

الإدارة والإشراف التربوي

الدكتور

كريم ناصر علي

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

كلية التربية الأساسية / الجامعة المستنصرية

بغداد

٢٠٠٦م

١٤٢٦هـ

حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف

٣٧٠/٦٨

ك ٤٩٨ كريم ناصر علي

الادارة والاشراف التربوي / كريم ناصر علي - بغداد

فينوس للحاسبات والطباعة والترجمة، ٢٠٠٦

١٣٤ ص ؛ ٢١ اسم

١- الادارة التربوية آ- العنوان

و.م

٢٠٠٦ / ٣٠

المكتبة الوطنية. الفهرسة اثناء النشر

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق ببغداد (٣٠) لسنة ٢٠٠٦



... وَمَا أُوتِيتُمْ
مِنَ الْعِلْمِ إِنَّا قَلِيلًا

صدق الله العظيم

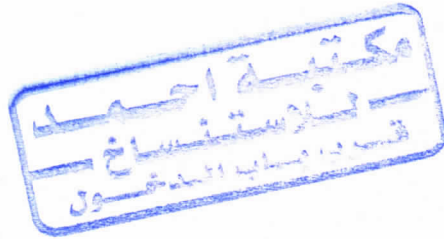
سورة الإسراء-- من الآية ٨٥



المحتويات

الصفحة	الموضوع	ن
١٢-١١	المقدمة	١
٩٥-١٣	الباب الأول - الإدارة التربوية	٢
٢٤-١٣	الفصل الأول - مفهوم الإدارة وتطورها	٣
٣٠-٢٥	الفصل الثاني - الإدارة التربوية	٤
٤٢-٣١	الفصل الثالث - وظائف الإدارة	٥
٣٥-٣٤	التخطيط	٦
٣٧-٣٦	التنظيم	٧
٣٩-٣٨	اتخاذ القرار	٨
٤١-٣٩	الاتصال	٩
٤٢-٤١	التقويم	١٠
٥٠-٤٣	الفصل الرابع - أنماط الإدارة	١١
٤٦-٤٥	النمط التسلسلي	١٢
٤٧-٤٦	النمط الترسلّي (الفوضوي)	١٣
٥٠-٤٨	النمط الديمقراطي	١٤
٦٠-٥١	الفصل الخامس - نظريات الإدارة	١٥
٥٥-٥٣	نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار	١٦
٥٨-٥٥	نظرية الإدارة كعملية اجتماعية	١٧
٦٠-٥٩	نظرية الإدارة كوظائف ومكونات	١٨
٧٢-٦١	الفصل السادس - الإدارة المدرسية	١٩
٦٥-٦٤	مهام مدير المدرسة	٢٠
٦٧-٦٦	مواصفات المدير الناجح	٢١
٦٩-٦٧	الإدارة المدرسية والعلاقات العامة	٢٢

الصفحة	الموضوع	تد
٧٢-٦٩	الانضباط والنظام المدرسي	٢٣
٨٤-٧٣	الفصل السابع - الإدارة الصفية	٢٤
٧٧-٧٥	مفهوم الإدارة الصفية وأهميتها	٢٥
٧٩-٧٧	وظائف الإدارة الصفية	٢٦
٨١-٧٩	أساليب الإدارة الصفية	٢٧
٨٣-٨١	مهارات الإدارة الصفية الفعالة	٢٨
٨٤-٨٣	دور المعلم في إدارة الصف	٢٩
٩٥-٨٥	الفصل الثامن - القيــــــــــــادة	٣٠
٨٨-٨٧	مفهوم القيادة وتطورها	٣١
٨٩-٨٨	الفرق بين الإدارة والقيادة	٣٢
٩٢-٨٩	نظريات القيادة (الرجل العظيم - السمات - الموقفية - الوظيفية - التفاعلية)	٣٣
٩٣-٩٢	الخصائص العامة للقيادة التربوية الناجحة	٣٤
٩٥-٩٤	السلوك القيادي	٣٥
١٢٢-٩٧	الباب الثاني - الإشراف التربوي	٣٦
١٠٧-٩٩	تطور مفهوم الإرشاد التربوي	٣٧
١١٠-١٠٧	أنواع الإشراف التربوي	٣٨
١١١	وظائف ومهام الإشراف التربوي	٣٩
١١٦-١١٢	أساليب الإشراف التربوي	٤٠
١٢٢-١١٦	التقويم في الإشراف التربوي	٤١
١٢٨-١٢٣	المصــــــــــــــــادر	٤٢
١٣٤-١٢٩	الملاحـــــــــــــق	٤٣



المقدمة

مقدمة

الحمد لله حمداً كثيراً مباركاً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على نبينا الأكرم محمد (ﷺ) وآله وأصحابه ومن دعا بدعوته إلى يوم الدين.

وبعد.

إن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه الذي جبل عليه. وله متطلبات حياتية تجعله لا يستطيع الاستغناء عن جهود الآخرين. وإن هذه المتطلبات ازدادت بتعدد الحياة وأساليبها مما اقتضى وجود نظام ينسق تلك النشاطات والطاقات التي يقوم بها أفراد المجتمع كل حسب قدراته المتاحة ويوجهها باتجاهات محددة لتكون أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها في خدمة المجتمع. كما أن لكل نظام وسائله التي تحقق تنفيذه واستمراره بالشكل المخطط له، فإن الإدارة تعد من الوسائل الرئيسة في تحقيق نظام حياة الأفراد في المجتمع الواحد، كما تحدد علاقته بالمجتمعات الأخرى.

ولما للتربية والتعليم من أهمية كبيرة في حياة المجتمعات لما تقدمه لها من ملاكات قادرة على العطاء بشكل متميز، فقد أولتها المجتمعات الحديثة اهتماماً عالياً تطلب من خلاله أن تدار من قبل عناصر كفوءة تتمتع بمؤهلات ومزايا تمكنها من تنفيذ المهام الموكلة لها بالشكل الأمثل.

ولتوضيح أهمية الإدارة والإشراف التربوي في ميدان التربية والتعليم في مجتمعنا فقد تم إعداد هذا الكتاب لتعريف القارئ بشكل عام والباحثين والعاملين في المجال التربوي بشكل خاص عن مفهوم الإدارة التربوية وتطورها ووظائفها وأنماطها ونظرياتها كما تم التطرق للإدارة المدرسية والصفية من حيث مفاهيمها ووظائفها وأساليبها ومهاراتها والانضباط في الصف والمدرسة. كما أفرد فصل

للحديث عن القيادة من حيث المفهوم والنظريات والخصائص والسلوك القيادي، والفرق بين الإدارة والقيادة.

ولكون الإشراف التربوي يعد من الحلقات المهمة في العملية التربوية فقد تناولته من حيث التعريف بمفهومه وتطوره وأنواعه ووظائفه ومهامه وأساليبه، وبيان التقويم في الإشراف التربوي.

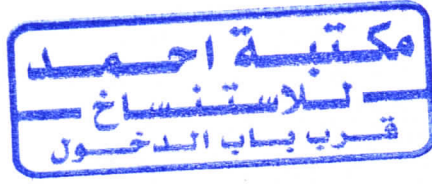
أقدم هذا الجهد المتواضع لخدمة إخواني العاملين في المجال التربوي عسى أن ينتفع به فإن أخطأت فأرجو من الله (ﷻ) المغفرة ومن إخواني التصويب والتوجيه وإن أصبت فأرجو أن يسجل جهدي هذا في صحيفة الصالح من عملي.

والله الموفق

د. كريم ناصر علي

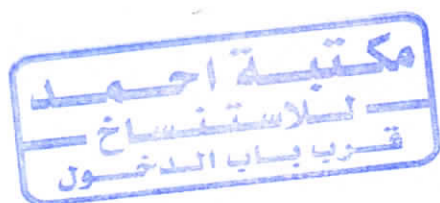
بغداد

٢٠٠٦ / ١ / ١٨



الباب الأول الإدارة التربوية

الفصل الأول مفهوم الإدارة وتطورها



الباب الأول الإدارة التربوية

الفصل الأول مفهوم الإدارة وتطورها

لقد وجدت الإدارة منذ وجود الإنسان على الأرض فتنظيمه حياته نوع من أنواع الإدارة وتنظيم المرأة لمرتها وإشرافها على تربية أبنائها لون من ألوان الإدارة ولكنها تختلف اليوم عما كانت عليه في الماضي فقد كانت بسيطة ومحدودة بينما اليوم معقدة لتعقد العمل واختلاف طبيعته من منظمة إلى أخرى ومن مجال عمل إلى آخر حسب حجم المنظمة أو المؤسسة وعدد العاملين فيها ونوعياتهم وتخصصاتهم. إذن فالإدارة كنشاط وجدت منذ وجدت المجتمعات الإنسانية على الأرض ولكن الإدارة كعلم لم يعرف إلا في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين وأن كانت الممارسة الفعلية لها قديمة قدم الحضارة البشرية نفسها.

إن الإنسان كائن حي لا يستطيع العيش منفرداً ولا يستطيع الاستغناء عن جهود الآخرين من أجل تسهيل أموره الحياتية وكانت حاجته للآخرين قديماً سهلة وبسيطة وغير معقدة، وكلما زادت الحياة تعقيداً أو تحضراً تصبح حاجة الإنسان أكثر إلى الآخرين.

فالإدارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية ومن هنا كانت حاجة الإنسان ماسة للإدارة، وأصبحت ضرورية للفرد والجماعة. فالفرد بحاجة للإدارة لتنظيم وتسيير أموره وأمور أسرته والمؤسسة أي مؤسسة بحاجة للإدارة لتنظيم أمورها وتنظيم تفاعل مدخلاتها المختلفة.

لقد حظيت الإدارة باهتمام الباحثين والمعنيين منذ أقدم العصور، وبالتحديد عندما أدرك الإنسان أهمية العمل الجمعي الذي تتضافر فيه الجهود لعدد من الأفراد وتنسيقها لتحقيق الكثير من الأهداف والغايات التي يسعى الإنسان لتحقيقها. وتعد كتابات أفلاطون من أولى المحاولات التي استهدفت بلورة مفهوم القيادة السياسية والإدارة بشكل علمي فقد تناول أفلاطون في كتابه (الجمهورية) صورة القادة المطلوبين وصفاتهم وخصائصهم ومستلزمات تهيئهم لبناء المجتمع الفاضل الذي تصوره. كما حظيت الإدارة والقيادة عند العرب باهتمام بالغ. فقد ذكرها حمورابي في مسلته التي ضمت تشريعات وقوانين عدة أهم الصفات والخصائص التي ينبغي أن يتحلى بها القائد النموذجي ودوره في إشاعة وتعميق صيغ الرخاء والأمن في دولته. لقد كان القائد عند العرب قبل الإسلام يلعب دوراً كبيراً في أثناء الدفاع عن الديار وقيادة الجيوش وإدارة التجارة، وبعد الإسلام تطرق الرسول (ﷺ) إلى موضوع القيادة في أحاديثه الشريفة كضرورة اجتماعية قائلاً: ((لا يحل لثلاثة بفاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم)) وقوله: (ﷺ) ((كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته)) أما في العصر الحديث فقد أصبحت الإدارة التربوية من العلوم الأكاديمية التي لها أصولها النظرية والتطبيقية. إن اتساع مجالات الدولة ونشاطاتها تجعل معرفة طبيعة القيادة والإدارة ومجالاتها أمر ضرورياً لتساعدنا على علاج المعضلات العصرية التي تواجه المجتمع من خلال رؤية مستقبلية ومعرفة الحاضر من جميع النواحي، وتتجلى أهمية الإدارة بصفاتها أداة تنفيذية لأهداف المجتمع الذي نعيش فيه.

إن بدايات تناول مفهوم الإدارة كعملية كان عبر الإدارة الصناعية ومن ثم انتقل المفهوم إلى الفكر التربوي وكان أول المفاهيم المبكرة التي ظهرت للإدارة في ميدان الصناعة على يد رائد الإدارة العلمية ((فريدريك تايلر)) الذي أصدر أول كتاب له (مبادئ الإدارة العلمية). وبعد ذلك أصبحت الإدارة العلمية حركة عالمية لاسيما بعد عقد مؤتمر دولي للإدارة في براغ عام ١٩٢٤ م.

لقد ركزت الإدارة الصناعية على تطوير المهارات الفنية في العمل والأداء وهذه الأفكار لا تزال سائدة في الإدارة حيث النظرة إلى بعد الفعالية في الأداء تتمحور حول بعد الإنتاج وكم المخرجات وعلاقة ذلك بالتكلفة لقد ركز المهندس الفرنسي (فايول) في عام ١٩١٦ على ما سماه بعناصر الإدارة في كتابه (إدارة المصانع والإدارة العامة) وضمت هذه العناصر التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والضبط وقد تم تطبيق عناصر الإدارة الصناعية في مجال الإدارة العامة ومن ثم انتقلت إلى الإدارة التربوية وفي عام ١٩٥٠ نشر (سيزر) كتابه (طبيعة العملية الإدارية) وأشار فيه إلى أن العملية الإدارية تشتمل على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والضبط، وهو في ذلك يسير إلى حد كبير على نسق (فايول).

لقد كانت حركة الإدارة العلمية سبباً في تنبيه الإدارة العليا في المشروعات إلى أهمية ووظيفة الإدارة باستخدام أساليبها العلمية في معالجة مشكلات العمل وزيادة الإنتاج وبأقل جهد ووقت وكلفة. أما في العصر الحديث فقد أصبحت الإدارة من العلوم التي تدرس أكاديمياً ولها أصولها النظرية والتطبيقية وقد كثرت الدراسات والبحوث التي تناولتها بهدف تحقيق طبيعتها، والتوصل إلى خصائصها ومقوماتها.

لقد احتلت الإدارة في المجتمعات الحديثة عامة بمكانة مرموقة. وتزداد هذه الأهمية قيمة بتنوع النشاطات البشرية. فالإدارة وظيفة إنسانية يعتمد نجاحها على روح التعاون في المنظمة، وعلى قابلية رجل الإدارة في جمع الطاقات وتوظيفها ليحصل على أكبر قدر من الإنتاجية بأقل وقت وجهد وكلفة. لذا تأتي أهمية الإدارة في كل القطاعات الفكرية والسياسية والتربوية والاجتماعية.

إن الإدارة تتوقف كثيراً على السياسة العامة للدولة ولا يمكن الخروج أو الحياد عنها. مع الأخذ بعين الاعتبار الوضع الاقتصادي والاجتماعي العام للمجتمع، حيث أن الإدارة الحديثة تلعب دوراً كبيراً في إرساء قواعد مجتمع

اقتصادي متين، مع زيادة الإنتاج وتحسين دخل الفرد، وبالتالي تحسين العلاقات الاجتماعية. كما يجب أن نفهم بأن طبيعة الإدارة لا تكون ثابتة، وإنما على استعداد دائم لمواجهة الظروف والمتغيرات وحسب معطيات الحوادث. فبواسطة الإدارة يمكن أن نجمع المعلومات المبعثرة والمنعزلة عن بعضها لإقامة علاقات مترابطة فيما بينها تساعد على معالجة المشكلات العاجلة والمستقبلية. فالإدارة اليوم تعد متغيراً مهماً في تمتع النظم واتصافها بالكفاية والفعالية وهي من أولى اهتمامات اجتماعات الحديثة، بل إن أهميتها في ازدياد مضطرب بتزايد النشاط الإدارية واتساعها أو اتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع. وقد أسهمت التطورات التقنية الحديثة وما صاحبها من تطور في سبل الاتصال والتواصل في تحويل عالمنا الذي نعيش فيه إلى قرية عالمية صغيرة تعيش تحديات كثيرة على مختلف الأصعدة. وفي ضوء ما تقدم لابد من التطرق إلى تطور مفهوم الإدارة وتحديد المقصود منها.

مفهوم الإدارة:-

أن الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة (Administration) وهي تعني (الخدمة) على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء خدمة ما عن طريق جهاز معين ويمكن إيجاز أهم التعريفات للإدارة فيما يأتي:

- فقد عرفها (فريدريك تايلر) بأنها: (المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه ثم التأكد من أنهم يؤديونه بأحسن وارخص طريقة).
- وعرفها (هنري فيول) بأنها: (القيام بمجموعة من الأعمال التي تتضمن التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة).
- وعرفها (فروست) بأنها: (فن توجيه النشاط الإنساني).

- وعرفها (ستانلي فانس) بأنها: (عمليات اتخاذ القرار والرقابة على الأنشطة الإنسانية من أجل تحقيق أهداف محددة).
- وعرفها (كونتر وأدونيل) بأنها: (وظيفة إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين).
- وعرفها (رالف دافيز) بأنها: (الوظيفة القيادية التي تتكون من أنشطة التخطيط والتنظيم والرقابة لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة).
- أما (اوليفر شليدون) فقد عرفها بأنها: (الوظيفة التي تتعلق بتحقيق أهداف المشروع المرغوب والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وتقرير الهيكل العام للتنظيم والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ).

