

الإدارة التربوية والإدارة المدرسية



عبد الحكيم الغزاوي
أستاذ محاضر - جامعة الجنان

لقد رافق تطور مفهوم عملية التربية مفهوم الإدارة المدرسية بحيث اتسع ليشمل الجوانب الإدارية والجوانب الفنية في صورة متكاملة تهدف إلى توفير الوسائل والإمكانيات المادية والبشرية، وتهيئة ظروف العمل المناسبة التي تساعد على تحقيق أهداف العملية التربوية التي أنشئت المدرسة من أجلها، أي أصبحت الإدارة المدرسية وسيلة هدفها تحقيق العملية التربوية الاجتماعية تحقيقاً وظيفياً.

١- تعريف الإدارة التربوية والإدارة المدرسية

وتعرف الإدارة التربوية بأنها "عملية اجتماعية تعنى بتيسير وتحفيز العناصر البشرية في كافة فروع ومستويات الإدارة وتوجيه جهودها بصورة منظمة نحو تحقيق أهداف اجتماعية"^(١)، كما تعرف بأنها "مجموع عمليات تخطيط وتنظيم وتوجيه وضبط وتنفيذ وتقييم الأعمال والمسائل التي تتعلق بشؤون المؤسسات التربوية المدرسية للوصول الى الأهداف التربوية المرسومة، باستخدام أفضل الطرق في استثمار القوى البشرية والموارد المتاحة وبأقل ما يمكن من الجهد والمال"^(٢).

أما الإدارة المدرسية من الناحية الإجرائية فإن مدير المدرسة يمثل الجهة الإجرائية التي تقوم بتنفيذ الخطط والبرامج وفقاً للسياسات المرسومة ضمن اللوائح والتعميمات والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم. بما يتفق مع التوجهات العامة للدولة. وتمارس الإدارة المدرسية مهماتها داخل البيئة والمجتمع المدرسي من خلال المعلمين والتلاميذ والموظفين، وخارج المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، إضافة إلى المؤسسات التعليمية ذات العلاقة. وهي جزء من الإدارة التربوية، وصورة مصغرة لتنظيماتها، وتستمد أهدافها واستراتيجياتها منها وهي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية إجرائياً وعملياً وفق الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. وهذا يعني ان الإدارة المدرسية هي إدارة تنفيذية تخضع لإشراف الإدارة التعليمية، ويرأس جهاز الإدارة المدرسية مدير مهمته توجيه العمل المدرسي نحو تحقيق أهدافه وتنفيذ اللوائح والقوانين والقرارات التي تصدر عن السلطات التعليمية الأعلى، ويتعاون معه وكيل المدرسة والمعلمون والإداريون والفنيون وغيرهم من العاملين في المدرسة، ويفوض مدير التعليم على المستوى الإقليمي بعض سلطاته وصلاحياته لمدير المدرسة حتى يستطيع تأدية الواجبات والمسؤوليات المحددة له والتي لا تتعدى المدرسة التي يقوم بالإشراف عليها"^(٣).

وقد تعددت التعاريف حول الإدارة المدرسية، فمنهم من قال بأنها: "مجموعة عمليات تقوم بها هيئة المدرسة، بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية، بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها"^(٤). وآخر يعرفها بأنها: "ذلك المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبةً في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة وهذا يقضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمام نجاحها"^(٥).

أما طافش، فيرى أن الإدارة المدرسية هي: "مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة، ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلاً نظرياً وعملياً عالياً، لتحقيق الأهداف التربوية الرامية لإشباع حاجات المجتمع، عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة كالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه ثم تقوم باتخاذ قرارات على ضوء المنجزات"^(٦). ويرى العبد الله ان الإدارة المدرسية عنصر مهم في أداء المهمات التربوية، وتنفيذ البرامج المدرسية، وعليها يتوقف نمط أداء المؤسسة المدرسية وكفائتها، وإنتاجية العملية التعليمية في مختلف أوجهها وأبعادها تخطيطاً، وبرمجة، وتنظيماً وإشرافاً ومتابعة، وتوجيهاً وتقويماً.

كما يعرف أحمد الإدارة المدرسية بانها: "الجهود المرنة المنسقة والمنظمة، والتي قوامها التخطيط الاستراتيجي والتقويم والتطوير الذاتي الذي تقوم به المؤسسة المدرسية بطريقة تشاركية تعاونية معتمدة على الأسلوب الديمقراطي لأداء الخدمات التربوية والإدارية بشكل فعال لتساعد على تحسين العملية التربوية، وتحقيق الجودة النوعية في مخرجاتها، وابتكار أساليب متطورة للتعامل مع قضاياها وحل مشكلاتها، والتجديد والتطوير والإبداع، ورفع الكفاءة الإنتاجية وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية محددة مستخدمة أفضل استخدام ممكن لجميع الإمكانيات والقدرات والتسهيلات المتاحة لها داخل المدرسة وخارجها، لتحقيق أفضل كفاية ممكنة لاستخدام الموارد واستغلالها بغية تحقيق الأهداف التربوية أو تجاوزها"^(٧).

