر الذي يتطلب معرفة نوعية السلوك للمدير أثناء أدائه لمهامه الادارية والبنوية والانسانية والاجتماعية .

إن اسلوب الإدارة تلعب دورا هاما جدا في سير العملية التربوية والتعليمية في مدرسته ، فهو يؤثر في كافة العاملين ، ويلهب فيهم المشاركة الكفوة وتحمل المسؤولية من اجل تحقيق الاهداف التربوية المنشودة، ويسهم في نفس الوقت في حرة بناء المجتمع وتطويره .

# تعريف الإدارة

- الإدارة هي القدرة على الإنجاز ، وهي تعني استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهداف معينة .
- هي عملية توجيه الجهود البشرية وقيادتها في أي مجتمع أو منظمة لتحقيق هدف معين.
- هناك الكثير من التعاريف لمفهوم الإدارة وتم اختيار الذي يناسب عملنا ووظيفتنا .

# الإدارة المدرسية الحديثة

- الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي ( المدرسة ( من الإداريين والفنيين ، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها، تربية صحيحة وعلى أسس سليمة
- كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقا فعالا ويقوم بتنسيق، وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية ، وفق نماذج مختارة ، ومحددة من قبل هيئات عليا ، أو هيئات داخل الإدارة المدرسية).

# الإدارة المدرسية الحديثة

- **حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد.**
- **مجموعة من العمليات المترابطة تتكامل فيما بينها في مستوياتها الثلاثة ،  
الوطني**  
( الوزارة ) ، المحلي ( المحافظات والأقاليم ) ، الإجرائي ( المدرسة ) وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة

# التعريف الشامل للإدارة المدرسية الحديثة

مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، توجيه) على أسس علمية ومنهجية واضحة وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسة عامة تضعها الدولة والوزارة والمنطقة والمدرسة... لتحقيق الاهداف المطلوبة .

# أنواع الإدارات

- **الإدارة التربوية :-** تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل بالفرد وبذويه وبيئته .
- **الإدارة التعليمية :-** عملية توجيه وتنسيق جهود الافراد بأقل جهد ووقت لتحقيق الاهداف التعليمية المشتركة.



# الإدارة المدرسية

- علم وفن والتزام باخلاقيات المهنة .
  - علم : يقصد فيه معارف ومعلومات علمية ومهنية دقيقة ومهارات
  - فن : لأنها تتطلب حس مرهف وحكمة وذكاء .
- الإدارة المدرسية ليس غاية بل وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية

## الإدارة المدرسية الحديثة :-

- وهي عملية توظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة في المدرسة بل كل جهد ووقت وتكلفة مالية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة المطلوبة والوصول للحد الأدنى من الجودة لجميع مجالات المنظومة التعليمية.

# أهم النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية

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.

ومن أبرز النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية ما يلي:

- ١ . نظرية الإدارة كعملية اجتماعية.
- ٢ . نظرية الإدارة كعلاقات إنسانية.
- ٣ . نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار.
- ٤ . نظرية المنظمات.
- ٥ . نظرية الإدارة كوظائف ومكونات.
- ٦ . نظرية القيادة.

# أولا : نظرية الإدارة كعملية اجتماعية Social Processing Theory

تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات شيوعا في الإدارة التعليمية ، وهي تنظر للإدارة بتسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي ، بهدف تحقيق أهداف النظام التربوي ، وهذه النظرية ترى أن النظام الاجتماعي للمؤسسة التعليمية يتألف من عنصرين يؤثر كل منهما في الآخر:

(١) المؤسسة التعليمية والدور الذي تقوم به والتوقعات لهذا الدور نحو تحقيق الأهداف ، وهذا يمثل البعد الوظيفي أو المعياري.