ويتضح من هذه التعاريف أن كل رواد الإدارة هؤلاء قد نظر إلى الإدارة من مدخل معين ومن زاوية معينة تتفق مع فلسفته والأسلوب الذي يعتقد أنه أكثر ملائمة لدراسة الظواهر الإدارية موضوع الدراسة فقد عرفها البعض من خلال الحديث عن طبيعتها، وعرفها البعض الآخر من خلال أحد أو بعض عناصر العمليات الإدارية أو مكوناتها أو وظيفتها، في حين اهتم آخرون بالإدارة باعتبارها أنواعاً مختلفة من الجهود لإنجاز المهام المطلوبة. ومن التعاريف السابقة يمكن القول بأن الإدارة لا يمكن أن توجد إلا بتوافر مجموعة من الشروط منها:

- أ- وجود جماعة من البشر.
- ب- توافر الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق أهداف الجماعة.
- ج- وجود هدف معين تسعى الجماعة لتحقيقه.
- د- وجود أكثر من طريقة لتحقيق الهدف ومحاولة اختيار أفضل الطرق وفقاً لمعايير (الكلفة والجهد والوقت).
- هـ- وجود مهام (واجبات ومسؤوليات) يقوم أفراد الجماعة بتنفيذها لتحقيق الأهداف.

و- وجود مجموعة من العمليات الأزمة لتحقيق هذه المهام (التخطيط، التنظيم، التوجيه).

وبصفة عامة نستنتج من التعاريف السابقة انه يمكن تعريف الإدارة بأنها:-

عملية منظمة هادفة تسعى إلى استخدام أفضل الطرق والأساليب في استثمار الموارد المادية والبشرية وتوظيفها لبلوغ الأهداف المرسومة بأقل ما يمكن من مال ووقت وجهد عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة.

طبيعة الإدارة

كثر الجدل حول طبيعة الإدارة فهل هي فن أم علم أم مهنة؟

فرجل الإدارة في ممارسته لوظائفه وسلوكه الإداري هل يعتمد على أسس عامة؟ أم تصدر عن مهارة شخصية تعتمد خبرته وشخصيته؟ أم إن الإدارة مهنة حالها حال المهن الأخرى. ويمكن القول أن ألوان النشاط تعد فناً يتركز الاهتمام فيها حول المهارة وحسن التصرف في تطبيق المعارف والمعلومات. ومن هذه الناحية نجد أن هناك جانب الفن في الإدارة. ويرى بعض المفكرين إن الإدارة ما هي إلا ميدان من ميادين العلوم التطبيقية تطبق فيه الأساليب العلمية.

ويوضح ((جريفت)) ذلك بقوله: إن الإداري أو ممارس عملية الإدارة يطبق الأسس العلمية بالطريقة نفسها التي يتبعها كل من المهندس والطبيب في عمله. وقد ساعد هذا الاتجاه على استقطاب الجهود نحو وضع نظرية للإدارة، يعدها المدخل الرئيس لعلم الإدارة. ويمكن أن نلمس عدد من الخصائص المهنية في الإدارة فهي ممارسة يحتاج لمزاوتها تدريب متقدم، وهي ممارسات ونشاطات مهنية يقوم بها الفرد كما هو الحال بالنسبة لمهنة الهندسة، إذ أن الفرد المهندس يمارس العمليات التي هي محط اهتمامه الأول على نطاق ممارسته اليومية. إلا أن هناك

صعوبة في اتساع ميدان الإدارة وتشعبه مما يحول دون تحقيق التجانس المهني حتى في داخل الميدان الواحد من ميادين الإدارة.

مما سبق يتضح لنا إن الإدارة (هي علم وفن ومهنة) معاً لأنها تستند إلى قواعد علمية وقابليات فردية وخبرات عملية فرجل الإدارة بحاجة إلى موهبة إدارية يصلقها بخبرته وممارسته التي تقوم على أسس علمية تحكم علاقته مع العاملين معه وتوجيه جهودهم نحو العمل المشترك.

مداخل الإدارة

هناك ثلاث مداخل رئيسية لدراسة الإدارة، والكيفية التي يتم من خلالها القيام بالأنشطة الإدارية لتحقيق الأهداف المرسومة لها على النحو الآتي:-

أولاً: المدرسة التقليدية (الكلاسيكية):

تتألف هذه المدرسة من ثلاث مدارس فرعية وفقاً لبحوث وأراء وأفكار كل مدرسة على النحو الآتي:

- ١- مدرسة الإدارة العلمية: تسمى نسبة إلى (تايلر) صاحب كتاب الإدارة العلمية الذي أدت خلفيته الهندسية إلى أن ينظر إلى الإدارة من زاوية خاصة. فالهدف الأساسي للإدارة العلمية زيادة إنتاجية العامل من خلال التحليل العلمي لعمله ويؤدي البحث التجريبي إلى اكتشاف أفضل طريقة لا نجازها ورأى (تايلر) أن الحوافز الاقتصادية وبخاصة العلاوات على الأجور الاعتيادية هي الدافع الأول للعمال الصناعيين، ولقد شجع ذلك على استخدام الخبراء المتخصصين وإعطائهم سلطات فنية لرسم الطرق والوسائل المنظمة المهمة للعمال.

٢- مدرسة التقسيمات الإدارية: أن مؤسس هذه المدرسة (هنري فايول)

حيث كانت توجهاته وآراؤه منطلقة من منظار الإدارة العليا ويعود له الفضل في مجالات الإدارة وهي:-

أ- تحديد وظائف المدير كالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

ب- أنشطة المنشأة.

ج- وضع مجموعة من القواعد التي يطبقها المديرون في أدائهم لتلك الوظائف.

٣- المدرسة البيروقراطية: مؤسسها عالم الاجتماع الألماني (ماكس وير) الذي

انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المنظمة وقد انبثق من تحليله مفهوم البيروقراطية أي: حكم المكتب. وقد قصد بذلك المفهوم تلك المنظمة الرشيدة التي تؤدي مهماتها بكفاءة عالية.

ثانياً: المدرسة الإنسانية

وهي المدرسة التي تمثل الحد بين الإدارة التقليدية والمعاصرة. حيث هناك مجموعة كبيرة ومتنوعة من النظريات والمدارس الفكرية تبوت ضمن المدرسة الإنسانية (أو مدرسة العلاقات الإنسانية أو المدرسة السلوكية) التي تؤكد أهمية العلاقات الإنسانية بين أفراد التنظيم ومراعاة الدوافع والحاجات النفسية لديهم وأن الإداري الناجح هو الذي يكون علاقة إنسانية سليمة توصل المنظمة إلى غايتها.

ثالثاً المدرسة المعاصرة (الاتجاهات)

وتوجد ضمن هذه المدرسة ثلاث نظريات هي:-

١. نظريات المنظومات المفتوحة: وتنظر إلى المنظمة بأنها عبارة عن منظومة تتكون من مجموعة من الأجزاء الفرعية المترابطة مع بعضها البعض لتحقيق هدف معين والمنظمة كمنظومة تتكون من الكائنات البشرية والأموال والمواد والمعدات والمعلومات وغيرها وهي وحدة اجتماعية تتكون من أفراد متفاعلين مع بعضهم البعض وتشترك المنظمات كمنظومة واحدة في إيجاد مكونات أساسية هي المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة.

٢. الإدارة الكمية: لقد تطور المدخل الكمي للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية، وذلك من خلال محاولة الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في إدارة الجيوش في مجال حل المشاكل واتخاذ القرارات وذلك باستعمال النماذج الرياضية والكفاءة الاقتصادية واستخدام الحاسوب وتمثل الإدارة الكمية ثلاث اتجاهات فرعية:

أ- علم الإدارة

ب- بحوث العمليات

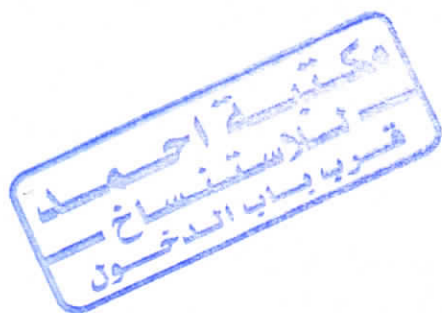
ج- نظم المعلومات الإدارية

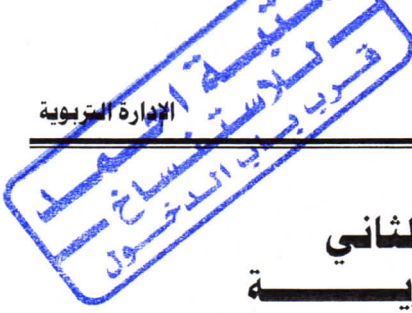
٣- نظرية (Z) الإدارة اليابانية: أن رائد هذه النظرية هو ((وليام أوجي)) الأستاذ في جامعة كاليفورنيا ياباني الأصل. استفاد من اتجاهات المدرسة الإنسانية ومن التجربة اليابانية التي تعطي أفضل صورة للعلاقة الإنسانية بين الإدارة والعاملين، الإدارة تنظر إلى العمال بالروح الأبوية

وبالمسؤولية تجاههم وتشارك معهم في اتخاذ القرارات وأصبحت بيئة العمل اليابانية تؤلف جزءاً مهماً من مجريات حياة الفرد فيها.

الفصل الثاني

الإدارة التربوية





الفصل الثاني الإدارة التربوية

تدعو الحاجة إلى الإدارة حيث توجد جماعات منظمة من الناس تجمعها أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها. ولعل من السمات البارزة للعصر الحديث الاهتمام بزيادة الإنتاج كما ونوعاً واتخاذ كافة الوسائل التي من شأنها أن تساعد على زيادة إنتاجية الأفراد. وللأهمية التي تحققها الكفاءة الإنتاجية وبلوغ الإنتاجية الأهداف المرغوبة لأي تنظيم أصبحت الإدارة بجميع فروعها في الوقت الحاضر من أهم المرافق العامة التي توليها الدولة عنايتها في مختلف بلدان العالم، والإدارة التربوية من بين فروع الإدارة التي اتسعت في مجالها الأبحاث والدراسات الميدانية، وتطورت بالتالي مفاهيمها وأساليبها، حتى أصبحت تكون علماً مستقلاً له كيانه وتقاليده المميزة وطبيعته التي تميزه عن غيره من الفروع.

فقد أخذت الإدارة التربوية دورها كعلم مستقل عن علم الإدارة الصناعية وإدارة الأعمال والإدارة العامة وأصبح لها كيان خاص منذ عام ١٩٤٦ م. حيث بدأت عند تلك الفترة بفرض نفسها على علوم التربية والعلوم الإنسانية الأخرى، وتطورت بالتالي مفاهيمها وأساليبها. فمن المتغيرات الجوهرية التي حدثت في الإدارة التربوية ما يتعلق بالوظائف التي تؤديها الإدارة اليوم مقارنة بما كانت عليه في بدايات القرن العشرين، ويتبع هذا التغير اتساع في مجال الإدارة التربوية ووضوح خطورة الدور الذي تلعبه في تنفيذ هذه الوظائف. وينسحب هذا على الإدارة المدرسية بصفتها جزء من الإدارة التربوية التي تهتم بنظام التعليم بأكمله.

لقد تسارع الاهتمام العالمي بالإدارة التربوية في مختلف بلدان العالم مما كان له أثره الكبير في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال ففي ما بين عام ١٩٥٥ - ١٩٥٩ م قدمت المؤسسات الأمريكية المنح للجامعات، لدراسة وتطوير الإدارة

التربوية. ومنذ ذلك الحين بدأ الاهتمام بالإدارة التربوية من جانب كل مكاتب التعليم والجامعات الأمريكية على حد سواء. وبدأ إعداد البحوث والدراسات الخاصة بها.

وفي عام ١٩٦٧م بدأت الإدارة التربوية كعلم تلقى مزيداً من الاهتمام في بريطانيا بعد تقديم المنح المالية إلى قسم الإدارة التربوية في كلية التربية بجامعة لندن لأعداد وتخطيط دراسة لتدريب العاملين في وزارة التربية والتعليم من مديريين ومعلمين وغيرهم على المهام الإدارية للعملية التعليمية.

ومن أوروبا انتقلت الإدارة التربوية كعلم إلى الاتحاد السوفيتي (السابق) ومن ثم إلى العالم. ومن هنا بدأ علم الإدارة التربوية يفرض نفسه على العلوم التربوية الأخرى ويتخذ لنفسه صفة بين هذه العلوم. فبدأت كليات التربية في المجتمعات الشرقية والغربية تقدم ضمن مناهجها الدراسية مقررات في الإدارة التربوية والإدارة المدرسية.

وقد ساعد ذلك على رسوخ هذا الاتجاه، وعلى تطوير الإدارة التربوية، وتقدم العلوم السلوكية، والتقدم الذي حدث في مجالات الإدارة المختلفة الأخرى كالصناعة والمال والتجارة.

لقد بدأت الإدارة التربوية بتطوير نظام العمل وتحسينه في ضوء متطلبات التغيير التي تحدث في مجالات الحياة المختلفة. وأخذت تعمل على تهئية الظروف المناسبة لتطوير المتعلم وتنميته بشكل متكامل في الجوانب الجسمية والعقلية والخلقية والاجتماعية، وذلك من خلال قيامها بمهمة توجيه العملية التربوية توجيهاً سليماً يضمن تحقيق هذا النمو. وركزت على أهم الأهداف وضرورة تحقيقها، ونظرت إلى المتعلم بوصفه محور العملية التعليمية، وعملت على تنظيم العديد من النشاطات والممارسات التي تؤدي في المؤسسات التربوية، بما يكفل لها الإنجاز الأفضل. فالإدارة التربوية في ظل التعليم العصري شأنها شأن المنظمات الأخرى، لم

تعد مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شؤون الدراسة وفق قواعد وتعليمات محددة، بل أصبحت عملية إنسانية تهدف لتوفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية تحقيقاً وظيفياً.

لقد أصبح على الإدارة التربوية أن تتغير وتتطور لتعطي خصائص المدرسة الحديثة وحاجاتها. ومن خصائص هذه الأفكار الحديثة الاتفاق العام على جعل الإدارة التربوية أكثر ديمقراطية، حيث أصبح المدير، القائد المهني، عنصراً ينبغي عليه الاشتراك والتعاون مع جميع العاملين لتحقيق الأهداف التربوية. فالإدارة التربوية كما يعرفها البعض: مجموعة من العمليات المتشابكة، التي تتكامل فيما بينها، سواء في داخل المنظمات التعليمية، أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية.

وتعرف الإدارة التربوية بأنها: الهيمنة العامة على شؤون التعليم في الدولة بقطاعاتها المختلفة بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه.

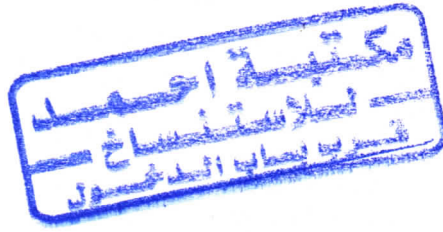
فهي إذن: الطريقة التي يدار بها التعليم في مجتمع ما، وفقاً لإيديولوجية ذلك المجتمع وأوضاعه والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه ليصل إلى أهدافه لتنفيذ السياسة المرسومة له، ليحقق هذا التعليم أهدافه من خلال كل نشاط منظم مقصود وهادف يحقق الأهداف التربوية المنشودة.

وعرفها البعض بأنها: تنظيم جهود العاملين التربويين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل به وبذويه وبيئته، ويتوقف نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرارات.

ويرى البعض بأن الإدارة التربوية: عملية تنظيم موظفي المؤسسة التربوية كافة، وتنسيق أعمال العاملين فيها وتوجيههم، وذلك لتكوين السياسة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف صحيحة وفعالة وتنفيذها وتطويرها.

فالإدارة التربوية: هي مجموعة من الإجراءات التي يتبناها المجتمع لتنظيم العملية التربوية والمؤسسات والأفراد المتصلين به، بقصد تحقيق الأهداف التربوية التي تعكس فلسفة المجتمع وتطلعاته، بقصد إحداث التطوير النوعي والكمي في العملية التربوية والمؤسسات والأفراد.





الفصل الثالث

وظائف الإدارة

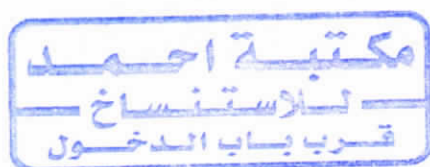
التخطيط

التنظيم

اتخاذ القرار

الاتصال

التقويم



الفصل الثالث وظائف الإدارة

تتضمن العملية الإدارية نشاطات عديدة وأعمال يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المؤسسة (المدرسة). وبالتالي تحقيق الهدف الأسمى المتمثل بالبقاء والنمو والازدهار. حيث يمكن النظر إليها على أنها عملية يمكن عن طريقها الجمع بين الموارد المتاحة بأفضل السبل لتحقيق أهداف محددة مسبقاً بأقل ما يمكن من الجهد والمال. أي: بتحقيق ما يسمى بالكفاية الإنتاجية.

