

الإدارة المدرسية-مفهومها ، وظائفها ،

أنماطها

تعتبر الإدارة المدرسية جزءا من كل المتمثل في الإدارة العامة للدولة، وهي ميدان وليد القرن العشرين، لأن الإدارة كعلم كان أسبق وجودا وأرسخ في المؤسسات ذات الطابع التجاري والصناعي، حيث طبقت نظريات الإدارة بشكل أوسع في الصناعة والتجارة، وبعدها ظهرت نظريات تتصل بالإدارة التعليمية، كما أن كثيرا من مديري التعليم تحصلوا على معلوماتهم عن الإدارة التعليمية والمدرسية من الدراسات التي تمت في المؤسسات غير التربوية، ولمعرفة الإدارة المدرسية يقتضي أولا التعرف على الإدارة بشكل عام، وهو ما تناولناه في هذا الفصل حيث تم التطرق للإدارة-مفهومها ووظائفها وتطورها، ثم تعرضنا للإدارة المدرسية-مفهومها ووظائفها، وأعضائها وأنماطها، وأخيرا تم استخلاص خلاصة لكل ما سبق.

أولا- الإدارة -تعريفها-وظائفها-تطورها:

1-تعريف الإدارة:

1-1- لغة:

يتكون الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة Administration من جزأين، الجزء الأول هو كلمة Ad ومعناها اللفظي (To) وتعني "لكي"، والجزء الثاني هو كلمة Minister وتعني كلمة "خدمة" وبالتالي فإن معنى كلمة الإدارة في الأصل اللاتيني هو: القيام على خدمة الآخرين، أو يتم أداء خدمة ما عن طريق جهاز معين<sup>1</sup>.

وفي اللغة العربية، الإدارة من فعل أدار بمعنى حرك، أي احتوى على الحركة والتشغيل ومن ثم تحقيق النتيجة<sup>2</sup>، ويعرفها قاموس الموارد البشرية بأنها: «مجموع المهام ذات طبيعة إدارية توزع على الأفراد العاملين، ويتم مكافئتهم»<sup>3</sup>، «وتتصف بالمشاركة والفعالية المتزايدة لمجموع أفراد كل منظمة، وذلك بتطوير المعارف والكفاءات الإنسانية... فهي توجيه الجهد الجماعي الإنساني عن طريق اللامركزية في المسؤوليات خصوصا في التنفيذ»<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد حسنين العجمي: (مرجع سابق)، ص 27.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي: المنظمات العامة- البناء- العمليات- النمط الإداري، القاهرة، طيبة للنشر، 2002م، ص 22.

<sup>3</sup> -Jean-Marie Peretti : **Dictionnaire des Ressource Humaines** , Librairie Vuibert, 10-1999, p6.

<sup>4</sup> -ibid, p135.

الإدارة المدرسية-مفهومها، وظائفها،

أنماطها

أما الموسوعة الإعلامية فتعرف الإدارة بأنها: «تلك العملية التي تختص بتوجيه الجهود المشتركة، المنظمة لتحقيق بعض الأهداف، فهي بمثابة مدخل لمعالجة المواقف والمشكلات الإدارية بأسلوب علمي، يستخدم وسائل التعريف والتحليل والقياس والتجربة والبرهان»<sup>1</sup>.

1-2- اصطلاحاً:

يعرفها أبلية Aplie بأنها: «بعبارة بسيطة هي تنفيذ الأشياء عن طريق جهود أشخاص آخرين وأن هذه الوظيفة تنقسم إلى جانبين رئيسيين من المسؤولية، الأول هو التخطيط والثاني هو الرقابة»<sup>2</sup>.

أما ستانلي فانس S. Vanss يعرف الإدارة بأنها: «مداخل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها»، أما فروست Frost يرى أن «الإدارة فن توجيه النشاط الإنساني»<sup>3</sup>، نلاحظ أن فانس Vanss يرى أن الإدارة تتكون من خطوات وقواعد وأغفل أهمية العلاقات التي تقوم بين العاملين على أساس من التفاهم والمصلحة المتبادلة بينهم وبين أصحاب الأعمال، أما فروست Frost فتعريفه مرن يسع لكل أنواع النشاط الإنساني، وفيه نوع من التوجه إلى اعتبارها فن لأنها تتطلب مهارات كمهارة توجيه النشاط الإنساني.