(٢) الأفراد العاملون في المؤسسة ، والنشاطات التي يقومون بها في المؤسسة ، وهذا يمثل البعد الشخصي

## ثانيا : نظرية الإدارة كعلاقات إنسانية Leadership Theory

- تهتم هذه النظرية بالعلاقة الإنسانية في العمل ومدى ترابط وانسجام هذه العلاقات ، كما تركز على شخصية القائد أو المدير المسؤول في المنظومة التعليمية ، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة لا تورث وهي ليست من التركيب البيولوجي للقائد ، بل هي انعكاس للواقع المحيط وهي نابعة بالتالي من القائد لأتباعه في المدرسة ، يعني ذلك أن سلطة القائد نظرية يكتسبها الإداري والمدير من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد .  
وليس المطلوب أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين بحيث تلغي المسافة الاجتماعية التي تفصل بين الإداري والمرؤوسين ، حيث أن جهد الإداري سوف يتبعثر بعيدا عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة .
- إن ما تطالب به هذه النظرية ، هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بالتزام تام ، لأن العاملين يتطلعون دائما إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها

## ثالثا : نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار Decision Making

### Theory

إن القرار هو لب العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري ، وتركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي يتخذ بها القرارات ، ويرى هربرت سيمون H.Simon إن التنظيمات الإدارية تقوم أساسا على عملية اتخاذ القرار ، وإن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة ، وإن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختبار الإنساني .

## رابعاً: نظرية المنظمات: Organization Theory

تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاماً اجتماعياً 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 ليحل مشاكل المنظمة وترشده في خطته وقراراته الإدارية كذلك تساعد على أن يكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي له علاقة بها.

## خامساً : نظرية الإدارة كوظائف ومكونات

يعتبر سيرز من أوائل من درسوا الإدارة التعليمية دراسة واسعة ،

ونشر كتابه المعروف باسم **The Nature Of The**

**Administration Process** وذلك في عام ١٩٥٠ ، وقد حلل فيه

العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسة هي :

التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة، وتقابل بالترتيب

بالمصطلحات التالية :

**Planning ,Organizing , Directing ,Coordinating  
and Controlling**

## سادسا : نظرية القيادة Leadership Theory

تركز هذه النظرية على أن عملية القيادة التربوية للمؤسسات التعليمية هي من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع وبالنسبة للإدارة التعليمية وبالنسبة للمدرسة ، وان عملية القيادة في الحقيقة متشابكة بين كم كبير من الأطراف ، أولياء أمور الطلاب ومدرسين وطلاب ومجتمع محلي وسلطات تربوية عليا ، وعليه فإن القيادة ليست امتلاك مجموعة من الصفات والاحتياجات المشتركة فحسب، بل هي علاقة متبادلة بين المؤسسة التربوية وأعضاء المدرسة .

إن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في كونها تركز على بلوغ الهدف الطبيعي للإنسان.



# الصفات اللازم توافرها في الإدارة المدرسية الحديثة

- ١- الرؤية الواضحة من خلال صياغة الاهداف العامة المحددة وترتيب آلياتها المطلوبة وتخطيط ومتابعة الأنشطة المرحلية .
- ٢- المرونة في التعامل مع المستجدات الخارجية ومعرفة الثوابت والمتغيرات في سياسة المؤسسة والاستفادة من الافكار الجديدة والتفاعل الايجابي مع المتغيرات والمستجدات .
- ٣- توثيق العلاقات القائمة على الاحترام والتقدير من القادة اصحاب القرار والقاعدة من العمال والموظفين .
- ٤- التقييم المستمر والتطوير الدائم وعدم الاسراف في الاشراف أو المتابعة .
- ٥- تنويع الحوافز ورفع الدافعية للعمل والانتاج والابداع عند افراد المؤسسة
- ٦- الاعتناء بتجارب المؤسسات الاخرى .
- ٧- التعامل مع المشكلات بجدية وعلمية وعدم تجاهلها داخل المؤسسة .

- ٨- التنسيق والتلاحم بين جميع قطاعات المؤسسة رسميا ووديا والمشاركة المجتمعية مع المؤسسات المدنية .
- ٩- التنمية الدائمة لافراد المؤسسة لتطوير مهاراتهم من خلال  
& الدورات لضمان التحسين المستمر من جهة  
& تبصير العاملين بالقوانين والحقوق والاهداف التربوية .
- ١٠- توفير الاحتياجات المادية لدعم اداء المؤسسة مراجعه الميزانية  
والشئون المالية
- ١١- توطيد العلاقات والروابط مع مؤسساته الاخرى  
فالادارة الناجحة لها جسور من التواصل والتعاون مع الاسرة ومؤسسات  
المجتمع