وتعد المدرسة المؤسسة المعقدة التركيب، فهي تشمل على الكثير من المكونات المتشابكة والتفاعلة التي ينعكس أثرها على المخرجات المتمثلة في تحصيل الطلاب ومكتسباتهم وإنجازاتهم في مجالات متنوعة ومختلفة، تتعلق بالنجاح الدراسي بفهمه الشامل، وإسهامات المدرسة في البيئة المحلية. وتتأثر هذه المخرجات تأثيراً واضحاً بفريق العمل من المعلمين والإداريين والمؤسسات الأخرى التي تشارك المدرسة مهماتها، لتحقيق أهداف المدرسة وبرامجها، بما يؤثر في عمل إدارة المدرسة في تحديد الخطط والأنشطة واتخاذ القرارات.

فالإدارة المدرسية لا تقتصر على تسيير شؤون الدراسة الإدارية على نحو رتيب، بل هي عملية تجمع بين النواحي الإدارية والفنية معاً، كما أنها عملية إنسانية ترجى إلى توفير الظروف والإمكانات المتاحة والتي تساعد في تحقيق الأهداف التربوية.

ويجمع المتخصصون في الإدارة على أن العملية الإدارية تتألف من عناصر وعمليات فرعية لا بد للمدير من القيام بها وهي عمليات مترابطة فيما بينها تؤلف كياناً أو نظاماً معقداً، وكل عملية تؤثر وتتأثر بالعمليات الأخرى وهذا معناه أن

العملية الإدارية نظام System وفيما يلي توضيح لكل عنصر من عناصر العملية الإدارية ووظائفها:-

التخطيط:

يعرف التخطيط بأنه عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة، للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدل التخمين. فهو عنصر أساسي من عناصر الإدارة التربوية وله الأولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى. أو لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون تخطيط لها فهو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم.

فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ويقول ((فايول)) (إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل). فهو إذن افتراضات عما سيكون عليه الحال في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها، والعناصر الواجب استخدامها (مادية وبشرية) لتحقيق الأهداف وكيفية استخدام هذه العناصر، وخط السير، والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ هذه الأعمال.

ومن هذا يتضح أن التخطيط وظيفة تسبق جميع العمليات الإدارية. فلا يمكن القيام بوظيفة التنظيم أو الرقابة أو التوجيه بصورة عملية قبل إعداد خطة واضحة ومحددة. فالمدير يجب أن يفكر أولاً بالهدف الذي يسعى لإنجازه، وعندما يقوم بعملية التخطيط عليه أن يتنبأ بالمتغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة سواء كانت متغيرات اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية لأن هذه المتغيرات تؤثر تأثيراً كبيراً على قدرته على إنجاز أهدافه. وذلك فأن المواد المتاحة للمدير -بشرية ومادية- لها ارتباط كبير بتحقيق الأهداف. ولهذا فأن تحقيق أهداف المؤسسة (المدرسة) يرتبط ويتوقف على هذين وهما البيئة والموارد المتاحة.

فالإدارة الفعالة تنظر إلى العملية التعليمية نظرة عملية، وهذا يعني أنها تتخذ بالتخطيط أسلوب ووسيلة لتحقيق أهداف المدرسة وهذا يعني الإجابة عن هذه الأسئلة:

— ما واقع المدرسة؟ التلاميذ والمعلمون والإمكانات المادية من بناية وتمويل البيئة والمجتمع.

— ما الذي يراد تحقيقه؟ الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.

— كيف يمكن تحقيق ذلك في ضوء الواقع؟ رسم الطرق التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف في ضوء الواقع داخل المدرسة والبيئة والمجتمع.

وبشكل عام يمكن القول بأن التخطيط هو عملية تحديد الإطار العام للأعمال المطلوبة وكذلك الوسائل اللازمة لتنفيذها في سبيل تحقيق أهداف الإدارة التربوية.

ويمكن تقسيم التخطيط إلى عدة عناصر أو مراحل أو كما يأتي:—

١. تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بالجهد الجماعي.

٢. وضع السياسات التي تحكم تصرف العاملين.

٣. وضع الاستراتيجية

٤. تحديد مستلزمات الخطة من العناصر (المادية والبشرية) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.

٥. إقرار الإجراءات. أي: الخطوات التفصيلية التي تتبع تنفيذها مختلف العمليات.

٦. وضع البرامج الزمنية. أي: ترتيب الأعمال المراد القيام بها ترتيباً زمنياً مع ربطها بعضها ببعض.

التنظيم:

هناك مبادئ عامة يجب مراعاتها في تنظيم أي مؤسسة وقد اتفق عليها المختصون في الإدارة تتمثل فيما يأتي:-

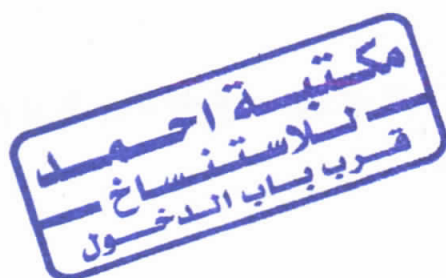
١. الهدف: فالهدف يعني مرور وجود المنظمة أو المؤسسة وهو الذي يوجه تشكيلها بعد معرفة الإمكانيات والموارد المتاحة للعمل على تحقيق هدفها المنشود.

٢. تقسيم العمل: ازدادت الحاجة مع تطور الحضارة الإنسانية إلى التخصص ضماناً لسيطرة الفرد على جودة الإنتاج وسرعة تنفيذ الواجبات في أقصر وقت وأقل كلفة كذلك ضرورة أن يركز كل فرد جهوده في نظام محدد من العمل يستطيع أن ينمي قدراته وخبراته. فكلما زادت دقة التخصص زادت قدرة الفرد على الإبداع وأجادة العمل. ولما كان غرض التنظيم هو الوصول للكفاءة العالية في الأداء يجب تقسيم العمل بحيث يعهد لكل شخص عمل يقوم بتنفيذه حسب اختصاصه وإمكاناته ومؤهلاته على أن تكون هذه الأجزاء مترابطة مع بعضها.

٣. وحدة العمل: ويقصد به وحدة إصدار الأوامر من سلطة موحدة، بحيث يتلقى العامل أوامره من رئيس واحد ويكون مسؤولاً عن عمله أمام هذا الرئيس فقط. والرئيس بدوره مسؤولاً أمام رئيس أعلى. وهكذا مع وضع معلومات ونظم واضحة تعطي لصلاحيات كافية.

٤. التنسيق: فمن صفات الإداري الناجح قدرته على التنسيق. حيث يحدد ويوضح البرامج وأسلوب العمل وتعيين الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات التي توكل لكل وحدة وخطوط الاتصال.





الإدارة والإشراف التربوي

الدكتور

كريم ناصر علي

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

كلية التربية الأساسية / الجامعة المستنصرية

بغداد

٢٠٠٦م

١٤٢٦هـ

حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف

٣٧٠/٦٨

ك ٤٩٨ كريم ناصر علي

الادارة والاشراف التربوي / كريم ناصر علي - بغداد

فينوس للحاسبات والطباعة والترجمة، ٢٠٠٦

١٣٤ ص ؛ ٢١ اسم

١- الادارة التربوية آ- العنوان

و.م

٢٠٠٦ / ٣٠

المكتبة الوطنية. الفهرسة اثناء النشر

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق ببغداد (٣٠) لسنة ٢٠٠٦



... وَمَا أُوتِيتُمْ
مِنَ الْعِلْمِ إِنَّا قَلِيلًا

صدق الله العظيم

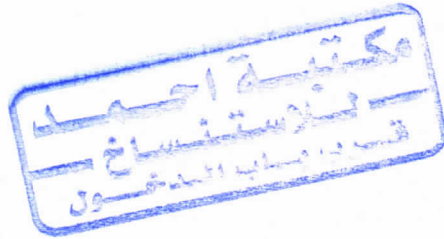
سورة الإسراء-- من الآية ٨٥



المحتويات

الصفحة	الموضوع	ن
١٢-١١	المقدمة	١
٩٥-١٣	الباب الأول - الإدارة التربوية	٢
٢٤-١٣	الفصل الأول - مفهوم الإدارة وتطورها	٣
٣٠-٢٥	الفصل الثاني - الإدارة التربوية	٤
٤٢-٣١	الفصل الثالث - وظائف الإدارة	٥
٣٥-٣٤	التخطيط	٦
٣٧-٣٦	التنظيم	٧
٣٩-٣٨	اتخاذ القرار	٨
٤١-٣٩	الاتصال	٩
٤٢-٤١	التقويم	١٠
٥٠-٤٣	الفصل الرابع - أنماط الإدارة	١١
٤٦-٤٥	النمط التسلسلي	١٢
٤٧-٤٦	النمط الترسلّي (الفوضوي)	١٣
٥٠-٤٨	النمط الديمقراطي	١٤
٦٠-٥١	الفصل الخامس - نظريات الإدارة	١٥
٥٥-٥٣	نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار	١٦
٥٨-٥٥	نظرية الإدارة كعملية اجتماعية	١٧
٦٠-٥٩	نظرية الإدارة كوظائف ومكونات	١٨
٧٢-٦١	الفصل السادس - الإدارة المدرسية	١٩
٦٥-٦٤	مهام مدير المدرسة	٢٠
٦٧-٦٦	مواصفات المدير الناجح	٢١
٦٩-٦٧	الإدارة المدرسية والعلاقات العامة	٢٢

الصفحة	الموضوع	تد
٧٢-٦٩	الانضباط والنظام المدرسي	٢٣
٨٤-٧٣	الفصل السابع - الإدارة الصفية	٢٤
٧٧-٧٥	مفهوم الإدارة الصفية وأهميتها	٢٥
٧٩-٧٧	وظائف الإدارة الصفية	٢٦
٨١-٧٩	أساليب الإدارة الصفية	٢٧
٨٣-٨١	مهارات الإدارة الصفية الفعالة	٢٨
٨٤-٨٣	دور المعلم في إدارة الصف	٢٩
٩٥-٨٥	الفصل الثامن - القيــــــــــــادة	٣٠
٨٨-٨٧	مفهوم القيادة وتطورها	٣١
٨٩-٨٨	الفرق بين الإدارة والقيادة	٣٢
٩٢-٨٩	نظريات القيادة (الرجل العظيم - السمات - الموقفية - الوظيفية - التفاعلية)	٣٣
٩٣-٩٢	الخصائص العامة للقيادة التربوية الناجحة	٣٤
٩٥-٩٤	السلوك القيادي	٣٥
١٢٢-٩٧	الباب الثاني - الإشراف التربوي	٣٦
١٠٧-٩٩	تطور مفهوم الإرشاد التربوي	٣٧
١١٠-١٠٧	أنواع الإشراف التربوي	٣٨
١١١	وظائف ومهام الإشراف التربوي	٣٩
١١٦-١١٢	أساليب الإشراف التربوي	٤٠
١٢٢-١١٦	التقويم في الإشراف التربوي	٤١
١٢٨-١٢٣	المصــــــــــــــــادر	٤٢
١٣٤-١٢٩	الملاحـــــــــــــق	٤٣



المقدمة

مقدمة

الحمد لله حمداً كثيراً مباركاً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على نبينا الأكرم محمد (ﷺ) وآله وأصحابه ومن دعا بدعوتيه إلى يوم الدين.

وبعد.

إن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه الذي جبل عليه. وله متطلبات حياتية تجعله لا يستطيع الاستغناء عن جهود الآخرين. وإن هذه المتطلبات ازدادت بتعدد الحياة وأساليبها مما اقتضى وجود نظام ينسق تلك النشاطات والطاقات التي يقوم بها أفراد المجتمع كل حسب قدراته المتاحة ويوجهها باتجاهات محددة لتكون أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها في خدمة المجتمع. كما أن لكل نظام وسائله التي تحقق تنفيذه واستمراره بالشكل المخطط له، فإن الإدارة تعد من الوسائل الرئيسة في تحقيق نظام حياة الأفراد في المجتمع الواحد، كما تحدد علاقته بالمجتمعات الأخرى.

ولما للتربية والتعليم من أهمية كبيرة في حياة المجتمعات لما تقدمه لها من ملاكات قادرة على العطاء بشكل متميز، فقد أولتها المجتمعات الحديثة اهتماماً عالياً تطلب من خلاله أن تدار من قبل عناصر كفوءة تتمتع بمؤهلات ومزايا تمكنها من تنفيذ المهام الموكلة لها بالشكل الأمثل.

ولتوضيح أهمية الإدارة والإشراف التربوي في ميدان التربية والتعليم في مجتمعنا فقد تم إعداد هذا الكتاب لتعريف القارئ بشكل عام والباحثين والعاملين في المجال التربوي بشكل خاص عن مفهوم الإدارة التربوية وتطورها ووظائفها وأنماطها ونظرياتها كما تم التطرق للإدارة المدرسية والصفية من حيث مفاهيمها ووظائفها وأساليبها ومهاراتها والانضباط في الصف والمدرسة. كما أفرد فصل

التنظيم:

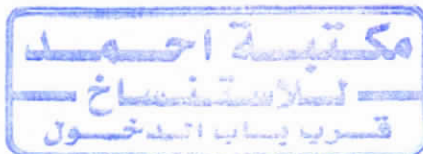
هناك مبادئ عامة يجب مراعاتها في تنظيم أي مؤسسة وقد اتفق عليها المختصون في الإدارة تتمثل فيما يأتي:-

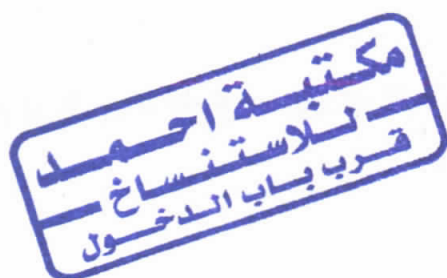
١. الهدف: فالهدف يعني مرور وجود المنظمة أو المؤسسة وهو الذي يوجه تشكيلها بعد معرفة الإمكانيات والموارد المتاحة للعمل على تحقيق هدفها المنشود.

٢. تقسيم العمل: ازدادت الحاجة مع تطور الحضارة الإنسانية إلى التخصص ضماناً لسيطرة الفرد على جودة الإنتاج وسرعة تنفيذ الواجبات في أقصر وقت وأقل كلفة كذلك ضرورة أن يركز كل فرد جهوده في نظام محدد من العمل يستطيع أن ينمي قدراته وخبراته. فكلما زادت دقة التخصص زادت قدرة الفرد على الإبداع وأجادة العمل. ولما كان غرض التنظيم هو الوصول للكفاءة العالية في الأداء يجب تقسيم العمل بحيث يعهد لكل شخص عمل يقوم بتنفيذه حسب اختصاصه وإمكاناته ومؤهلاته على أن تكون هذه الأجزاء مترابطة مع بعضها.

٣. وحدة العمل: ويقصد به وحدة إصدار الأوامر من سلطة موحدة، بحيث يتلقى العامل أوامره من رئيس واحد ويكون مسؤولاً عن عمله أمام هذا الرئيس فقط. والرئيس بدوره مسؤولاً أمام رئيس أعلى. وهكذا مع وضع معلومات ونظم واضحة تعطي لصلاحيات كافية.

٤. التنسيق: فمن صفات الإداري الناجح قدرته على التنسيق. حيث يحدد ويوضح البرامج وأسلوب العمل وتعيين الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات التي توكل لكل وحدة وخطوط الاتصال.





الإدارة والإشراف التربوي

الدكتور

كريم ناصر علي

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

كلية التربية الأساسية / الجامعة المستنصرية

بغداد

٢٠٠٦م

١٤٢٦هـ

حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف

٣٧٠/٦٨

ك ٤٩٨ كريم ناصر علي

الادارة والاشراف التربوي / كريم ناصر علي - بغداد

فينوس للحاسبات والطباعة والترجمة، ٢٠٠٦

١٣٤ ص ؛ ٢١ اسم

١- الادارة التربوية آ- العنوان

و.م

٢٠٠٦ / ٣٠

المكتبة الوطنية. الفهرسة اثناء النشر

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق ببغداد (٣٠) لسنة ٢٠٠٦



... وَمَا أُوتِيتُمْ
مِنَ الْعِلْمِ إِنَّا قَلِيلًا

صدق الله العظيم

سورة الإسراء-- من الآية ٨٥



المحتويات

الصفحة	الموضوع	ن
١٢-١١	المقدمة	١
٩٥-١٣	الباب الأول - الإدارة التربوية	٢
٢٤-١٣	الفصل الأول - مفهوم الإدارة وتطورها	٣
٣٠-٢٥	الفصل الثاني - الإدارة التربوية	٤
٤٢-٣١	الفصل الثالث - وظائف الإدارة	٥
٣٥-٣٤	التخطيط	٦
٣٧-٣٦	التنظيم	٧
٣٩-٣٨	اتخاذ القرار	٨
٤١-٣٩	الاتصال	٩
٤٢-٤١	التقويم	١٠
٥٠-٤٣	الفصل الرابع - أنماط الإدارة	١١
٤٦-٤٥	النمط التسلسلي	١٢
٤٧-٤٦	النمط الترسلّي (الفوضوي)	١٣
٥٠-٤٨	النمط الديمقراطي	١٤
٦٠-٥١	الفصل الخامس - نظريات الإدارة	١٥
٥٥-٥٣	نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار	١٦
٥٨-٥٥	نظرية الإدارة كعملية اجتماعية	١٧
٦٠-٥٩	نظرية الإدارة كوظائف ومكونات	١٨
٧٢-٦١	الفصل السادس - الإدارة المدرسية	١٩
٦٥-٦٤	مهام مدير المدرسة	٢٠
٦٧-٦٦	مواصفات المدير الناجح	٢١
٦٩-٦٧	الإدارة المدرسية والعلاقات العامة	٢٢

للحديث عن القيادة من حيث المفهوم والنظريات والخصائص والسلوك القيادي، والفرق بين الإدارة والقيادة.