أما علي السلمي يعرف الإدارة بأنها: «ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى تحقيق نتائج محددة ومرغوبة باستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة أفضل استخدام ممكن، في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية السائدة في مجتمع ما»<sup>4</sup>.

وعامر الكبيسي يعرف الإدارة بأنها: «عملية تكامل الجهود الإنسانية للوصول إلى هدف أو أهداف مشتركة»<sup>5</sup>.

وفي الإسلام، فتعني الإدارة ثلاثة معاني هي: الأمانة، الولاية، الرعاية<sup>6</sup>، فالأمانة تتجلى في قوله تعالى: «إنا عرضنا الأمانة على السموات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وأشفقن منها وحملها الإنسان إنه كان ظلوماً جهولاً» [الأحزاب-72].

<sup>1</sup> محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، م2، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003م، ص164.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص165.

<sup>3</sup> حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ (مرجع سابق)، ص9.

<sup>4</sup> محمد منير حجاب: (مرجع سابق)، ص167.

<sup>5</sup> طارق عبد الحميد البدري: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001م/1421هـ، ص21.

<sup>6</sup> عبد الصمد الأغبري: (مرجع سابق)، ص ص، 18-20.

أما الولاية فيقول الله تعالى: « يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم» [النساء-59]، و الرعاية تمثلاً واقتداءً بقول النبي (p): « كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته» رواه البخاري.

### 1-3- خصائص الإدارة:

الإدارة أداة لتطوير المجتمع، تعمل على تقدمه، ورفاهيته، باستغلال الطاقات المتوافرة لديه في الاتجاه المرغوب فيه إلى أقصى مدى ممكن، حيث يعتمد عليها المجتمع في وضع وتحقيق مخططاته التنموية، وربما يمكن القول أنه لا يمكن لأي مجتمع الخروج من تعطله -إن صح التعبير بدل التخلف- ما لم تتوفر لديه إدارة كفأه وفعالة تدفعه للسير قدماً للازدهار والنمو وللإدارة خصائص يمكن استخلاصها في النقاط الآتية:

1. أنها عملية مستمرة، وسمتها الأساسية اتخاذ القرارات، فوظائفها لا تنفذ إلا باتخاذ القرارات المناسبة لها.
2. نشاط إنساني هادف، فالأفراد يعملون فيها معاً لتحقيق حسن الأداء، فالعمل في فرق يحقق تكامل الخبرات والتخصصات<sup>1</sup>.
3. لتكون الإدارة فعالة لابد من استخدام نوع من المعرفة والمهارة والإجراءات.
4. تتضمن الإدارة مجموعة من الأنشطة وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.
5. تتضمن الإدارة مجموعة من الموارد: البشرية، المادية، المالية، الإعلامية<sup>2</sup>.

### 1-4- الإدارة -علم- فن - مهنة:

لقد ثار جدل ونقاش كبيرين حول ما إذا كانت الإدارة علم أم فن أم مهنة، ولكن ما هو العلم؟ وما هو الفن؟ وما هي المهنة؟

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي: (مرجع سابق)، ص 24.

<sup>2</sup> علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999م، ص 17.

## الإدارة المدرسية-مفهومها ، وظائفها ،

### أنماطها

**العلم** هو المعرفة المنسقة التي تم التوصل إليها بإتباع قواعد المنهج العلمي، مصاغة في قوانين أما **الفن** هو المهارة في الممارسة وأداء عمل ما، وبالنسبة للمهنة فهي العمل المخصص لخدمة الآخرين<sup>1</sup>.