- ١٢- الحزم بتطبيق القرارات يجب ان لا يكون على حساب النواحي الانسانية والموازنة والمرونة والحكمة
- ففرض القوانين لايعني رفض القيم
- ١٣- عدم اغفال رأي العاملين ( سواء الموافقين أو الراضين والمخالفين ) لسياسة الادارة في تقييم وتطوير البرامج واللوائح في المؤسسة وخير فلسفة هي فلسفة التي تؤمن بان تطوير المؤسسة يبدأ من الداخل فالعامل داخل المؤسسة قد يكون أفضل خبير لتطويرها .
- ١٤- تشجيع التجارب الابداعية الفردية الناجحة والاعلان عنها والاستفادة منها على مستويات أوسع .

ومما سبق يتضح أن الإدارة المدرسية الحديثة تقوم على أصول علمية توجه العمل في المدرسة الوجهة الصحيحة، وينبغي على مدير المدرسة أن يكون على وعي بهذه الأصول حتى يستطيع أن يحقق الدور القيادي المنوط به، فالوظيفة الرئيسة للإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية الطلبة وتعليمهم، رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم.

والإدارة المدرسية تعتبر بمثابة أساس يعتمد عليه المجتمع في تحقيق أهدافه الإستراتيجية في إعداد الأجيال للحياة الفضلى القادرة على مواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين. ومن أجل إتمام هذا البناء بنجاح، فإن الإدارة المدرسية تحتاج إلى الإدارة الكفوء، والشخصية القيادية القادرة على قيادة العملية التعليمية من أجل تحقيق الأهداف بأسهل الطرق وأقل التكاليف، فمدير المدرسة يلعب الدور الأساسي في قيادة الجهود وتوجيهها الوجهة الصحيحة، ويعمل على توحيد القوى وبذل الطاقات من أجل الإرتقاء بالعاملين معه وبطلبته من جهة، والمجتمع كله من جهة أخرى.

# نجاح الإدارة المدرسية يعتمد على عدة معايير هي:

- ١- وضوح الأهداف المراد تحقيقها و أن لا تقتصر على الناحية المعرفية فقط بل تشمل تنمية الروح والجسم والعقل والوجدان.
- ٢- التحديد الواضح للأدوار والواجبات والمسئوليات لكل فرد في المدرسة من معلمين و مشرفين و موظفين و تلاميذ .
- ٣- أن تكون طاقات المدرسة مجندة لخدمة العملية التربوية و ذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية و البشرية بما يضمن الإقتصاد في الوقت و الجهد و المال .
- ٤- ممارسة الديمقراطية في العلاقات الإنسانية، وأن تكون الروح السائدة هي روح الود و الاحترام و التعاون و العدالة .

# أنماط الإدارة المدرسية

الأوتوقراطي

التراسلي

الديموقراطي

# أنماط الإدارة المدرسية

أولاً: النمط الأوتوقراطي

أو الفردي أو الديكتاتوري أو التسلطي أو الاستبدادي:

( الأوتوقراطي ) في الأصل كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد ، أي خضوع العاملين في المنظمة لأوامر وآراء ونفوذ واستبداد وسلطة وبطش شخص واحد داخل المنظمة .



## المقومات الإدارية للنمط الأوتوقراطي

- ١- تركيز معظم السلطات في يده و التي تشمل جميع الأمور صغيرها و كبيرها .
- ٢- ضرورة طاعة جميع العاملين لأوامره و قراراته بدون مناقشة أو تردد .
- ٣- الانفراد في اتخاذ القرارات و عدم مشاركة المعلمين في العمليات الإدارية المختلفة .
- ٤- الاهتمام برفع الإنتاجية دون مراعاة للعوامل الإنسانية .



- ٥- الفصل بين التخطيط والتنفيذ ، فالمدير يخطط ، بينما يقوم الوكلاء والمعلمون بالتنفيذ .
- ٦- رفض المدير لمبدأ التفويض .
- ٧- عدم مراعاة الفروق بين المعلمين والتلاميذ .
- ٨- التطبيق الحرفي للوائح والقوانين بعد تفسيرها من وجهة نظره بدون مراعاة لأية آراء أخرى.
- ٩- محاولة إيجاد بعض عوامل الفرقة والشقاق بين العاملين بعضهم بعضاً .