ولكون الإشراف التربوي يعد من الحلقات المهمة في العملية التربوية فقد تناولته من حيث التعريف بمفهومه وتطوره وأنواعه ووظائفه ومهامه وأساليبه، وبيان التقويم في الإشراف التربوي.

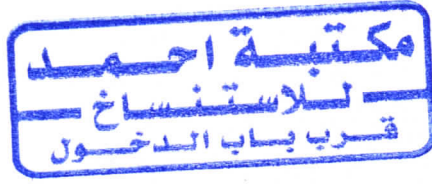
أقدم هذا الجهد المتواضع لخدمة إخواني العاملين في المجال التربوي عسى أن ينتفع به فإن أخطأت فأرجو من الله (ﷻ) المغفرة ومن إخواني التصويب والتوجيه وإن أصبت فأرجو أن يسجل جهدي هذا في صحيفة الصالح من عملي.

والله الموفق

د. كريم ناصر علي

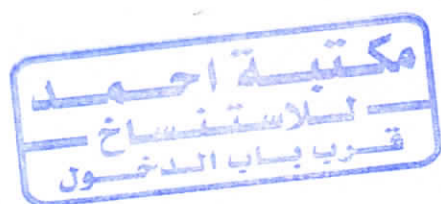
بغداد

٢٠٠٦ / ١ / ١٨



الباب الأول الإدارة التربوية

الفصل الأول مفهوم الإدارة وتطورها



الباب الأول الإدارة التربوية

الفصل الأول مفهوم الإدارة وتطورها

لقد وجدت الإدارة منذ وجود الإنسان على الأرض فتنظيمه حياته نوع من أنواع الإدارة وتنظيم المرأة لمرتها وإشرافها على تربية أبنائها لون من ألوان الإدارة ولكنها تختلف اليوم عما كانت عليه في الماضي فقد كانت بسيطة ومحدودة بينما اليوم معقدة لتعقد العمل واختلاف طبيعته من منظمة إلى أخرى ومن مجال عمل إلى آخر حسب حجم المنظمة أو المؤسسة وعدد العاملين فيها ونوعياتهم وتخصصاتهم. إذن فالإدارة كنشاط وجدت منذ وجدت المجتمعات الإنسانية على الأرض ولكن الإدارة كعلم لم يعرف إلا في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين وأن كانت الممارسة الفعلية لها قديمة قدم الحضارة البشرية نفسها.

إن الإنسان كائن حي لا يستطيع العيش منفرداً ولا يستطيع الاستغناء عن جهود الآخرين من أجل تسهيل أموره الحياتية وكانت حاجته للآخرين قديماً سهلة وبسيطة وغير معقدة، وكلما زادت الحياة تعقيداً أو تحضراً تصبح حاجة الإنسان أكثر إلى الآخرين.

فالإدارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية ومن هنا كانت حاجة الإنسان ماسة للإدارة، وأصبحت ضرورية للفرد والجماعة. فالفرد بحاجة للإدارة لتنظيم وتسيير أموره وأمور أسرته والمؤسسة أي مؤسسة بحاجة للإدارة لتنظيم أمورها وتنظيم تفاعل مدخلاتها المختلفة.

لقد حظيت الإدارة باهتمام الباحثين والمعنيين منذ أقدم العصور، وبالتحديد عندما أدرك الإنسان أهمية العمل الجمعي الذي تتضافر فيه الجهود لعدد من الأفراد وتنسيقها لتحقيق الكثير من الأهداف والغايات التي يسعى الإنسان لتحقيقها. وتعد كتابات أفلاطون من أولى المحاولات التي استهدفت بلورة مفهوم القيادة السياسية والإدارة بشكل علمي فقد تناول أفلاطون في كتابه (الجمهورية) صورة القادة المطلوبين وصفاتهم وخصائصهم ومستلزمات تهيئهم لبناء المجتمع الفاضل الذي تصوره. كما حظيت الإدارة والقيادة عند العرب باهتمام بالغ. فقد ذكرها حمورابي في مسلته التي ضمت تشريعات وقوانين عدة أهم الصفات والخصائص التي ينبغي أن يتحلى بها القائد النموذجي ودوره في إشاعة وتعميق صيغ الرخاء والأمن في دولته. لقد كان القائد عند العرب قبل الإسلام يلعب دوراً كبيراً في أثناء الدفاع عن الديار وقيادة الجيوش وإدارة التجارة، وبعد الإسلام تطرق الرسول (ﷺ) إلى موضوع القيادة في أحاديثه الشريفة كضرورة اجتماعية قائلاً: ((لا يحل لثلاثة بفالة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم)) وقوله: (ﷺ) ((كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته)) أما في العصر الحديث فقد أصبحت الإدارة التربوية من العلوم الأكاديمية التي لها أصولها النظرية والتطبيقية. إن اتساع مجالات الدولة ونشاطاتها تجعل معرفة طبيعة القيادة والإدارة ومجالاتها أمر ضرورياً لتساعدنا على علاج المعضلات العصرية التي تواجه المجتمع من خلال رؤية مستقبلية ومعرفة الحاضر من جميع النواحي، وتتجلى أهمية الإدارة بصفاتها أداة تنفيذية لأهداف المجتمع الذي نعيش فيه.

إن بدايات تناول مفهوم الإدارة كعملية كان عبر الإدارة الصناعية ومن ثم انتقل المفهوم إلى الفكر التربوي وكان أول المفاهيم المبكرة التي ظهرت للإدارة في ميدان الصناعة على يد رائد الإدارة العلمية ((فريدريك تايلر)) الذي أصدر أول كتاب له (مبادئ الإدارة العلمية). وبعد ذلك أصبحت الإدارة العلمية حركة عالمية لاسيما بعد عقد مؤتمر دولي للإدارة في براغ عام ١٩٢٤ م.

لقد ركزت الإدارة الصناعية على تطوير المهارات الفنية في العمل والأداء وهذه الأفكار لا تزال سائدة في الإدارة حيث النظرة إلى بعد الفعالية في الأداء تتمحور حول بعد الإنتاج وكم المخرجات وعلاقة ذلك بالتكلفة لقد ركز المهندس الفرنسي (فايول) في عام ١٩١٦ على ما سماه بعناصر الإدارة في كتابه (إدارة المصانع والإدارة العامة) وضمت هذه العناصر التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والضبط وقد تم تطبيق عناصر الإدارة الصناعية في مجال الإدارة العامة ومن ثم انتقلت إلى الإدارة التربوية وفي عام ١٩٥٠ نشر (سيزر) كتابه (طبيعة العملية الإدارية) وأشار فيه إلى أن العملية الإدارية تشتمل على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والضبط، وهو في ذلك يسير إلى حد كبير على نسق (فايول).

لقد كانت حركة الإدارة العلمية سبباً في تنبيه الإدارة العليا في المشروعات إلى أهمية ووظيفة الإدارة باستخدام أساليبها العلمية في معالجة مشكلات العمل وزيادة الإنتاج وبأقل جهد ووقت وكلفة. أما في العصر الحديث فقد أصبحت الإدارة من العلوم التي تدرس أكاديمياً ولها أصولها النظرية والتطبيقية وقد كثرت الدراسات والبحوث التي تناولتها بهدف تحقيق طبيعتها، والتوصل إلى خصائصها ومقوماتها.

لقد احتلت الإدارة في المجتمعات الحديثة عامة بمكانة مرموقة. وتزداد هذه الأهمية قيمة بتنوع النشاطات البشرية. فالإدارة وظيفة إنسانية يعتمد نجاحها على روح التعاون في المنظمة، وعلى قابلية رجل الإدارة في جمع الطاقات وتوظيفها ليحصل على أكبر قدر من الإنتاجية بأقل وقت وجهد وكلفة. لذا تأتي أهمية الإدارة في كل القطاعات الفكرية والسياسية والتربوية والاجتماعية.

إن الإدارة تتوقف كثيراً على السياسة العامة للدولة ولا يمكن الخروج أو الحياد عنها. مع الأخذ بعين الاعتبار الوضع الاقتصادي والاجتماعي العام للمجتمع، حيث أن الإدارة الحديثة تلعب دوراً كبيراً في إرساء قواعد مجتمع

اقتصادي متين، مع زيادة الإنتاج وتحسين دخل الفرد، وبالتالي تحسين العلاقات الاجتماعية. كما يجب أن نفهم بأن طبيعة الإدارة لا تكون ثابتة، وإنما على استعداد دائم لمواجهة الظروف والمتغيرات وحسب معطيات الحوادث. فبواسطة الإدارة يمكن أن نجمع المعلومات المبعثرة والمنعزلة عن بعضها لإقامة علاقات مترابطة فيما بينها تساعد على معالجة المشكلات العاجلة والمستقبلية. فالإدارة اليوم تعد متغيراً مهماً في تمتع النظم واتصافها بالكفاية والفعالية وهي من أولى اهتمامات اجتماعات الحديثة، بل إن أهميتها في ازدياد مضطرب بتزايد النشاط الإدارية واتساعها أو اتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع. وقد أسهمت التطورات التقنية الحديثة وما صاحبها من تطور في سبل الاتصال والتواصل في تحويل عالمنا الذي نعيش فيه إلى قرية عالمية صغيرة تعيش تحديات كثيرة على مختلف الأصعدة. وفي ضوء ما تقدم لابد من التطرق إلى تطور مفهوم الإدارة وتحديد المقصود منها.

مفهوم الإدارة:-

أن الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة (Administration) وهي تعني (الخدمة) على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء خدمة ما عن طريق جهاز معين ويمكن إيجاز أهم التعريفات للإدارة فيما يأتي:

- فقد عرفها (فريدريك تايلر) بأنها: (المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه ثم التأكد من أنهم يؤديونه بأحسن وارخص طريقة).
- وعرفها (هنري فيول) بأنها: (القيام بمجموعة من الأعمال التي تتضمن التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة).
- وعرفها (فروست) بأنها: (فن توجيه النشاط الإنساني).

- وعرفها (ستانلي فانس) بأنها: (عمليات اتخاذ القرار والرقابة على الأنشطة الإنسانية من أجل تحقيق أهداف محددة).
- وعرفها (كونتر وأدونيل) بأنها: (وظيفة إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين).
- وعرفها (رالف دافيز) بأنها: (الوظيفة القيادية التي تتكون من أنشطة التخطيط والتنظيم والرقابة لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة).
- أما (اوليفر شليدون) فقد عرفها بأنها: (الوظيفة التي تتعلق بتحقيق أهداف المشروع المرغوب والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وتقرير الهيكل العام للتنظيم والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ).

ويتضح من هذه التعاريف أن كل رواد الإدارة هؤلاء قد نظر إلى الإدارة من مدخل معين ومن زاوية معينة تتفق مع فلسفته والأسلوب الذي يعتقد أنه أكثر ملائمة لدراسة الظواهر الإدارية موضوع الدراسة فقد عرفها البعض من خلال الحديث عن طبيعتها، وعرفها البعض الآخر من خلال أحد أو بعض عناصر العمليات الإدارية أو مكوناتها أو وظيفتها، في حين اهتم آخرون بالإدارة باعتبارها أنواعاً مختلفة من الجهود لإنجاز المهام المطلوبة. ومن التعاريف السابقة يمكن القول بأن الإدارة لا يمكن أن توجد إلا بتوافر مجموعة من الشروط منها:

- أ- وجود جماعة من البشر.
- ب- توافر الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق أهداف الجماعة.
- ج- وجود هدف معين تسعى الجماعة لتحقيقه.
- د- وجود أكثر من طريقة لتحقيق الهدف ومحاولة اختيار أفضل الطرق وفقاً لمعايير (الكلفة والجهد والوقت).
- هـ- وجود مهام (واجبات ومسؤوليات) يقوم أفراد الجماعة بتنفيذها لتحقيق الأهداف.

و- وجود مجموعة من العمليات الأزمة لتحقيق هذه المهام (التخطيط، التنظيم، التوجيه).

وبصفة عامة نستنتج من التعاريف السابقة انه يمكن تعريف الإدارة بأنها:-

عملية منظمة هادفة تسعى إلى استخدام أفضل الطرق والأساليب في استثمار الموارد المادية والبشرية وتوظيفها لبلوغ الأهداف المرسومة بأقل ما يمكن من مال ووقت وجهد عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة.

طبيعة الإدارة

كثر الجدل حول طبيعة الإدارة فهل هي فن أم علم أم مهنة؟

فرجل الإدارة في ممارسته لوظائفه وسلوكه الإداري هل يعتمد على أسس عامة؟ أم تصدر عن مهارة شخصية تعتمد خبرته وشخصيته؟ أم إن الإدارة مهنة حالها حال المهن الأخرى. ويمكن القول أن ألوان النشاط تعد فناً يتركز الاهتمام فيها حول المهارة وحسن التصرف في تطبيق المعارف والمعلومات. ومن هذه الناحية نجد أن هناك جانب الفن في الإدارة. ويرى بعض المفكرين إن الإدارة ما هي إلا ميدان من ميادين العلوم التطبيقية تطبق فيه الأساليب العلمية.

ويوضح ((جريفت)) ذلك بقوله: إن الإداري أو ممارس عملية الإدارة يطبق الأسس العلمية بالطريقة نفسها التي يتبعها كل من المهندس والطبيب في عمله. وقد ساعد هذا الاتجاه على استقطاب الجهود نحو وضع نظرية للإدارة، يعدها المدخل الرئيس لعلم الإدارة. ويمكن أن نلمس عدد من الخصائص المهنية في الإدارة فهي ممارسة يحتاج لمزاوتها تدريب متقدم، وهي ممارسات ونشاطات مهنية يقوم بها الفرد كما هو الحال بالنسبة لمهنة الهندسة، إذ أن الفرد المهندس يمارس العمليات التي هي محط اهتمامه الأول على نطاق ممارسته اليومية. إلا أن هناك

صعوبة في اتساع ميدان الإدارة وتشعبه مما يحول دون تحقيق التجانس المهني حتى في داخل الميدان الواحد من ميادين الإدارة.

مما سبق يتضح لنا إن الإدارة (هي علم وفن ومهنة) معاً لأنها تستند إلى قواعد علمية وقابليات فردية وخبرات عملية فرجل الإدارة بحاجة إلى موهبة إدارية يصلقها بخبرته وممارسته التي تقوم على أسس علمية تحكم علاقته مع العاملين معه وتوجيه جهودهم نحو العمل المشترك.

مداخل الإدارة

هناك ثلاث مداخل رئيسية لدراسة الإدارة، والكيفية التي يتم من خلالها القيام بالأنشطة الإدارية لتحقيق الأهداف المرسومة لها على النحو الآتي:-

أولاً: المدرسة التقليدية (الكلاسيكية):

تتألف هذه المدرسة من ثلاث مدارس فرعية وفقاً لبحوث وأراء وأفكار كل مدرسة على النحو الآتي:

- ١- مدرسة الإدارة العلمية: تسمى نسبة إلى (تايلر) صاحب كتاب الإدارة العلمية الذي أدت خلفيته الهندسية إلى أن ينظر إلى الإدارة من زاوية خاصة. فالهدف الأساسي للإدارة العلمية زيادة إنتاجية العامل من خلال التحليل العلمي لعمله ويؤدي البحث التجريبي إلى اكتشاف أفضل طريقة لا نجازها ورأى (تايلر) أن الحوافز الاقتصادية وبخاصة العلاوات على الأجور الاعتيادية هي الدافع الأول للعمال الصناعيين، ولقد شجع ذلك على استخدام الخبراء المتخصصين وإعطائهم سلطات فنية لرسم الطرق والوسائل المنظمة المهمة للعمال.

٢- مدرسة التقسيمات الإدارية: أن مؤسس هذه المدرسة (هنري فايول)

حيث كانت توجهاته وآراؤه منطلقة من منظار الإدارة العليا ويعود له الفضل في مجالات الإدارة وهي:-

أ- تحديد وظائف المدير كالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

ب- أنشطة المنشأة.