فالاتجاه الذي يعتبر الإدارة علم ، هو الذي يرى أن الإدارة تخضع للتطور والتجديد، وترتكز على مقومات وأسس علمية، تعين رجل الإدارة في ممارسة عمله سواء كانت لديه موهبة إدارية أم لا. أما الاتجاه الذي يعتبر الإدارة فن هو الذي يعتقد أن الإدارة تحتاج إلى موهبة شخصية يتسم صاحبها بحسن التصرف في حل المشكلات والقدرة على التنظيم والتنسيق واستخدام الإمكانيات وتنمية الموهبة يتم من خلال الخبرة<sup>2</sup>.

وبالنسبة للإدارة كمهنة، فترى أن الإدارة تعني أداء خدمة للآخرين على أسس علمية وأساليب فنية، إلا أن الاتجاه السائد هو الذي يعتبر الإدارة علم وفن ومهنة، لأن رجل الإدارة بحاجة إلى موهبة إدارية يصفها بخبرته وممارسته التي تقوم على أسس علمية تحكم علاقاته مع العاملين معه، وتوجه جهودهم نحو الهدف المشترك.

## 2-المستويات الإدارية:

### 2-1-المستوى الإداري الأول: ويسمى الإدارة العليا، ويشمل فئة المديرين العليا الذين يقومون

بعملية صنع القرار في المؤسسات، لذلك يجب أن تختار هذه الفئة على أسس من الموضوعية والكفاءة والقدرات والمهارات الفردية والتنظيمية.

### 2-2- المستوى الإداري الثاني: ويسمى الإدارة التنفيذية، ويشمل هذا المستوى المديرين

العموميين والمهندسين وغيرهم من الذين يمثلون الإدارة الوسطى، التي تلعب دوراً أساسياً في عملية تنفيذ السياسات و الأهداف، فيجب أن تتوفر لدى مديرها الخبرة الكافية والتخصص والقدرات والمهارات الفردية والشخصية.

### 2-3- المستوى الإداري الثالث: ويسمى الإدارة المباشرة، وهي لا تقل أهميتها عن سابقتها،

حيث تقوم بانجاز الأهداف وتنفيذ القرارات والسياسات وتحتاج للعديد من الكفاءات والقدرات

<sup>1</sup>-أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك:(مرجع سابق)، ص ص 25-28.

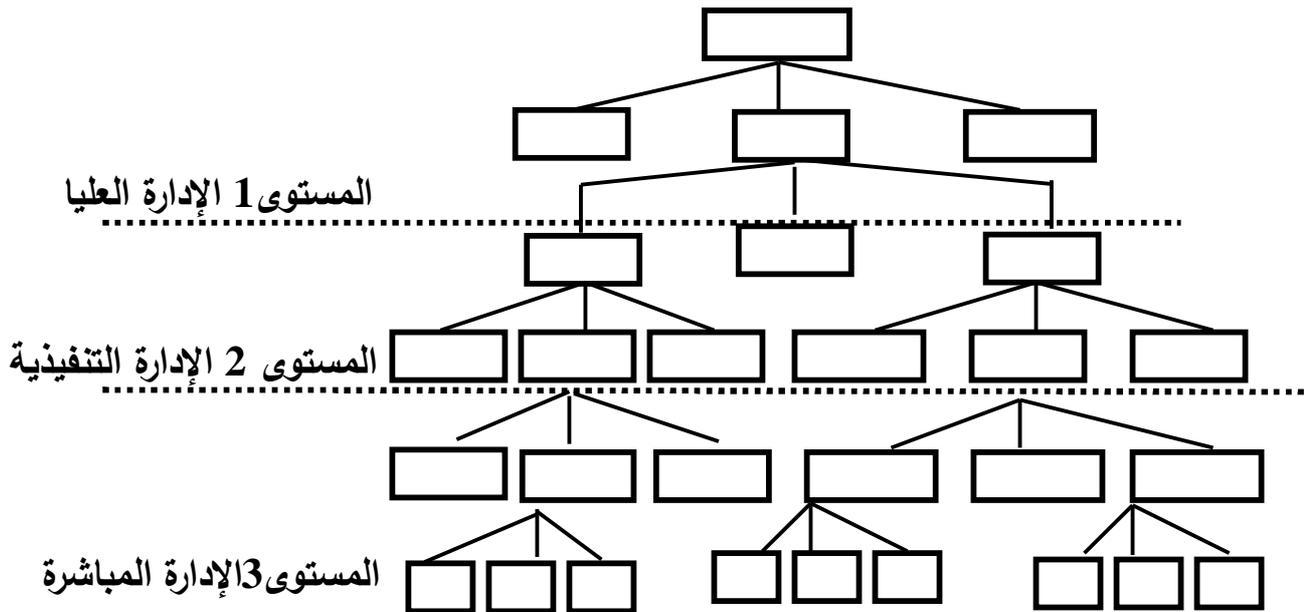
<sup>2</sup>-تيسير الدويك و آخرون : (مرجع سابق)، ص11.