٢- علاقة الإدارة التربوية بالإدارة المدرسية

تشكل الإدارة المدرسية عنصراً مهماً من عناصر العملية التربوية لأنها تعمل على تحفيز ببقية العناصر الأخرى المادية والبشرية، وتنشيطها وهي تتغلغل في جميع أوجه النشاط التربوي، ولقد تغير مفهومها من المفهوم التقليدي حيث كان ينظر إليها على أساس أنها تركز على البدهة أو الخبرة أو المقومات والسمات الشخصية التي يمتلكها الإداري وان وظيفتها هي المحافظة على النظام المدرسي، وتنفيذ الجدول المدرسي المحدد من قبل السلطات الأعلى، وحصر الغياب الخاص بالمعلمين والتلاميذ والإداريين والمستخدمين والاهتمام بتحفيظ المواد الدراسية للتلاميذ، الى المفهوم الحديث الذي ينظر للإدارة على أنها وسيلة لتنمية شخصية المتعلم، وأنها تركز على أصول علمية وأخلاقية وأنها ذات جانبين إداري وفني. وتختص الإدارة التربوية والتعليمية على مختلف المستويات بتوفير القوى البشرية والإمكانات المادية للإدارة المدرسية حتى تستطيع تأدية وظائفها وتحقيق أهداف المدرسة.

وتقوم إدارة التربية والتعليم على المستوى الإقليمي بمسؤولية الإشراف الفني والإداري والمتابعة والرقابة على الإدارة المدرسية لضمان تنفيذ السياسة التربوية والتعليمية فضلاً عن الاهتمام بالشؤون المالية كإعداد الميزانية وتنظيم مرتبات المعلمين وعلاواتهم وترقياتهم والمشتريات والمناقصات وتوفير الأبنية المدرسية - بالتعاون مع الإدارة التربوية على المستوى الوطني والإشراف عليها وصيانتها. ومن هنا فانه لا يمكن فهم الإدارة المدرسية إلا في ظل الإدارة التربوية لأن شخصية المدرسة تستمد من النظام التعليمي كله ولأن الإدارة المدرسية ليست كياناً مستقلاً بذاته بقدر ما هي جزء من الكيان الأكبر وهو الإدارة التربوية.

وحول العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية، فيمكن اعتبارها من باب علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء، بمعنى ان الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التربوية وصورة مصغرة لتنظيماتها وان هناك ارتباطاً وثيقاً بينهما، وانهما يدوران حول محور واحد هو التربية والتعليم حيث ان الإدارة المدرسية تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية، بينما تختص الإدارة التربوية برسم تلك السياسة ومساعدة الإدارة المدرسية مالياً وفنياً في تنفيذها والإشراف عليها لتضمن سلامة هذا التنفيذ، "وكلما كانت العلاقات التنظيمية بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية واضحة، تتحدد فيها خطوط السلطة والمسؤولية، فان ذلك يساعد على تنفيذ السياسة التربوية بصورة افضل"^(٨).

٣- مكونات الإدارة المدرسية

يمكننا اعتبار الإدارة المدرسية مكونة من أربعة مكونات عامة هي:

١- المدخلات :

تعطي المدخلات للإدارة مقوماتها الأساسية، وتحدد غاياتها، علاوة على ان لها دوراً رئيساً في نجاح أو فشل النظام المدرسي بأكمله. هذه المدخلات تتضمن ما يأتي:

- رسالة المدرسة وفلسفتها وأهدافها.
- السياسات والتشريعات التربوية.
- الموارد البشرية في المدرسة (وتضم جميع العاملين في المدرسة بدءاً من المدير وطاقم الجهازين الإداري والتعليمي، والتلاميذ، وانتهاء بموظفي الخدمات المساندة).
- الموارد والإمكانات المادية (المبنى والمرافق والتجهيزات والأموال... الخ).
- منظومة الخدمات الإضافية التي تساعد المدرسة في أداء عملها (من خدمات صحية وإرشادية ورياضية وغيرها).
- المنظومة المعلوماتية الفرعية (أساليب العمل والأهداف والسياسات العامة وطرف اتخاذ القرار... الخ).

٢- العمليات :

ويقصد بها التفاعلات والأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهي معقدة ومتفاعلة معاً. لكن يمكن تبسيط فهمها من خلال النظر إليها على أنها وظائف وأنشطة إدارية محددة، وهي تتضمن:

- أ- التخطيط: ويتم من خلاله تحديد الغايات والوسائل، ووضع البرامج ورسم السياسات، وتحديد الميزانية ...
- ب- التنظيم: ويتم من خلاله تقسيم الأعمال وتوزيعها، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وطرق الاتصال بين العاملين والتنسيق بينهم.
- ج- القيادة: ويتم من خلالها التفاعل بين المدير والمرووسين والمواقف القيادية، بحيث يتم توجيه المرووسين، والتعرف الى احتياجاتهم، وتحفيزهم على العمل بفاعلية.
- د- الرقابة: ويتم من خلالها تقويم النتائج وتقييمها (قياس مطابقتها للخطة الموضوعة ومعالجة القصور والانحرافات عن هذه الخطة).