ج- وضع مجموعة من القواعد التي يطبقها المديرون في أدائهم لتلك الوظائف.

٣- المدرسة البيروقراطية: مؤسسها عالم الاجتماع الألماني (ماكس وير) الذي

انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المنظمة وقد انبثق من تحليله مفهوم البيروقراطية أي: حكم المكتب. وقد قصد بذلك المفهوم تلك المنظمة الرشيدة التي تؤدي مهماتها بكفاءة عالية.

ثانياً: المدرسة الإنسانية

وهي المدرسة التي تمثل الحد بين الإدارة التقليدية والمعاصرة. حيث هناك مجموعة كبيرة ومتنوعة من النظريات والمدارس الفكرية تبوت ضمن المدرسة الإنسانية (أو مدرسة العلاقات الإنسانية أو المدرسة السلوكية) التي تؤكد أهمية العلاقات الإنسانية بين أفراد التنظيم ومراعاة الدوافع والحاجات النفسية لديهم وأن الإداري الناجح هو الذي يكون علاقة إنسانية سليمة توصل المنظمة إلى غايتها.

ثالثاً المدرسة المعاصرة (الاتجاهات)

وتوجد ضمن هذه المدرسة ثلاث نظريات هي:-

١. نظريات المنظومات المفتوحة: وتنظر إلى المنظمة بأنها عبارة عن منظومة تتكون من مجموعة من الأجزاء الفرعية المترابطة مع بعضها البعض لتحقيق هدف معين والمنظمة كمنظومة تتكون من الكائنات البشرية والأموال والمواد والمعدات والمعلومات وغيرها وهي وحدة اجتماعية تتكون من أفراد متفاعلين مع بعضهم البعض وتشترك المنظمات كمنظومة واحدة في إيجاد مكونات أساسية هي المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة.

٢. الإدارة الكمية: لقد تطور المدخل الكمي للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية، وذلك من خلال محاولة الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في إدارة الجيوش في مجال حل المشاكل واتخاذ القرارات وذلك باستعمال النماذج الرياضية والكفاءة الاقتصادية واستخدام الحاسوب وتمثل الإدارة الكمية ثلاث اتجاهات فرعية:

أ- علم الإدارة

ب- بحوث العمليات

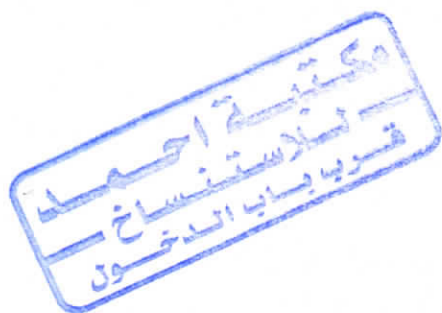
ج- نظم المعلومات الإدارية

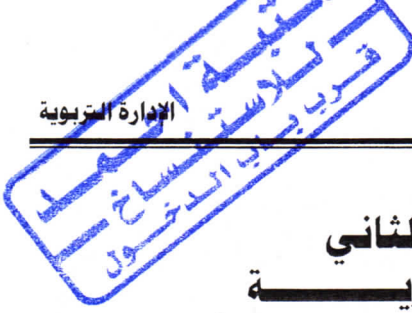
٣- نظرية (Z) الإدارة اليابانية: أن رائد هذه النظرية هو ((وليام أوجي)) الأستاذ في جامعة كاليفورنيا ياباني الأصل. استفاد من اتجاهات المدرسة الإنسانية ومن التجربة اليابانية التي تعطي أفضل صورة للعلاقة الإنسانية بين الإدارة والعاملين، الإدارة تنظر إلى العمال بالروح الأبوية

وبالمسؤولية تجاههم وتشارك معهم في اتخاذ القرارات وأصبحت بيئة العمل اليابانية تؤلف جزءاً مهماً من مجريات حياة الفرد فيها.

الفصل الثاني

الإدارة التربوية





الفصل الثاني الإدارة التربوية

تدعو الحاجة إلى الإدارة حيث توجد جماعات منظمة من الناس تجمعها أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها. ولعل من السمات البارزة للعصر الحديث الاهتمام بزيادة الإنتاج كما ونوعاً واتخاذ كافة الوسائل التي من شأنها أن تساعد على زيادة إنتاجية الأفراد. وللأهمية التي تحققها الكفاءة الإنتاجية وبلوغ الإنتاجية الأهداف المرغوبة لأي تنظيم أصبحت الإدارة بجميع فروعها في الوقت الحاضر من أهم المرافق العامة التي توليها الدولة عنايتها في مختلف بلدان العالم، والإدارة التربوية من بين فروع الإدارة التي اتسعت في مجالها الأبحاث والدراسات الميدانية، وتطورت بالتالي مفاهيمها وأساليبها، حتى أصبحت تكون علماً مستقلاً له كيانه وتقاليده المميزة وطبيعته التي تميزه عن غيره من الفروع.

فقد أخذت الإدارة التربوية دورها كعلم مستقل عن علم الإدارة الصناعية وإدارة الأعمال والإدارة العامة وأصبح لها كيان خاص منذ عام ١٩٤٦ م. حيث بدأت عند تلك الفترة بفرض نفسها على علوم التربية والعلوم الإنسانية الأخرى، وتطورت بالتالي مفاهيمها وأساليبها. فمن المتغيرات الجوهرية التي حدثت في الإدارة التربوية ما يتعلق بالوظائف التي تؤديها الإدارة اليوم مقارنة بما كانت عليه في بدايات القرن العشرين، ويتبع هذا التغير اتساع في مجال الإدارة التربوية ووضوح خطورة الدور الذي تلعبه في تنفيذ هذه الوظائف. وينسحب هذا على الإدارة المدرسية بصفتها جزء من الإدارة التربوية التي تهتم بنظام التعليم بأكمله.

لقد تسارع الاهتمام العالمي بالإدارة التربوية في مختلف بلدان العالم مما كان له أثره الكبير في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال ففي ما بين عام ١٩٥٥ - ١٩٥٩ م قدمت المؤسسات الأمريكية المنح للجامعات، لدراسة وتطوير الإدارة

التربوية. ومنذ ذلك الحين بدأ الاهتمام بالإدارة التربوية من جانب كل مكاتب التعليم والجامعات الأمريكية على حد سواء. وبدأ إعداد البحوث والدراسات الخاصة بها.

وفي عام ١٩٦٧م بدأت الإدارة التربوية كعلم تلقى مزيداً من الاهتمام في بريطانيا بعد تقديم المنح المالية إلى قسم الإدارة التربوية في كلية التربية بجامعة لندن لأعداد وتخطيط دراسة لتدريب العاملين في وزارة التربية والتعليم من مديريين ومعلمين وغيرهم على المهام الإدارية للعملية التعليمية.

ومن أوروبا انتقلت الإدارة التربوية كعلم إلى الاتحاد السوفيتي (السابق) ومن ثم إلى العالم. ومن هنا بدأ علم الإدارة التربوية يفرض نفسه على العلوم التربوية الأخرى ويتخذ لنفسه صفة بين هذه العلوم. فبدأت كليات التربية في المجتمعات الشرقية والغربية تقدم ضمن مناهجها الدراسية مقررات في الإدارة التربوية والإدارة المدرسية.

وقد ساعد ذلك على رسوخ هذا الاتجاه، وعلى تطوير الإدارة التربوية، وتقدم العلوم السلوكية، والتقدم الذي حدث في مجالات الإدارة المختلفة الأخرى كالصناعة والمال والتجارة.

لقد بدأت الإدارة التربوية بتطوير نظام العمل وتحسينه في ضوء متطلبات التغيير التي تحدث في مجالات الحياة المختلفة. وأخذت تعمل على تهئية الظروف المناسبة لتطوير المتعلم وتنميته بشكل متكامل في الجوانب الجسمية والعقلية والخلقية والاجتماعية، وذلك من خلال قيامها بمهمة توجيه العملية التربوية توجيهاً سليماً يضمن تحقيق هذا النمو. وركزت على أهم الأهداف وضرورة تحقيقها، ونظرت إلى المتعلم بوصفه محور العملية التعليمية، وعملت على تنظيم العديد من النشاطات والممارسات التي تؤدي في المؤسسات التربوية، بما يكفل لها الإنجاز الأفضل. فالإدارة التربوية في ظل التعليم العصري شأنها شأن المنظمات الأخرى، لم

تعد مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شؤون الدراسة وفق قواعد وتعليمات محددة، بل أصبحت عملية إنسانية تهدف لتوفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية تحقيقاً وظيفياً.

لقد أصبح على الإدارة التربوية أن تتغير وتتطور لتعطي خصائص المدرسة الحديثة وحاجاتها. ومن خصائص هذه الأفكار الحديثة الاتفاق العام على جعل الإدارة التربوية أكثر ديمقراطية، حيث أصبح المدير، القائد المهني، عنصراً ينبغي عليه الاشتراك والتعاون مع جميع العاملين لتحقيق الأهداف التربوية. فالإدارة التربوية كما يعرفها البعض: مجموعة من العمليات المتشابكة، التي تتكامل فيما بينها، سواء في داخل المنظمات التعليمية، أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية.

وتعرف الإدارة التربوية بأنها: الهيمنة العامة على شؤون التعليم في الدولة بقطاعاتها المختلفة بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه.

فهي إذن: الطريقة التي يدار بها التعليم في مجتمع ما، وفقاً لإيديولوجية ذلك المجتمع وأوضاعه والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه ليصل إلى أهدافه لتنفيذ السياسة المرسومة له، ليحقق هذا التعليم أهدافه من خلال كل نشاط منظم مقصود وهادف يحقق الأهداف التربوية المنشودة.

وعرفها البعض بأنها: تنظيم جهود العاملين التربويين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل به وبذويه وبيئته، ويتوقف نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرارات.

ويرى البعض بأن الإدارة التربوية: عملية تنظيم موظفي المؤسسة التربوية كافة، وتنسيق أعمال العاملين فيها وتوجيههم، وذلك لتكوين السياسة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف صحيحة وفعالة وتنفيذها وتطويرها.

و- وجود مجموعة من العمليات الأمانة لتحقيق هذه المهام (التخطيط، التنظيم، التوجيه).

وبصفة عامة نستنتج من التعاريف السابقة انه يمكن تعريف الإدارة بأنها:-

عملية منظمة هادفة تسعى إلى استخدام أفضل الطرق والأساليب في استثمار الموارد المادية والبشرية وتوظيفها لبلوغ الأهداف المرسومة بأقل ما يمكن من مال ووقت وجهد عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة.

طبيعة الإدارة

كثر الجدل حول طبيعة الإدارة فهل هي فن أم علم أم مهنة؟

فرجل الإدارة في ممارسته لوظائفه وسلوكه الإداري هل يعتمد على أسس عامة؟ أم تصدر عن مهارة شخصية تعتمد خبرته وشخصيته؟ أم إن الإدارة مهنة حالها حال المهن الأخرى. ويمكن القول أن ألوان النشاط تعد فناً يتركز الاهتمام فيها حول المهارة وحسن التصرف في تطبيق المعارف والمعلومات. ومن هذه الناحية نجد أن هناك جانب الفن في الإدارة. ويرى بعض المفكرين إن الإدارة ما هي إلا ميدان من ميادين العلوم التطبيقية تطبق فيه الأساليب العلمية.

ويوضح ((جريفت)) ذلك بقوله: إن الإداري أو ممارس عملية الإدارة يطبق الأسس العلمية بالطريقة نفسها التي يتبعها كل من المهندس والطبيب في عمله. وقد ساعد هذا الاتجاه على استقطاب الجهود نحو وضع نظرية للإدارة، يعدها المدخل الرئيس لعلم الإدارة. ويمكن أن نلمس عدد من الخصائص المهنية في الإدارة فهي ممارسة يحتاج لمزاوتها تدريب متقدم، وهي ممارسات ونشاطات مهنية يقوم بها الفرد كما هو الحال بالنسبة لمهنة الهندسة، إذ أن الفرد المهندس يمارس العمليات التي هي محط اهتمامه الأول على نطاق ممارسته اليومية. إلا أن هناك

صعوبة في اتساع ميدان الإدارة وتشعبه مما يحول دون تحقيق التجانس المهني حتى في داخل الميدان الواحد من ميادين الإدارة.

مما سبق يتضح لنا إن الإدارة (هي علم وفن ومهنة) معاً لأنها تستند إلى قواعد علمية وقابليات فردية وخبرات عملية فرجل الإدارة بحاجة إلى موهبة إدارية يصلقها بخبرته وممارسته التي تقوم على أسس علمية تحكم علاقته مع العاملين معه وتوجيه جهودهم نحو العمل المشترك.

مداخل الإدارة

هناك ثلاث مداخل رئيسية لدراسة الإدارة، والكيفية التي يتم من خلالها القيام بالأنشطة الإدارية لتحقيق الأهداف المرسومة لها على النحو الآتي:-

أولاً: المدرسة التقليدية (الكلاسيكية):

تتألف هذه المدرسة من ثلاث مدارس فرعية وفقاً لبحوث وأراء وأفكار كل مدرسة على النحو الآتي:

- ١- مدرسة الإدارة العلمية: تسمى نسبة إلى (تايلر) صاحب كتاب الإدارة العلمية الذي أدت خلفيته الهندسية إلى أن ينظر إلى الإدارة من زاوية خاصة. فالهدف الأساسي للإدارة العلمية زيادة إنتاجية العامل من خلال التحليل العلمي لعمله ويؤدي البحث التجريبي إلى اكتشاف أفضل طريقة لا نجازها ورأى (تايلر) أن الحوافز الاقتصادية وبخاصة العلاوات على الأجور الاعتيادية هي الدافع الأول للعمال الصناعيين، ولقد شجع ذلك على استخدام الخبراء المتخصصين وإعطائهم سلطات فنية لرسم الطرق والوسائل المنظمة المهمة للعمال.

٢- مدرسة التقسيمات الإدارية: أن مؤسس هذه المدرسة (هنري فايول)

حيث كانت توجهاته وآراؤه منطلقة من منظار الإدارة العليا ويعود له الفضل في مجالات الإدارة وهي:-

أ- تحديد وظائف المدير كالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

ب- أنشطة المنشأة.

ج- وضع مجموعة من القواعد التي يطبقها المديرون في أدائهم لتلك الوظائف.

٣- المدرسة البيروقراطية: مؤسسها عالم الاجتماع الألماني (ماكس وير) الذي

انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المنظمة وقد انبثق من تحليله مفهوم البيروقراطية أي: حكم المكتب. وقد قصد بذلك المفهوم تلك المنظمة الرشيدة التي تؤدي مهماتها بكفاءة عالية.

ثانياً: المدرسة الإنسانية

وهي المدرسة التي تمثل الحد بين الإدارة التقليدية والمعاصرة. حيث هناك مجموعة كبيرة ومتنوعة من النظريات والمدارس الفكرية تبوت ضمن المدرسة الإنسانية (أو مدرسة العلاقات الإنسانية أو المدرسة السلوكية) التي تؤكد أهمية العلاقات الإنسانية بين أفراد التنظيم ومراعاة الدوافع والحاجات النفسية لديهم وأن الإداري الناجح هو الذي يكون علاقة إنسانية سليمة توصل المنظمة إلى غايتها.

ثالثاً المدرسة المعاصرة (الاتجاهات)

وتوجد ضمن هذه المدرسة ثلاث نظريات هي:-

١. نظريات المنظومات المفتوحة: وتنظر إلى المنظمة بأنها عبارة عن منظومة تتكون من مجموعة من الأجزاء الفرعية المترابطة مع بعضها البعض لتحقيق هدف معين والمنظمة كمنظومة تتكون من الكائنات البشرية والأموال والمواد والمعدات والمعلومات وغيرها وهي وحدة اجتماعية تتكون من أفراد متفاعلين مع بعضهم البعض وتشترك المنظمات كمنظومة واحدة في إيجاد مكونات أساسية هي المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة.

٢. الإدارة الكمية: لقد تطور المدخل الكمي للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية، وذلك من خلال محاولة الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في إدارة الجيوش في مجال حل المشاكل واتخاذ القرارات وذلك باستعمال النماذج الرياضية والكفاءة الاقتصادية واستخدام الحاسوب وتمثل الإدارة الكمية ثلاث اتجاهات فرعية:

أ- علم الإدارة

ب- بحوث العمليات

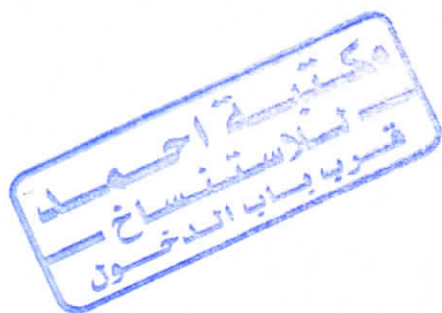
ج- نظم المعلومات الإدارية

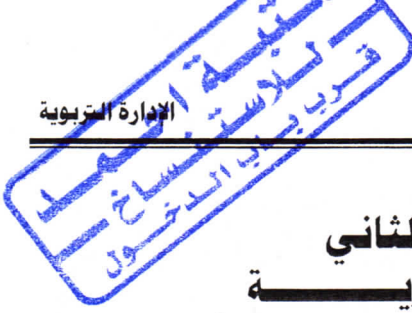
٣- نظرية (Z) الإدارة اليابانية: أن رائد هذه النظرية هو ((وليام أوجي)) الأستاذ في جامعة كاليفورنيا ياباني الأصل. استفاد من اتجاهات المدرسة الإنسانية ومن التجربة اليابانية التي تعطي أفضل صورة للعلاقة الإنسانية بين الإدارة والعاملين، الإدارة تنظر إلى العمال بالروح الأبوية

وبالمسؤولية تجاههم وتشارك معهم في اتخاذ القرارات وأصبحت بيئة العمل اليابانية تؤلف جزءاً مهماً من مجريات حياة الفرد فيها.