الإدارة المدرسية-مفهومها، وظائفها،

أنماطها

والمهارات التنظيمية المهنية التي تؤهلهم لإنجاز الأعمال ويطلق على فئات هذه الإدارة بمشرفي وملاحظي العمل<sup>1</sup>، ويمكن توضيح هذه المستويات في الشكل الآتي:

شكل رقم 1: مستويات الإدارة



المصدر: علي الشريف: (مرجع سابق)، ص 20.

### 3- عمليات الإدارة:

لتبلغ الإدارة أهدافها، فإنها تقوم بعمليات محدودة تسعى من خلالها إلى توفير أقصى درجة من الكفاءة والفعالية، ويجمع المختصون في الإدارة بأن العملية الإدارية تتكون من عمليات فرعية إلاً

<sup>1</sup> جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: إدارة المنظمات الاجتماعية- رؤى للإصلاح والتطوير، المكتب الجامعي الحديث، 200م، ص ص 38-39.

الإدارة المدرسية-مفهومها، وظائفها،

أنماطها

أنهم يختلفون في عددها، فمثلاً نيومان Newman و سومر summer ، يقسمان العملية الإدارية إلى عناصر هي: التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، أما كوتز Koontz واونيل Odonnel يقسمانها إلى: تخطيط تنسيق توظيف رقابة، وبالنسبة ل:هنري فايول H.Fayol، قسّم العمليات الإدارية إلى خمسة وظائف هي: التخطيط التنظيم، التنسيق، الأمر، الرقابة، وجاء في نفس السياق سيرس Sires واعتبر التخطيط، التنظيم التوجيه، التنسيق، الرقابة من العمليات الرئيسية للإدارة<sup>1</sup>.

والعمليات التي سيتم تناولها، هي التي بينها كل من هنري فايول و سيرس والمتمثلة في:

**3-1-التخطيط:** يعرفه أورك Orek بأنه: «عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين»<sup>2</sup>، وفيه يحدد ما يجب عمله، زمانه ومكانه، وأدوات التنفيذ والأفراد القائمين على أمر التنفيذ، وكذلك تحديد الأهداف الأساسية.

**3-2-التنظيم:** وهو تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في علاقات سليمة وإسنادها إلى أفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة<sup>3</sup>، فالتنظيم يمثل الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد لتحقيق الأهداف وهذا ما يؤكد مفتش التربية بولاية بسكرة محمد الصالح حثروبي في كتابه: " المرجع في الإدارة المدرسية" أن التنظيم: «تنفيذ ما تم تخطيطه من خلال العمل، وتحديد المهام وتوزيعها على الأفراد، وتوفير الوسائل، وتوضيح العلاقات الإدارية من حيث السلطة والمسؤولية»<sup>4</sup>.

**3-3-التنسيق:** وهو توحيد الجهود في جو من التفاهم المشترك بين مختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى أو التنفيذية، المباشرة) من القاعدة إلى الأعلى بما يحقق أهداف المؤسسة<sup>5</sup> وحسب الأستاذ محمد الصالح حثروبي فإن التنسيق في الإدارة يحقق الانسجام بين مختلف الأنشطة والأدوار ويضمن عدم التضارب والتداخل بين الصلاحيات<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>صلاح عبد الحميد مصطفى: (مرجع سابق)، ص 25.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص 26.