## السمات الشخصية للنمط الأوتوقراطي

- ١- قوة الشخصية والتحكم وتهديد العاملين .
- ٢- حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور.
- ٣- عدم تقبله للنقد .
- ٤- حب المظهرية في جميع المواقف "حب الذات".
- ٥- عدم التراجع في قراراته .
- ٦- التفرقة في المعاملة بين العاملين في المدرسة .

# أنماط الإدارة المدرسية

- ثانياً : النمط التراسلي
- أو المتساهل أو التسبيبي أو الحر :



## المقومات الإدارية للنمط التراسلي

- ١- منح حرية التصرف للجميع ( معلمين و تلاميذ ) لكي يفعل كل فرد ما يشاء و يراه مناسباً من وجهة نظره .
- ٢- عدم تدخل المدير في أداء العاملين بالتوجيه أو بالأمر أو النهي .
- ٣- العمل على إرضاء جميع العاملين .
- ٤- عدم الاهتمام بتنفيذ جميع عمليات و عناصر و وظائف الإدارة بشكل جيد .

- ٦- قصور الاهتمام بعقد الاجتماعات المدرسية و عدم فعاليتها .
- ٧- التسبب الشديد داخل المدرسة نتيجة لانعدام روح العمل الجماعية بين العاملين .
- ٨- تجنب إعطاء وجهة نظره في العديد من الأمور التعليمية و التربوية .

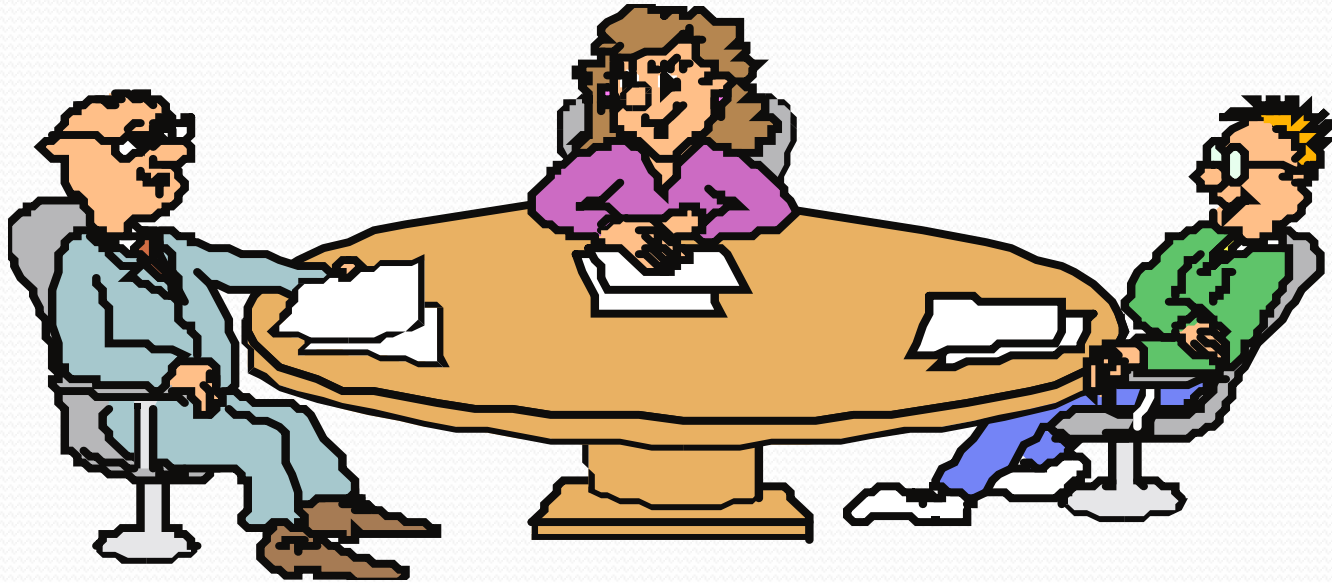
## السمات الشخصية للنمط التراسلي

- ١- ضعف الشخصية .
- ٢- التذبذب الدائم في اتخاذ القرارات .
- ٣- عدم الاهتمام بالمواظبة على الحضور للعمل .
- ٤- عدم القدرة على اتخاذ القرار و تطبيق اللوائح و القوانين .
- ٥- قلة التوجيه للعاملين و التهرب من محاولة إبداء الآراء و الملاحظات .
- ٦- عدم الاهتمام بحل المشكلات الشخصية للعاملين .