الفصل الثاني

الإدارة التربوية





الفصل الثاني الإدارة التربوية

تدعو الحاجة إلى الإدارة حيث توجد جماعات منظمة من الناس تجمعها أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها. ولعل من السمات البارزة للعصر الحديث الاهتمام بزيادة الإنتاج كما ونوعاً واتخاذ كافة الوسائل التي من شأنها أن تساعد على زيادة إنتاجية الأفراد. وللأهمية التي تحققها الكفاءة الإنتاجية وبلوغ الإنتاجية الأهداف المرغوبة لأي تنظيم أصبحت الإدارة بجميع فروعها في الوقت الحاضر من أهم المرافق العامة التي توليها الدولة عنايتها في مختلف بلدان العالم، والإدارة التربوية من بين فروع الإدارة التي اتسعت في مجالها الأبحاث والدراسات الميدانية، وتطورت بالتالي مفاهيمها وأساليبها، حتى أصبحت تكون علماً مستقلاً له كيانه وتقاليده المميزة وطبيعته التي تميزه عن غيره من الفروع.

فقد أخذت الإدارة التربوية دورها كعلم مستقل عن علم الإدارة الصناعية وإدارة الأعمال والإدارة العامة وأصبح لها كيان خاص منذ عام ١٩٤٦ م. حيث بدأت عند تلك الفترة بفرض نفسها على علوم التربية والعلوم الإنسانية الأخرى، وتطورت بالتالي مفاهيمها وأساليبها. فمن المتغيرات الجوهرية التي حدثت في الإدارة التربوية ما يتعلق بالوظائف التي تؤديها الإدارة اليوم مقارنة بما كانت عليه في بدايات القرن العشرين، ويتبع هذا التغير اتساع في مجال الإدارة التربوية ووضوح خطورة الدور الذي تلعبه في تنفيذ هذه الوظائف. وينسحب هذا على الإدارة المدرسية بصفتها جزء من الإدارة التربوية التي تهتم بنظام التعليم بأكمله.

لقد تسارع الاهتمام العالمي بالإدارة التربوية في مختلف بلدان العالم مما كان له أثره الكبير في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال ففي ما بين عام ١٩٥٥ - ١٩٥٩ م قدمت المؤسسات الأمريكية المنح للجامعات، لدراسة وتطوير الإدارة

التربوية. ومنذ ذلك الحين بدأ الاهتمام بالإدارة التربوية من جانب كل مكاتب التعليم والجامعات الأمريكية على حد سواء. وبدأ إعداد البحوث والدراسات الخاصة بها.

وفي عام ١٩٦٧م بدأت الإدارة التربوية كعلم تلقى مزيداً من الاهتمام في بريطانيا بعد تقديم المنح المالية إلى قسم الإدارة التربوية في كلية التربية بجامعة لندن لأعداد وتخطيط دراسة لتدريب العاملين في وزارة التربية والتعليم من مديريين ومعلمين وغيرهم على المهام الإدارية للعملية التعليمية.

ومن أوروبا انتقلت الإدارة التربوية كعلم إلى الاتحاد السوفيتي (السابق) ومن ثم إلى العالم. ومن هنا بدأ علم الإدارة التربوية يفرض نفسه على العلوم التربوية الأخرى ويتخذ لنفسه صفة بين هذه العلوم. فبدأت كليات التربية في المجتمعات الشرقية والغربية تقدم ضمن مناهجها الدراسية مقررات في الإدارة التربوية والإدارة المدرسية.

وقد ساعد ذلك على رسوخ هذا الاتجاه، وعلى تطوير الإدارة التربوية، وتقدم العلوم السلوكية، والتقدم الذي حدث في مجالات الإدارة المختلفة الأخرى كالصناعة والمال والتجارة.

لقد بدأت الإدارة التربوية بتطوير نظام العمل وتحسينه في ضوء متطلبات التغيير التي تحدث في مجالات الحياة المختلفة. وأخذت تعمل على تهئية الظروف المناسبة لتطوير المتعلم وتنميته بشكل متكامل في الجوانب الجسمية والعقلية والخلقية والاجتماعية، وذلك من خلال قيامها بمهمة توجيه العملية التربوية توجيهاً سليماً يضمن تحقيق هذا النمو. وركزت على أهم الأهداف وضرورة تحقيقها، ونظرت إلى المتعلم بوصفه محور العملية التعليمية، وعملت على تنظيم العديد من النشاطات والممارسات التي تؤدي في المؤسسات التربوية، بما يكفل لها الإنجاز الأفضل. فالإدارة التربوية في ظل التعليم العصري شأنها شأن المنظمات الأخرى، لم

تعد مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شؤون الدراسة وفق قواعد وتعليمات محددة، بل أصبحت عملية إنسانية تهدف لتوفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية تحقيقاً وظيفياً.

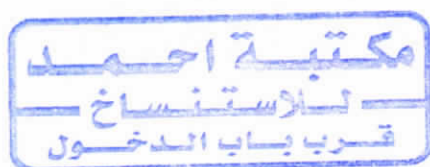
لقد أصبح على الإدارة التربوية أن تتغير وتتطور لتعطي خصائص المدرسة الحديثة وحاجاتها. ومن خصائص هذه الأفكار الحديثة الاتفاق العام على جعل الإدارة التربوية أكثر ديمقراطية، حيث أصبح المدير، القائد المهني، عنصراً ينبغي عليه الاشتراك والتعاون مع جميع العاملين لتحقيق الأهداف التربوية. فالإدارة التربوية كما يعرفها البعض: مجموعة من العمليات المتشابكة، التي تتكامل فيما بينها، سواء في داخل المنظمات التعليمية، أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية.

وتعرف الإدارة التربوية بأنها: الهيمنة العامة على شؤون التعليم في الدولة بقطاعاتها المختلفة بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه.

فهى إذن: الطريقة التي يدار بها التعليم في مجتمع ما، وفقاً لإيديولوجية ذلك المجتمع وأوضاعه والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه ليصل إلى أهدافه لتنفيذ السياسة المرسومة له، ليحقق هذا التعليم أهدافه من خلال كل نشاط منظم مقصود وهادف يحقق الأهداف التربوية المنشودة.

وعرفها البعض بأنها: تنظيم جهود العاملين التربويين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل به وبذويه وبيئته، ويتوقف نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرارات.

ويرى البعض بأن الإدارة التربوية: عملية تنظيم موظفي المؤسسة التربوية كافة، وتنسيق أعمال العاملين فيها وتوجيههم، وذلك لتكوين السياسة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف صحيحة وفعالة وتنفيذها وتطويرها.



الفصل الثالث وظائف الإدارة

تتضمن العملية الإدارية نشاطات عديدة وأعمال يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المؤسسة (المدرسة). وبالتالي تحقيق الهدف الأسمى المتمثل بالبقاء والنمو والازدهار. حيث يمكن النظر إليها على أنها عملية يمكن عن طريقها الجمع بين الموارد المتاحة بأفضل السبل لتحقيق أهداف محددة مسبقاً بأقل ما يمكن من الجهد والمال. أي: بتحقيق ما يسمى بالكفاية الإنتاجية.

وتعد المدرسة المؤسسة المعقدة التركيب، فهي تشمل على الكثير من المكونات المتشابكة والتفاعلة التي ينعكس أثرها على المخرجات المتمثلة في تحصيل الطلاب ومكتسباتهم وإنجازاتهم في مجالات متنوعة ومختلفة، تتعلق بالنجاح الدراسي بفهمه الشامل، وإسهامات المدرسة في البيئة المحلية. وتتأثر هذه المخرجات تأثيراً واضحاً بفريق العمل من المعلمين والإداريين والمؤسسات الأخرى التي تشارك المدرسة مهماتها، لتحقيق أهداف المدرسة وبرامجها، بما يؤثر في عمل إدارة المدرسة في تحديد الخطط والأنشطة واتخاذ القرارات.

فالإدارة المدرسية لا تقتصر على تسيير شؤون الدراسة الإدارية على نحو رتيب، بل هي عملية تجمع بين النواحي الإدارية والفنية معاً، كما أنها عملية إنسانية ترجى إلى توفير الظروف والإمكانات المتاحة والتي تساعد في تحقيق الأهداف التربوية.

ويجمع المتخصصون في الإدارة على أن العملية الإدارية تتألف من عناصر وعمليات فرعية لا بد للمدير من القيام بها وهي عمليات مترابطة فيما بينها تؤلف كياناً أو نظاماً معقداً، وكل عملية تؤثر وتتأثر بالعمليات الأخرى وهذا معناه أن

العملية الإدارية نظام System وفيما يلي توضيح لكل عنصر من عناصر العملية الإدارية ووظائفها:-

التخطيط:

يعرف التخطيط بأنه عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة، للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدل التخمين. فهو عنصر أساسي من عناصر الإدارة التربوية وله الأولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى. أو لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون تخطيط لها فهو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم.

فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ويقول ((فايول)) (إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل). فهو إذن افتراضات عما سيكون عليه الحال في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها، والعناصر الواجب استخدامها (مادية وبشرية) لتحقيق الأهداف وكيفية استخدام هذه العناصر، وخط السير، والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ هذه الأعمال.

ومن هذا يتضح أن التخطيط وظيفة تسبق جميع العمليات الإدارية. فلا يمكن القيام بوظيفة التنظيم أو الرقابة أو التوجيه بصورة عملية قبل إعداد خطة واضحة ومحددة. فالمدير يجب أن يفكر أولاً بالهدف الذي يسعى لإنجازه، وعندما يقوم بعملية التخطيط عليه أن يتنبأ بالمتغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة سواء كانت متغيرات اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية لأن هذه المتغيرات تؤثر تأثيراً كبيراً على قدرته على إنجاز أهدافه. وذلك فأن المواد المتاحة للمدير -بشرية ومادية- لها ارتباط كبير بتحقيق الأهداف. ولهذا فأن تحقيق أهداف المؤسسة (المدرسة) يرتبط ويتوقف على هذين وهما البيئة والموارد المتاحة.

فالإدارة الفعالة تنظر إلى العملية التعليمية نظرة عملية، وهذا يعني أنها تتخذ بالتخطيط أسلوب ووسيلة لتحقيق أهداف المدرسة وهذا يعني الإجابة عن هذه الأسئلة:

— ما واقع المدرسة؟ التلاميذ والمعلمون والإمكانات المادية من بناية وتمويل البيئة والمجتمع.

— ما الذي يراد تحقيقه؟ الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.

— كيف يمكن تحقيق ذلك في ضوء الواقع؟ رسم الطرق التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف في ضوء الواقع داخل المدرسة والبيئة والمجتمع.

وبشكل عام يمكن القول بأن التخطيط هو عملية تحديد الإطار العام للأعمال المطلوبة وكذلك الوسائل اللازمة لتنفيذها في سبيل تحقيق أهداف الإدارة التربوية.

ويمكن تقسيم التخطيط إلى عدة عناصر أو مراحل أو كما يأتي:—

١. تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بالجهد الجماعي.

٢. وضع السياسات التي تحكم تصرف العاملين.

٣. وضع الاستراتيجية

٤. تحديد مستلزمات الخطة من العناصر (المادية والبشرية) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.

٥. إقرار الإجراءات. أي: الخطوات التفصيلية التي تتبع تنفيذها مختلف العمليات.

٦. وضع البرامج الزمنية. أي: ترتيب الأعمال المراد القيام بها ترتيباً زمنياً مع ربطها بعضها ببعض.

التنظيم:

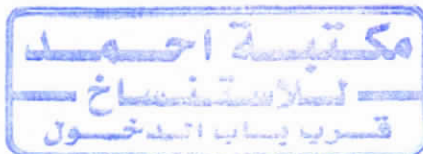
هناك مبادئ عامة يجب مراعاتها في تنظيم أي مؤسسة وقد اتفق عليها المختصون في الإدارة تتمثل فيما يأتي:-

١. الهدف: فالهدف يعني مرور وجود المنظمة أو المؤسسة وهو الذي يوجه تشكيلها بعد معرفة الإمكانيات والموارد المتاحة للعمل على تحقيق هدفها المنشود.

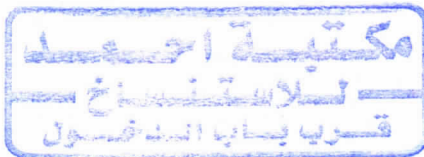
٢. تقسيم العمل: ازدادت الحاجة مع تطور الحضارة الإنسانية إلى التخصص ضماناً لسيطرة الفرد على جودة الإنتاج وسرعة تنفيذ الواجبات في أقصر وقت وأقل كلفة كذلك ضرورة أن يركز كل فرد جهوده في نظام محدد من العمل يستطيع أن ينمي قدراته وخبراته. فكلما زادت دقة التخصص زادت قدرة الفرد على الإبداع وأجادة العمل. ولما كان غرض التنظيم هو الوصول للكفاءة العالية في الأداء يجب تقسيم العمل بحيث يعهد لكل شخص عمل يقوم بتنفيذه حسب اختصاصه وإمكاناته ومؤهلاته على أن تكون هذه الأجزاء مترابطة مع بعضها.

٣. وحدة العمل: ويقصد به وحدة إصدار الأوامر من سلطة موحدة، بحيث يتلقى العامل أوامره من رئيس واحد ويكون مسؤولاً عن عمله أمام هذا الرئيس فقط. والرئيس بدوره مسؤولاً أمام رئيس أعلى. وهكذا مع وضع معلومات ونظم واضحة تعطي لصلاحيات كافية.

٤. التنسيق: فمن صفات الإداري الناجح قدرته على التنسيق. حيث يحدد ويوضح البرامج وأسلوب العمل وتعيين الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات التي توكل لكل وحدة وخطوط الاتصال.



٥. السلطة والمسؤولية: إن أي وظيفة من الوظائف هي أنشطة وواجبات تلزم شاغلها أن يتحمل تبعه ما ليرتب عليه من أداء هذا النشاط.
٦. تدرج السلطة: فالسلطة تعني حق إصدار القرارات للآخرين للقيام بعمل معين وكما نعرف مبدأ التدرج في السلطة وسريان ذلك ومن الأعلى إلى الأدنى
٧. المركزية واللامركزية: فمن فوائد المركزية أن القرارات تصدر من رئاسة واحدة تتضمن وحدة التوجيه والتنسيق والاطمئنان إلى سلامة الإجراءات. أما اللامركزية فتعتمد على قدرة الرؤوسين على اتخاذ القرارات السليمة مع قدرتهم على الإحساس الواعي بأهداف المنظمة تلافيًا للتسبب واضطراب العمل
٨. التفويض: أن تفويض السلطة هي وسيلة من وسائل المنظمة ليتمكن الأفراد والجماعات من العمل بحرية والتصرف الفوري لمقابلة مشاكل العمل وعدم إزعاج الرؤساء بالمشاكل اليومية ليتفرغوا للأعمال الرئيسية.
٩. نظام الإشراف: أن قدرة الرئيس على الإشراف تساعد على تكامل العمل دون أن تفقده السيطرة في العمل مع معرفة إمكانيات أي شخص.
١٠. قصر سلطة الأوامر: فينبغي أن تكون لمديرات الأشراف التي تتألف منها خطوط السلطة أقصر ما يمكن
١١. المرونة: التي يجب أن تكون محدودة معقولة، بحيث تقتضي الظروف في بعض الأحيان عدم التمسك الحرفي في التطبيق للخطط والتعليمات وألا وقعنا في مبادئ الروتين المعوقة

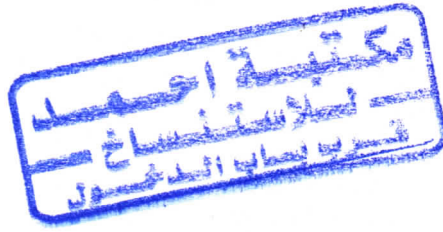


٣. مجموعة الأفراد العاملين **Work group**: وهم الأفراد المنوط بهم العمل في المنظمة.