<sup>3</sup>محمد حافظ حجازي: (مرجع سابق)، ص 24.

<sup>4</sup>محمد الصالح حثروبي: المرجع في الإدارة المدرسية، عين مليلة- الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2005م، ص 11-12.

<sup>5</sup>عبد الصمد الأغبري: (مرجع سابق)، ص 171.

<sup>6</sup>محمد الصالح حثروبي: (مرجع سابق)، ص 12.

الإدارة المدرسية-مفهومها ، وظائفها ،

أنماطها

**3-4-التوجيه:** وهو توجيه الأفراد وحفزهم لأداء العمل أو الأعمال التي تم تحديدها لتحقيق الأهداف، وذلك عن طريق اختيار أسلوب القيادة الملائم وأسلوب التحفيز، مع خلق جو مناسب للعمل ورفع الروح المعنوية، وتحقيق اتصال فعّال وصولاً لتحقيق الأهداف<sup>1</sup>، لذلك لابد من معرفة دوافع الأفراد، وخاصة أقوى الدوافع للأداء ، وتوفير مستويات الرضا عن العمل.

**3-5-الرقابة:** وتعني التأكد من دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية<sup>2</sup>، ويقوم بها المديرين لتعديل الانحرافات إن وجدت وإعادة تصحيحها، والرقابة ترتبط بالتخطيط، حيث يبدأ أي مشروع بالتخطيط وينتهي بالرقابة ثم التخطيط وهكذا<sup>3</sup>. ولكي تحقق العمليات الإدارية أهدافها، لابد لها من دعائم ترتكز عليها، وتمنح للمدير أثناء عمله للقيام به على أكمل وجه، وتتمثل هذه الدعائم في الآتي:

أ- **السلطة:** وهي حق إصدار الأمر إلى الآخرين، فمن حق الرئيس على مرؤوسيه الإشراف والتوجيه وتقدير العمل.

ب- **المسؤولية:** حيث يحمل كل مدير مسؤولية أداء الخدمات من مرؤوسيه وله هذا الحق، والمسؤولية هي التزام المرؤوس بأداء واجباته وفقاً لما يريده المدير<sup>4</sup>.

**4-تطور الفكر الإداري ونظرياته:**

الإدارة نشأت منذ بداية الخليقة، إلا أنها كانت تعتمد على الصفات الذاتية والموهبة الشخصية للحاكمين والإداريين، ولم تحظ بالتسجيل والإعلام كما لاقته في العصر الحاضر، فالحضارة الفرعونية قبل حوالي 2000 عام قبل الميلاد، احتاجت أهراماتها لإنجازها أنظمة دقيقة من التخطيط والتنظيم والقيادة وكذلك حضارة الصين وانجازها للصور العظيم، والرومان في انجاز القلاع<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: (مرجع سابق)، ص 42.  
<sup>2</sup> - محمد فريد الصحن: مبادئ الإدارة، الإسكندرية، دار الجامعية، 2001م/2002م، ص 31.  
<sup>3</sup> - جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة، الجزائر، دار هومة، 2005م، ص 12.  
<sup>4</sup> - قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري، (مرجع سابق)، ص ص 80-81.  
<sup>5</sup> - هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظم، (مرجع سابق)، ص ص 19-20.

الإدارة المدرسية-مفهومها ، وظائفها ،

أنماطها

وظهرت الإدارة في عصر الإسلام، حيث أرسى قواعدها ودعائمها سيدنا محمد  $\mu$  غير أن وظائف الإدارة بمسمياتها الحديثة: كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، لم تكن تسمى بنفس المسميات، إلا أن الإدارة في الإسلام كانت تطبق تلك العمليات<sup>1</sup>.

ولقد عرف المسلمون الإدارة في دعوتهم ونشر الدين وقيادة الجيوش وإدارة المعارك الدولة والفتوحات، مع العلم أنهم طبقوا الإدارة المركزية في مجالات: الأمن والشؤون العسكرية وبيت المال، وطبقوا اللامركزية في مجالات: التجارة والصناعة والزراعة والتعليم<sup>2</sup>.