٣- المخرجات:

وهي المحصلة النهائية لمجمل العمليات والمؤثرات في البيئتين الداخلية والخارجية وتقسم الى قسمين:

٤- الارتفاع بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة من اجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة، كما يمكن الارتفاع بمستوى أداء المعلمين من خلال اطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعرفة وسائل وطرق التدريس الحديثة، وذلك من خلال تدريبيهم قبل وأثناء الخدمة، وعقد الندوات والدورات لهم بشكل دوري ■

المراجع:

- ١- ابراهيم عصمت مطاوع: وامينة احمد حسن، الاصول الادارية للتربية، دار الشروق، جدة ١٩٨٢، ص ١٦.
- ٢- تيسير الدويك واخرين: اسس الادارة التربوية والمدرسية والاشراف التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، بدون تاريخ، ص ٥٣.
- ٣- صلاح عبد الحميد مصطفى ونجاة عبد الله النابه: الإدارة التربوية، مفهومها، نظرياتها، وسائلها، ط١، دبي، دار القلم، ١٤٠٦، ص ٢٠.
- ٤- ابراهيم محمد أبو فروة: الإدارة المدرسية، الجامعة المفتوحة، بنغازي ١٩٩٧، ص ٣١.
- ٥- احمد ابراهيم أحمد: نحو تطوير الإدارة المدرسية، سلسلة دراسات نظرية وميدانية، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، ١٩٩١، ص ٥.
- ٦- محمود طافش، الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان ٢٠٠٤، ص ١٧٠.
- ٧- ابراهيم يوسف العبد الله، رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة المدرسية، شركة المطبوعات للنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠٠٢، ص ٣٧.
- ٨- لمزيد من التفاصيل يمكن مراجعة فاروق شوقي البوهي، الادارة التعليمية والمدرسية، دار قباء، القاهرة، ٢٠٠١، ص.ص: ٢٧-٢٩.

أ- مخرجات إنتاجية: (قرارات وسياسات وتشريعات، وأداء جيد، وإنتاجية...).

ب- مخرجات وجدانية: (رضا وظيفي، علاقات متينة...).

٤- البيئة المنظمة:

وهي البيئة التي تتفاعل فيها المنظمة وتؤثر على أداؤها وفعاليتها، وتنقسم الى قسمين:

- أ- بيئة خارجية: تقع خارج حدود المنظمة أي المدرسة.
- ب- بيئة داخلية: تقع داخل حدود المنظمة أي المدرسة.

٤- وظيفة المدرسة:

لقد تغيرت وظيفة المدرسة نتيجة لأسباب عدة، منها نظرة المجتمع إلى العملية التربوية، والأيدولوجيا التي توجه الفكر التربوي، والظروف السياسية والاقتصادية التي تسود بنية النظام التربوي. ونتيجة لذلك فقد شهدت السنوات السابقة اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، حيث تعدت وظيفة الإدارة المدرسية تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً، ولم يعد دور المدير حفظ النظام، والتأكد من سير المدرسة وفق البرنامج والجدول المحدد، وحصر حالات غياب الطلاب وانضباطهم، وحشو أذهان التلاميذ بالمعلومات والمحافظة على البناء المدرسي والأثاث والتجهيزات المدرسية، والاهتمام بالأعمال الإدارية الروتينية، ولم تعد الإدارة تحصر نفسها في النطاق السابق، بل تعدى ذلك إلى وظائف جديدة تناسب مع معطيات العصر اضافة الى ما كشفت عنه الأبحاث التربوية والنفسية.

ومن الوظائف الجديدة للمدرسة إنطلاقاً من النظرة الحديثة اليها:

- ١- دراسة المجتمع ومشكلاته وأمانيه وأهدافه، بمعنى أن المدرسة أصبحت معنية بدراسة المجتمع والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه، والذي أدى الى زيادة التقارب والتواصل بين المدرسة والمجتمع، مما دفع بالمجتمع لتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن ان تسهم في تحقيق العملية التربوية ورفع مستواها.
- ٢- أصبحت المدرسة تعتبر ان التلميذ هو محور العملية التعليمية التعلمية، وأخذت تعمل على تزويد المتعلم بخبرات يستطيع من خلالها وبواسطتها مواجهة ما تعترضه من مشكلات.
- ٣- تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم، رغبة في تحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم .

مدرسة الصادق (ع)

عيتيت قضاء صور

تهنئ

التلامذة والأهل والمعلمين

بنتائج الشهادة المتوسطة (البريفيه)

نسبة النجاح ١٠٠% مجموع الناجحين (٧٣ تلميذاً)

للاستعلام:

٠٧/٤٣٠٠٩٠ - ٠٣/٣٩٤٩٤٣