٤. القائد **The leader**: - وهو المنوط به توجيه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

فالإدارة التربوية: هي مجموعة من الإجراءات التي يتبناها المجتمع لتنظيم العملية التربوية والمؤسسات والأفراد المتصلين به، بقصد تحقيق الأهداف التربوية التي تعكس فلسفة المجتمع وتطلعاته، بقصد إحداث التطوير النوعي والكمي في العملية التربوية والمؤسسات والأفراد.





الفصل الثالث

وظائف الإدارة

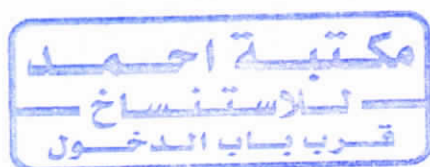
التخطيط

التنظيم

اتخاذ القرار

الاتصال

التقويم



الفصل الثالث وظائف الإدارة

تتضمن العملية الإدارية نشاطات عديدة وأعمال يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المؤسسة (المدرسة). وبالتالي تحقيق الهدف الأسمى المتمثل بالبقاء والنمو والازدهار. حيث يمكن النظر إليها على أنها عملية يمكن عن طريقها الجمع بين الموارد المتاحة بأفضل السبل لتحقيق أهداف محددة مسبقاً بأقل ما يمكن من الجهد والمال. أي: بتحقيق ما يسمى بالكفاية الإنتاجية.

وتعد المدرسة المؤسسة المعقدة التركيب، فهي تشمل على الكثير من المكونات المتشابكة والتفاعلة التي ينعكس أثرها على المخرجات المتمثلة في تحصيل الطلاب ومكتسباتهم وإنجازاتهم في مجالات متنوعة ومختلفة، تتعلق بالنجاح الدراسي بفهمه الشامل، وإسهامات المدرسة في البيئة المحلية. وتتأثر هذه المخرجات تأثيراً واضحاً بفريق العمل من المعلمين والإداريين والمؤسسات الأخرى التي تشارك المدرسة مهماتها، لتحقيق أهداف المدرسة وبرامجها، بما يؤثر في عمل إدارة المدرسة في تحديد الخطط والأنشطة واتخاذ القرارات.

فالإدارة المدرسية لا تقتصر على تسيير شؤون الدراسة الإدارية على نحو رتيب، بل هي عملية تجمع بين النواحي الإدارية والفنية معاً، كما أنها عملية إنسانية ترجى إلى توفير الظروف والإمكانات المتاحة والتي تساعد في تحقيق الأهداف التربوية.

ويجمع المتخصصون في الإدارة على أن العملية الإدارية تتألف من عناصر وعمليات فرعية لا بد للمدير من القيام بها وهي عمليات مترابطة فيما بينها تؤلف كياناً أو نظاماً معقداً، وكل عملية تؤثر وتتأثر بالعمليات الأخرى وهذا معناه أن

العملية الإدارية نظام System وفيما يلي توضيح لكل عنصر من عناصر العملية الإدارية ووظائفها:-

التخطيط:

يعرف التخطيط بأنه عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة، للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدل التخمين. فهو عنصر أساسي من عناصر الإدارة التربوية وله الأولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى. أو لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون تخطيط لها فهو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم.

فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ويقول ((فايول)) (إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل). فهو إذن افتراضات عما سيكون عليه الحال في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها، والعناصر الواجب استخدامها (مادية وبشرية) لتحقيق الأهداف وكيفية استخدام هذه العناصر، وخط السير، والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ هذه الأعمال.

ومن هذا يتضح أن التخطيط وظيفة تسبق جميع العمليات الإدارية. فلا يمكن القيام بوظيفة التنظيم أو الرقابة أو التوجيه بصورة عملية قبل إعداد خطة واضحة ومحددة. فالمدير يجب أن يفكر أولاً بالهدف الذي يسعى لإنجازه، وعندما يقوم بعملية التخطيط عليه أن يتنبأ بالمتغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة سواء كانت متغيرات اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية لأن هذه المتغيرات تؤثر تأثيراً كبيراً على قدرته على إنجاز أهدافه. وذلك فأن المواد المتاحة للمدير -بشرية ومادية- لها ارتباط كبير بتحقيق الأهداف. ولهذا فأن تحقيق أهداف المؤسسة (المدرسة) يرتبط ويتوقف على هذين وهما البيئة والموارد المتاحة.

فالإدارة الفعالة تنظر إلى العملية التعليمية نظرة عملية، وهذا يعني أنها تتخذ بالتخطيط أسلوب ووسيلة لتحقيق أهداف المدرسة وهذا يعني الإجابة عن هذه الأسئلة:

— ما واقع المدرسة؟ التلاميذ والمعلمون والإمكانات المادية من بناية وتمويل البيئة والمجتمع.

— ما الذي يراد تحقيقه؟ الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.

— كيف يمكن تحقيق ذلك في ضوء الواقع؟ رسم الطرق التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف في ضوء الواقع داخل المدرسة والبيئة والمجتمع.

وبشكل عام يمكن القول بأن التخطيط هو عملية تحديد الإطار العام للأعمال المطلوبة وكذلك الوسائل اللازمة لتنفيذها في سبيل تحقيق أهداف الإدارة التربوية.

ويمكن تقسيم التخطيط إلى عدة عناصر أو مراحل أو كما يأتي:—

١. تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بالجهد الجماعي.

٢. وضع السياسات التي تحكم تصرف العاملين.

٣. وضع الاستراتيجية

٤. تحديد مستلزمات الخطة من العناصر (المادية والبشرية) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.

٥. إقرار الإجراءات. أي: الخطوات التفصيلية التي تتبع تنفيذها مختلف العمليات.

٦. وضع البرامج الزمنية. أي: ترتيب الأعمال المراد القيام بها ترتيباً زمنياً مع ربطها بعضها ببعض.

التنظيم:

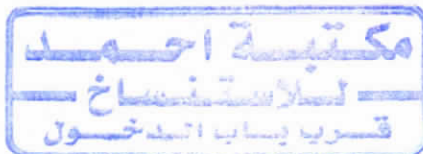
هناك مبادئ عامة يجب مراعاتها في تنظيم أي مؤسسة وقد اتفق عليها المختصون في الإدارة تتمثل فيما يأتي:-

١. الهدف: فالهدف يعني مرور وجود المنظمة أو المؤسسة وهو الذي يوجه تشكيلها بعد معرفة الإمكانيات والموارد المتاحة للعمل على تحقيق هدفها المنشود.

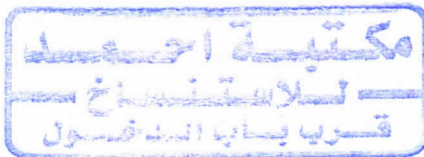
٢. تقسيم العمل: ازدادت الحاجة مع تطور الحضارة الإنسانية إلى التخصص ضماناً لسيطرة الفرد على جودة الإنتاج وسرعة تنفيذ الواجبات في أقصر وقت وأقل كلفة كذلك ضرورة أن يركز كل فرد جهوده في نظام محدد من العمل يستطيع أن ينمي قدراته وخبراته. فكلما زادت دقة التخصص زادت قدرة الفرد على الإبداع وأجادة العمل. ولما كان غرض التنظيم هو الوصول للكفاءة العالية في الأداء يجب تقسيم العمل بحيث يعهد لكل شخص عمل يقوم بتنفيذه حسب اختصاصه وإمكاناته ومؤهلاته على أن تكون هذه الأجزاء مترابطة مع بعضها.

٣. وحدة العمل: ويقصد به وحدة إصدار الأوامر من سلطة موحدة، بحيث يتلقى العامل أوامره من رئيس واحد ويكون مسؤولاً عن عمله أمام هذا الرئيس فقط. والرئيس بدوره مسؤولاً أمام رئيس أعلى. وهكذا مع وضع معلومات ونظم واضحة تعطي لصلاحيات كافية.

٤. التنسيق: فمن صفات الإداري الناجح قدرته على التنسيق. حيث يحدد ويوضح البرامج وأسلوب العمل وتعيين الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات التي توكل لكل وحدة وخطوط الاتصال.



٥. السلطة والمسؤولية: إن أي وظيفة من الوظائف هي أنشطة وواجبات تلزم شاغلها أن يتحمل تبعه ما ليرتب عليه من أداء هذا النشاط.
٦. تدرج السلطة: فالسلطة تعني حق إصدار القرارات للآخرين للقيام بعمل معين وكما نعرف مبدأ التدرج في السلطة وسريان ذلك ومن الأعلى إلى الأدنى
٧. المركزية واللامركزية: فمن فوائد المركزية أن القرارات تصدر من رئاسة واحدة تتضمن وحدة التوجيه والتنسيق والاطمئنان إلى سلامة الإجراءات. أما اللامركزية فتعتمد على قدرة الرؤوسين على اتخاذ القرارات السليمة مع قدرتهم على الإحساس الواعي بأهداف المنظمة تلافيًا للتسبب واضطراب العمل
٨. التفويض: أن تفويض السلطة هي وسيلة من وسائل المنظمة ليتمكن الأفراد والجماعات من العمل بحرية والتصرف الفوري لمقابلة مشاكل العمل وعدم إزعاج الرؤساء بالمشاكل اليومية ليتفرغوا للأعمال الرئيسية.
٩. نظام الإشراف: أن قدرة الرئيس على الإشراف تساعد على تكامل العمل دون أن تفقده السيطرة في العمل مع معرفة إمكانيات أي شخص.
١٠. قصر سلطة الأوامر: فينبغي أن تكون لمديرات الأشراف التي تتألف منها خطوط السلطة أقصر ما يمكن
١١. المرونة: التي يجب أن تكون محدودة معقولة، بحيث تقتضي الظروف في بعض الأحيان عدم التمسك الحرفي في التطبيق للخطط والتعليمات وألا وقعنا في مبادئ الروتين المعوقة



٣. مجموعة الأفراد العاملين **Work group**: وهم الأفراد المنوط بهم العمل في المنظمة.

٤. القائد **The leader**: - وهو المنوط به توجيه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

و- وجود مجموعة من العمليات الأزمة لتحقيق هذه المهام (التخطيط، التنظيم، التوجيه).

وبصفة عامة نستنتج من التعاريف السابقة انه يمكن تعريف الإدارة بأنها:-

عملية منظمة هادفة تسعى إلى استخدام أفضل الطرق والأساليب في استثمار الموارد المادية والبشرية وتوظيفها لبلوغ الأهداف المرسومة بأقل ما يمكن من مال ووقت وجهد عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة.

طبيعة الإدارة

كثر الجدل حول طبيعة الإدارة فهل هي فن أم علم أم مهنة؟

فرجل الإدارة في ممارسته لوظائفه وسلوكه الإداري هل يعتمد على أسس عامة؟ أم تصدر عن مهارة شخصية تعتمد خبرته وشخصيته؟ أم إن الإدارة مهنة حالها حال المهن الأخرى. ويمكن القول أن ألوان النشاط تعد فناً يتركز الاهتمام فيها حول المهارة وحسن التصرف في تطبيق المعارف والمعلومات. ومن هذه الناحية نجد أن هناك جانب الفن في الإدارة. ويرى بعض المفكرين إن الإدارة ما هي إلا ميدان من ميادين العلوم التطبيقية تطبق فيه الأساليب العلمية.

ويوضح ((جريفت)) ذلك بقوله: إن الإداري أو ممارس عملية الإدارة يطبق الأسس العلمية بالطريقة نفسها التي يتبعها كل من المهندس والطبيب في عمله. وقد ساعد هذا الاتجاه على استقطاب الجهود نحو وضع نظرية للإدارة، يعدها المدخل الرئيس لعلم الإدارة. ويمكن أن نلمس عدد من الخصائص المهنية في الإدارة فهي ممارسة يحتاج لمزاوتها تدريب متقدم، وهي ممارسات ونشاطات مهنية يقوم بها الفرد كما هو الحال بالنسبة لمهنة الهندسة، إذ أن الفرد المهندس يمارس العمليات التي هي محط اهتمامه الأول على نطاق ممارسته اليومية. إلا أن هناك

صعوبة في اتساع ميدان الإدارة وتشعبه مما يحول دون تحقيق التجانس المهني حتى في داخل الميدان الواحد من ميادين الإدارة.

مما سبق يتضح لنا إن الإدارة (هي علم وفن ومهنة) معاً لأنها تستند إلى قواعد علمية وقابليات فردية وخبرات عملية فرجل الإدارة بحاجة إلى موهبة إدارية يصلقها بخبرته وممارسته التي تقوم على أسس علمية تحكم علاقته مع العاملين معه وتوجيه جهودهم نحو العمل المشترك.

مداخل الإدارة

هناك ثلاث مداخل رئيسية لدراسة الإدارة، والكيفية التي يتم من خلالها القيام بالأنشطة الإدارية لتحقيق الأهداف المرسومة لها على النحو الآتي:-

أولاً: المدرسة التقليدية (الكلاسيكية):

تتألف هذه المدرسة من ثلاث مدارس فرعية وفقاً لبحوث وأراء وأفكار كل مدرسة على النحو الآتي:

- ١- مدرسة الإدارة العلمية: تسمى نسبة إلى (تايلر) صاحب كتاب الإدارة العلمية الذي أدت خلفيته الهندسية إلى أن ينظر إلى الإدارة من زاوية خاصة. فالهدف الأساسي للإدارة العلمية زيادة إنتاجية العامل من خلال التحليل العلمي لعمله ويؤدي البحث التجريبي إلى اكتشاف أفضل طريقة لا نجازها ورأى (تايلر) أن الحوافز الاقتصادية وبخاصة العلاوات على الأجور الاعتيادية هي الدافع الأول للعمال الصناعيين، ولقد شجع ذلك على استخدام الخبراء المتخصصين وإعطائهم سلطات فنية لرسم الطرق والوسائل المنظمة المهمة للعمال.

٢- مدرسة التقسيمات الإدارية: أن مؤسس هذه المدرسة (هنري فايول)

حيث كانت توجهاته وآراؤه منطلقة من منظار الإدارة العليا ويعود له الفضل في مجالات الإدارة وهي:-

أ- تحديد وظائف المدير كالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

ب- أنشطة المنشأة.

ج- وضع مجموعة من القواعد التي يطبقها المديرون في أدائهم لتلك الوظائف.

٣- المدرسة البيروقراطية: مؤسسها عالم الاجتماع الألماني (ماكس وير) الذي

انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المنظمة وقد انبثق من تحليله مفهوم البيروقراطية أي: حكم المكتب. وقد قصد بذلك المفهوم تلك المنظمة الرشيدة التي تؤدي مهماتها بكفاءة عالية.

ثانياً: المدرسة الإنسانية

وهي المدرسة التي تمثل الحد بين الإدارة التقليدية والمعاصرة. حيث هناك مجموعة كبيرة ومتنوعة من النظريات والمدارس الفكرية تبوت ضمن المدرسة الإنسانية (أو مدرسة العلاقات الإنسانية أو المدرسة السلوكية) التي تؤكد أهمية العلاقات الإنسانية بين أفراد التنظيم ومراعاة الدوافع والحاجات النفسية لديهم وأن الإداري الناجح هو الذي يكون علاقة إنسانية سليمة توصل المنظمة إلى غايتها.

ثالثاً المدرسة المعاصرة (الاتجاهات)

وتوجد ضمن هذه المدرسة ثلاث نظريات هي:-

١. نظريات المنظومات المفتوحة: وتنظر إلى المنظمة بأنها عبارة عن منظومة تتكون من مجموعة من الأجزاء الفرعية المترابطة مع بعضها البعض لتحقيق هدف معين والمنظمة كمنظومة تتكون من الكائنات البشرية والأموال والمواد والمعدات والمعلومات وغيرها وهي وحدة اجتماعية تتكون من أفراد متفاعلين مع بعضهم البعض وتشترك المنظمات كمنظومة واحدة في إيجاد مكونات أساسية هي المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة.

٢. الإدارة الكمية: لقد تطور المدخل الكمي للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية، وذلك من خلال محاولة الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في إدارة الجيوش في مجال حل المشاكل واتخاذ القرارات وذلك باستعمال النماذج الرياضية والكفاءة الاقتصادية واستخدام الحاسوب وتمثل الإدارة الكمية ثلاث اتجاهات فرعية:

أ- علم الإدارة

ب- بحوث العمليات

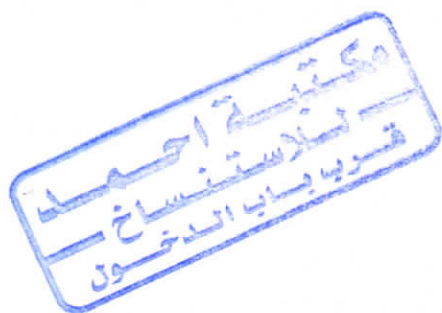
ج- نظم المعلومات الإدارية

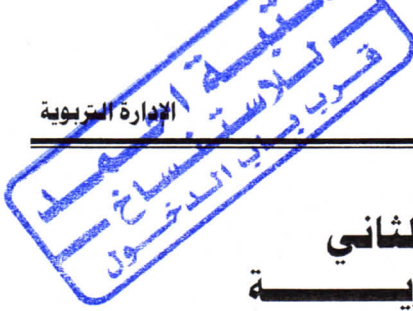
٣- نظرية (Z) الإدارة اليابانية: أن رائد هذه النظرية هو ((وليام أوجي)) الأستاذ في جامعة كاليفورنيا ياباني الأصل. استفاد من اتجاهات المدرسة الإنسانية ومن التجربة اليابانية التي تعطي أفضل صورة للعلاقة الإنسانية بين الإدارة والعاملين، الإدارة تنظر إلى العمال بالروح الأبوية

وبالمسؤولية تجاههم وتشارك معهم في اتخاذ القرارات وأصبحت بيئة العمل اليابانية تؤلف جزءاً مهماً من مجريات حياة الفرد فيها.