ومع أواخر القرن 18م وأوائل القرن 19م، حدثت الثورة الصناعية وغيّرت النشاط الصناعي حيث حطت الآلة محل الطاقة البشرية، مما دفع الباحثين إلى دراسة الواقع، خاصة مع ظهور مشكلات تتصل بالتنسيق والإشراف في نظام المصنع، ومن أشهر المفكرين الذين أسهموا في بلورة الفكر الإداري بشكل علمي: فريدريك تايلور F.Taylor، هنري فايول H.Fayol، وغيرهم.

#### 4-1- فريدريك تايلور F.Taylor والإدارة العلمية «1856م-1915م»:

كانت فكرة تايلور تنطلق من توضيح العلاقة بين الإنتاجية ونجاح المؤسسة، فوجد أن نجاح المؤسسة وتحقيق الربح، يأتي من خلال التنظيم الجيد الذي يعمل على رفع الإنتاجية ونجاح العاملين والرؤساء عند تايلور يُقاس بقيمة المردود وأيضا من خلال دور القيادة في التسيير الذي يرفع من الإنتاجية<sup>3</sup>، وأهم المبادئ التي جاء بها تايلور Taylor هي:

أ. إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في تحديد عناصر عمل الفرد واستخدامه الطريقة العلمية في دراسة الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل وهو ما أطلق عليه تايلور: **التنظيم العلمي للعمل - OST**.

ب. الاختيار العلمي للعمال، دون انتخاب واختيار أفضل العمال عملاً، وتدريبهم على أفضل أسلوب.

ج. يؤجر الأجير حسب مردود الوظيفة التي يعمل بها.

<sup>1</sup>- أحمد محمد المصري: (مرجع سابق)، ص 151.

<sup>2</sup>- عبد الصمد الأغبري: (مرجع سابق)، ص 18-20.

<sup>3</sup>- Jacque Orsoni, Jean-pierre Helfer : **Ibid** , p15.

الإدارة المدرسية-مفهومها، وظائفها،

أنماطها

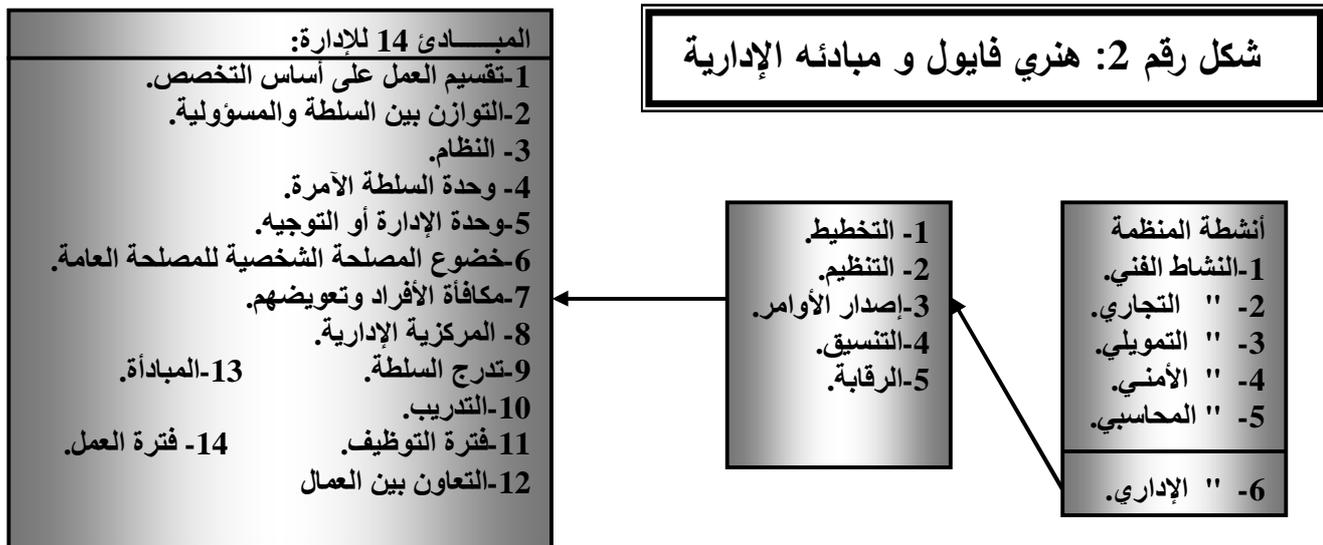
د. تقسيم المسؤولية بين المديرين والعمال، فالمديرين يقومون بتخطيط وتنظيم العمل ويقوم العمال بتنفيذ الأعمال<sup>1</sup>.