# أنماط الإدارة المدرسية

ثالثاً : النمط الديموقراطي

أو المشارك أو الإنساني أو التعاوني وأطلق عليه البعض  
النمط الشوري



## المقومات الإدارية للنمط الديمقراطي

- ١- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل العمل .
- ٢- تشجيع الأفراد على المشاركة الإيجابية طبقاً لمبدأ الإدارة الجماعية .
- ٣- الاهتمام بجميع عناصر الإدارة بشكل جيد وفعال من خلال العمل الجماعي .
- ٤- العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين .
- ٥- تأكيد المصلحة العامة على المصالح الشخصية .
- ٦- الاهتمام بالاتصالات الجيدة داخل المدرسة .



- ٧- تهيئة المناخ المدرسي السليم والملائم داخل المدرسة على أساس من الاحترام والأخوة الصادقة و التعاون البناء .
- ٨- الاهتمام بمبدأ التفويض في العمل الإداري .
- ٩- الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع الواجبات والمسئوليات .
- ١٠- توثيق الصلة القوية بين المدرسة والبيئة المحيطة .
- ١١- العمل على تطور العملية التعليمية من أجل تعليم أفضل .

## السمات الشخصية للنمط الديمقراطي

- ١- قوة الشخصية مع التواضع وعدم التكبر .
- ٢- تقبل النقد البناء وإعطاء كل فرد الفرصة لإبداء رأيه.
- ٣- الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع الواجبات والمسئوليات.
- ٤- احترام المعلمين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية و محاولة إيجاد الحلول الملائمة.
- ٥- الاهتمام بالوقت و احترام المواعيد .

# الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية الحديثة

- استخدام التكنولوجيا بأبعادها المختلفة اساس الادارة المدرسية الحديثة .
- استخدام اسلوب الديمقراطية في الادارة المدرسية وعلى العلاقات الانسانية .
- العناية بالعنصر البشري من حيث اختباره وتاهيله وتدريبه الذي يعتبر من اوليات التطوير الاداري المعاصر.
- مراعاة الخصائص الذاتية للمجتمع .
- التطوير والابداع ومجاراة التقدم والعمولة
- الاعتماد على اسس علمية ومنهجية واضحة لتحقيق الاهداف وليست على الخبرة والاجتهادات الشخصية .

# مبادئ الإدارة المدرسية الحديثة

- **مبدأ تقسيم العمل:** وذلك من خلال تقسيم المهام وتوزيع الأدوار حسب القدرات والكفايات والتخصص.
- **مبدأ تفويض السلطة:** يفوض المدير بعض سلطاته على بعض المعلمين حسب القدرات مما يساعد على بناء علاقات إنسانية طيبة.
- **مبدأ وحدة إصدار الأوامر:** يجب ألا تتضارب أو تتناقض التعليمات التي توجه للمعلمين من قبل المدير أو المدير المساعد. مبدأ النظام: من خلال احترام التعليمات والقوانين من الجميع.
- **مبدأ المكافأة:** وذلك بمنح المكافأة المادية والمعنوية بشكل عادل على العاملين
- **مبدأ المساواة في المعاملة:** وذلك من خلال عدم التحيز بين العاملين.
- **مبدأ المبادأة:** من خلال تشجيع العاملين على المبادأة والابتكار.
- **مبدأ التعاون:** من خلال العمل بروح الفريق.
- **مبدأ تنظيم الوقت وإدارته:** حتى تنفذ الخطط المرسومة في مواعيدها المحددة.

- **مبدأ تدرج السلطة** : من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي بحيث يكون حجم السلطة اقل كلما انخفضنا في الهرم الإداري
- **مبدأ الترتيب** : ترتيب مادي للأجهزة والمواد والمعدات وترتيب اجتماعي لتنظيم العلاقات الإدارية بين العاملين في المؤسسة.
- **مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة** : إذ يجب أن تخضع المصلحة الشخصية لمصلحة المؤسسة عند تعارض المصالح.

# شكر وتقدير لكل من ساهم في توفير المادة العلمية واعداد البوربوينت

- أ. مها الحميدي
- أ. جميلة طنا
- أ. مي الرسام
- أ. منيفة العنزي