الفصل الثاني

الإدارة التربوية





الفصل الثاني الإدارة التربوية

تدعو الحاجة إلى الإدارة حيث توجد جماعات منظمة من الناس تجمعها أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها. ولعل من السمات البارزة للعصر الحديث الاهتمام بزيادة الإنتاج كما ونوعاً واتخاذ كافة الوسائل التي من شأنها أن تساعد على زيادة إنتاجية الأفراد. وللأهمية التي تحققها الكفاءة الإنتاجية وبلوغ الإنتاجية الأهداف المرغوبة لأي تنظيم أصبحت الإدارة بجميع فروعها في الوقت الحاضر من أهم المرافق العامة التي توليها الدولة عنايتها في مختلف بلدان العالم، والإدارة التربوية من بين فروع الإدارة التي اتسعت في مجالها الأبحاث والدراسات الميدانية، وتطورت بالتالي مفاهيمها وأساليبها، حتى أصبحت تكون علماً مستقلاً له كيانه وتقاليده المميزة وطبيعته التي تميزه عن غيره من الفروع.

فقد أخذت الإدارة التربوية دورها كعلم مستقل عن علم الإدارة الصناعية وإدارة الأعمال والإدارة العامة وأصبح لها كيان خاص منذ عام ١٩٤٦ م. حيث بدأت عند تلك الفترة بفرض نفسها على علوم التربية والعلوم الإنسانية الأخرى، وتطورت بالتالي مفاهيمها وأساليبها. فمن المتغيرات الجوهرية التي حدثت في الإدارة التربوية ما يتعلق بالوظائف التي تؤديها الإدارة اليوم مقارنة بما كانت عليه في بدايات القرن العشرين، ويتبع هذا التغير اتساع في مجال الإدارة التربوية ووضوح خطورة الدور الذي تلعبه في تنفيذ هذه الوظائف. وينسحب هذا على الإدارة المدرسية بصفتها جزء من الإدارة التربوية التي تهتم بنظام التعليم بأكمله.

لقد تسارع الاهتمام العالمي بالإدارة التربوية في مختلف بلدان العالم مما كان له أثره الكبير في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال ففي ما بين عام ١٩٥٥ - ١٩٥٩ م قدمت المؤسسات الأمريكية المنح للجامعات، لدراسة وتطوير الإدارة

التربوية. ومنذ ذلك الحين بدأ الاهتمام بالإدارة التربوية من جانب كل مكاتب التعليم والجامعات الأمريكية على حد سواء. وبدأ إعداد البحوث والدراسات الخاصة بها.

وفي عام ١٩٦٧م بدأت الإدارة التربوية كعلم تلقى مزيداً من الاهتمام في بريطانيا بعد تقديم المنح المالية إلى قسم الإدارة التربوية في كلية التربية بجامعة لندن لأعداد وتخطيط دراسة لتدريب العاملين في وزارة التربية والتعليم من مديريين ومعلمين وغيرهم على المهام الإدارية للعملية التعليمية.

ومن أوروبا انتقلت الإدارة التربوية كعلم إلى الاتحاد السوفيتي (السابق) ومن ثم إلى العالم. ومن هنا بدأ علم الإدارة التربوية يفرض نفسه على العلوم التربوية الأخرى ويتخذ لنفسه صفة بين هذه العلوم. فبدأت كليات التربية في المجتمعات الشرقية والغربية تقدم ضمن مناهجها الدراسية مقررات في الإدارة التربوية والإدارة المدرسية.

وقد ساعد ذلك على رسوخ هذا الاتجاه، وعلى تطوير الإدارة التربوية، وتقدم العلوم السلوكية، والتقدم الذي حدث في مجالات الإدارة المختلفة الأخرى كالصناعة والمال والتجارة.

لقد بدأت الإدارة التربوية بتطوير نظام العمل وتحسينه في ضوء متطلبات التغيير التي تحدث في مجالات الحياة المختلفة. وأخذت تعمل على تهئية الظروف المناسبة لتطوير المتعلم وتنميته بشكل متكامل في الجوانب الجسمية والعقلية والخلقية والاجتماعية، وذلك من خلال قيامها بمهمة توجيه العملية التربوية توجيهاً سليماً يضمن تحقيق هذا النمو. وركزت على أهم الأهداف وضرورة تحقيقها، ونظرت إلى المتعلم بوصفه محور العملية التعليمية، وعملت على تنظيم العديد من النشاطات والممارسات التي تؤدي في المؤسسات التربوية، بما يكفل لها الإنجاز الأفضل. فالإدارة التربوية في ظل التعليم العصري شأنها شأن المنظمات الأخرى، لم

تعد مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شؤون الدراسة وفق قواعد وتعليمات محددة، بل أصبحت عملية إنسانية تهدف لتوفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية تحقيقاً وظيفياً.

لقد أصبح على الإدارة التربوية أن تتغير وتتطور لتعطي خصائص المدرسة الحديثة وحاجاتها. ومن خصائص هذه الأفكار الحديثة الاتفاق العام على جعل الإدارة التربوية أكثر ديمقراطية، حيث أصبح المدير، القائد المهني، عنصراً ينبغي عليه الاشتراك والتعاون مع جميع العاملين لتحقيق الأهداف التربوية. فالإدارة التربوية كما يعرفها البعض: مجموعة من العمليات المتشابكة، التي تتكامل فيما بينها، سواء في داخل المنظمات التعليمية، أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية.

وتعرف الإدارة التربوية بأنها: الهيمنة العامة على شؤون التعليم في الدولة بقطاعاتها المختلفة بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه.

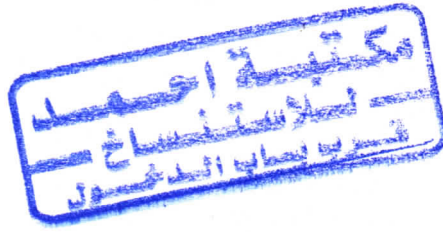
فهي إذن: الطريقة التي يدار بها التعليم في مجتمع ما، وفقاً لإيديولوجية ذلك المجتمع وأوضاعه والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه ليصل إلى أهدافه لتنفيذ السياسة المرسومة له، ليحقق هذا التعليم أهدافه من خلال كل نشاط منظم مقصود وهادف يحقق الأهداف التربوية المنشودة.

وعرفها البعض بأنها: تنظيم جهود العاملين التربويين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل به وبذويه وبيئته، ويتوقف نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرارات.

ويرى البعض بأن الإدارة التربوية: عملية تنظيم موظفي المؤسسة التربوية كافة، وتنسيق أعمال العاملين فيها وتوجيههم، وذلك لتكوين السياسة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف صحيحة وفعالة وتنفيذها وتطويرها.

فالإدارة التربوية: هي مجموعة من الإجراءات التي يتبناها المجتمع لتنظيم العملية التربوية والمؤسسات والأفراد المتصلين به، بقصد تحقيق الأهداف التربوية التي تعكس فلسفة المجتمع وتطلعاته، بقصد إحداث التطوير النوعي والكمي في العملية التربوية والمؤسسات والأفراد.





الفصل الثالث

وظائف الإدارة

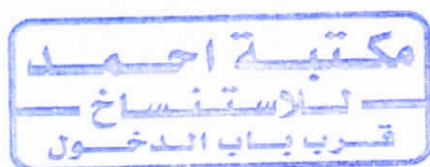
التخطيط

التنظيم

اتخاذ القرار

الاتصال

التقويم



الفصل الثالث وظائف الإدارة

تتضمن العملية الإدارية نشاطات عديدة وأعمال يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المؤسسة (المدرسة). وبالتالي تحقيق الهدف الأسمى المتمثل بالبقاء والنمو والازدهار. حيث يمكن النظر إليها على أنها عملية يمكن عن طريقها الجمع بين الموارد المتاحة بأفضل السبل لتحقيق أهداف محددة مسبقاً بأقل ما يمكن من الجهد والمال. أي: بتحقيق ما يسمى بالكفاية الإنتاجية.

وتعد المدرسة المؤسسة المعقدة التركيب، فهي تشمل على الكثير من المكونات المتشابكة والتفاعلة التي ينعكس أثرها على المخرجات المتمثلة في تحصيل الطلاب ومكتسباتهم وإنجازاتهم في مجالات متنوعة ومختلفة، تتعلق بالنجاح الدراسي بفهمه الشامل، وإسهامات المدرسة في البيئة المحلية. وتتأثر هذه المخرجات تأثيراً واضحاً بفريق العمل من المعلمين والإداريين والمؤسسات الأخرى التي تشارك المدرسة مهماتها، لتحقيق أهداف المدرسة وبرامجها، بما يؤثر في عمل إدارة المدرسة في تحديد الخطط والأنشطة واتخاذ القرارات.

فالإدارة المدرسية لا تقتصر على تسيير شؤون الدراسة الإدارية على نحو رتيب، بل هي عملية تجمع بين النواحي الإدارية والفنية معاً، كما أنها عملية إنسانية ترجى إلى توفير الظروف والإمكانات المتاحة والتي تساعد في تحقيق الأهداف التربوية.

ويجمع المتخصصون في الإدارة على أن العملية الإدارية تتألف من عناصر وعمليات فرعية لا بد للمدير من القيام بها وهي عمليات مترابطة فيما بينها تؤلف كياناً أو نظاماً معقداً، وكل عملية تؤثر وتتأثر بالعمليات الأخرى وهذا معناه أن

العملية الإدارية نظام System وفيما يلي توضيح لكل عنصر من عناصر العملية الإدارية ووظائفها:-

التخطيط:

يعرف التخطيط بأنه عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة، للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدل التخمين. فهو عنصر أساسي من عناصر الإدارة التربوية وله الأولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى. أو لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون تخطيط لها فهو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم.

فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ويقول ((فايول)) (إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل). فهو إذن افتراضات عما سيكون عليه الحال في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها، والعناصر الواجب استخدامها (مادية وبشرية) لتحقيق الأهداف وكيفية استخدام هذه العناصر، وخط السير، والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ هذه الأعمال.

ومن هذا يتضح أن التخطيط وظيفة تسبق جميع العمليات الإدارية. فلا يمكن القيام بوظيفة التنظيم أو الرقابة أو التوجيه بصورة عملية قبل إعداد خطة واضحة ومحددة. فالمدير يجب أن يفكر أولاً بالهدف الذي يسعى لإنجازه، وعندما يقوم بعملية التخطيط عليه أن يتنبأ بالمتغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة سواء كانت متغيرات اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية لأن هذه المتغيرات تؤثر تأثيراً كبيراً على قدرته على إنجاز أهدافه. وذلك فأن المواد المتاحة للمدير -بشرية ومادية- لها ارتباط كبير بتحقيق الأهداف. ولهذا فأن تحقيق أهداف المؤسسة (المدرسة) يرتبط ويتوقف على هذين وهما البيئة والموارد المتاحة.

فالإدارة الفعالة تنظر إلى العملية التعليمية نظرة عملية، وهذا يعني أنها تتخذ بالتخطيط أسلوب ووسيلة لتحقيق أهداف المدرسة وهذا يعني الإجابة عن هذه الأسئلة:

— ما واقع المدرسة؟ التلاميذ والمعلمون والإمكانات المادية من بناية وتمويل البيئة والمجتمع.

— ما الذي يراد تحقيقه؟ الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.

— كيف يمكن تحقيق ذلك في ضوء الواقع؟ رسم الطرق التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف في ضوء الواقع داخل المدرسة والبيئة والمجتمع.

وبشكل عام يمكن القول بأن التخطيط هو عملية تحديد الإطار العام للأعمال المطلوبة وكذلك الوسائل اللازمة لتنفيذها في سبيل تحقيق أهداف الإدارة التربوية.

ويمكن تقسيم التخطيط إلى عدة عناصر أو مراحل أو كما يأتي:—

١. تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بالجهد الجماعي.

٢. وضع السياسات التي تحكم تصرف العاملين.

٣. وضع الاستراتيجية

٤. تحديد مستلزمات الخطة من العناصر (المادية والبشرية) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.

٥. إقرار الإجراءات. أي: الخطوات التفصيلية التي تتبع تنفيذها مختلف العمليات.

٦. وضع البرامج الزمنية. أي: ترتيب الأعمال المراد القيام بها ترتيباً زمنياً مع ربطها بعضها ببعض.

التنظيم:

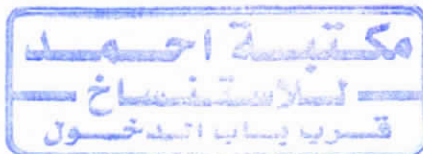
هناك مبادئ عامة يجب مراعاتها في تنظيم أي مؤسسة وقد اتفق عليها المختصون في الإدارة تتمثل فيما يأتي:-

١. الهدف: فالهدف يعني مرور وجود المنظمة أو المؤسسة وهو الذي يوجه تشكيلها بعد معرفة الإمكانيات والموارد المتاحة للعمل على تحقيق هدفها المنشود.

٢. تقسيم العمل: ازدادت الحاجة مع تطور الحضارة الإنسانية إلى التخصص ضماناً لسيطرة الفرد على جودة الإنتاج وسرعة تنفيذ الواجبات في أقصر وقت وأقل كلفة كذلك ضرورة أن يركز كل فرد جهوده في نظام محدد من العمل يستطيع أن ينمي قدراته وخبراته. فكلما زادت دقة التخصص زادت قدرة الفرد على الإبداع وأجادة العمل. ولما كان غرض التنظيم هو الوصول للكفاءة العالية في الأداء يجب تقسيم العمل بحيث يعهد لكل شخص عمل يقوم بتنفيذه حسب اختصاصه وإمكاناته ومؤهلاته على أن تكون هذه الأجزاء مترابطة مع بعضها.

٣. وحدة العمل: ويقصد به وحدة إصدار الأوامر من سلطة موحدة، بحيث يتلقى العامل أوامره من رئيس واحد ويكون مسؤولاً عن عمله أمام هذا الرئيس فقط. والرئيس بدوره مسؤولاً أمام رئيس أعلى. وهكذا مع وضع معلومات ونظم واضحة تعطي لصلاحيات كافية.

٤. التنسيق: فمن صفات الإداري الناجح قدرته على التنسيق. حيث يحدد ويوضح البرامج وأسلوب العمل وتعيين الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات التي توكل لكل وحدة وخطوط الاتصال.



٥. السلطة والمسؤولية: إن أي وظيفة من الوظائف هي أنشطة وواجبات تلزم شاغلها أن يتحمل تبعه ما ليرتب عليه من أداء هذا النشاط.
٦. تدرج السلطة: فالسلطة تعني حق إصدار القرارات للآخرين للقيام بعمل معين وكما نعرف مبدأ التدرج في السلطة وسريان ذلك ومن الأعلى إلى الأدنى
٧. المركزية واللامركزية: فمن فوائد المركزية أن القرارات تصدر من رئاسة واحدة تتضمن وحدة التوجيه والتنسيق والاطمئنان إلى سلامة الإجراءات. أما اللامركزية فتعتمد على قدرة الرؤوسين على اتخاذ القرارات السليمة مع قدرتهم على الإحساس الواعي بأهداف المنظمة تلافيًا للتسبب واضطراب العمل
٨. التفويض: أن تفويض السلطة هي وسيلة من وسائل المنظمة ليتمكن الأفراد والجماعات من العمل بحرية والتصرف الفوري لمقابلة مشاكل العمل وعدم إزعاج الرؤساء بالمشاكل اليومية ليتفرغوا للأعمال الرئيسية.
٩. نظام الإشراف: أن قدرة الرئيس على الإشراف تساعد على تكامل العمل دون أن تفقده السيطرة في العمل مع معرفة إمكانيات أي شخص.
١٠. قصر سلطة الأوامر: فينبغي أن تكون لمديرات الأشراف التي تتألف منها خطوط السلطة أقصر ما يمكن
١١. المرونة: التي يجب أن تكون محدودة معقولة، بحيث تقتضي الظروف في بعض الأحيان عدم التمسك الحرفي في التطبيق للخطط والتعليمات وألا وقعنا في مبادئ الروتين المعوقة