#### 4-2- هنري فايول H.Fayol والتنظيم الإداري « 1841م-1925م »:

يرى فايول Fayol أن العملية الإدارية تنقسم إلى ست مجموعات من الأنشطة التالية: الأنشطة الفنية التجارية، التمويلية، الأمنية، المحاسبية، الإدارية.

ولقد ركزت دراسات فايول Fayol حول المستويات الإدارية العليا على عكس تايلور Taylor الذي ركز حول المستوى الإجرائي التنفيذي أي المستويات الإدارية الدنيا، ذلك بدراسته للوقت والحركة من خلال حسن استغلال الموارد البشرية لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج<sup>2</sup>.

ومن خلال دراسته توصل فايول Fayol ووضع أربعة عشر مبدأً إدارياً، يمكن تطبيقها في جميع مجالات الإدارة، وبذلك كَوّن الأساس للنظرية الإدارية<sup>3</sup>، ويمكن تلخيص هذه المبادئ في الشكل الآتي:



المصدر:

<http://www.ust.edu/dl/courses/Management/business-admin/index.as>, 40/10/2005,h11,p1

<sup>1</sup> -Ibid, p16.

<sup>2</sup> -عبد الصمد الأغبري: (مرجع سابق)، ص ص 48-49.

<sup>3</sup> -[http:// www.ust.edu/ibid,p1](http://www.ust.edu/ibid,p1).

الإدارة المدرسية-مفهومها، وظائفها،

أنماطها

من خلال إسهامات كل من تايلور **F.Taylor** و**Fayol**، نلاحظ أنهم لم يكن منطلقهم البحث في تحسين أحوال العامل الاجتماعية داخل المنظمة، وإنما كان منطلقهم مناقشة الإنتاجية، وكيف يمكن رفع إنتاجية الفرد العامل، وأنت نظرتهم هذه إلى معاملة الفرد العامل كأداة من أدوات الإنتاج، كما أنها اهتمت بالتنظيم الرسمي بالدرجة الأولى، وأغفلت نوعاً آخر من التنظيم وهو التنظيم الغير الرسمي الذي يهتم بالعلاقات بين العمال وبينهم وبين الإدارة- فهو ينشأ نتيجة لوجود أفراد في مجموعات يتفاعلون مع بعضهم البعض<sup>1</sup>.

ونتيجة لذلك أدرك المفكرون في الغرب أهمية الاهتمام بالجانب الإنساني، واعتبروا الفرد العامل إنسان له حاجات نفسية واجتماعية إلى جانب حاجاته المادية -وهو الشيء الذي أدركه المسلمون حوالي 13 قرناً قبلهم- فظهرت بذلك نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية **X و Y** لماك جريجور **McGregor** وغيرهما من النظريات الحديثة التي اهتمت بالجانب الإنساني والجوانب الأخرى التي لا تقل أهمية في تحقيق الأهداف.

## ثانياً- الإدارة المدرسية:

### 1-تعريفها:

الإدارة المدرسية هي المجال الذي يتم فيه تسيير شؤون المدرسة، و تعتبر تنظيم أو مؤسسة لنقل الثقافة للعصور والأجيال القادمة، كما تشكل كل من قيم واحتياجات الطبقات العاملة فيها ونوعية الحياة الاجتماعية للتلاميذ.

والمدرسة حسب المنظور البنائي الوظيفي، تنظيم وبناء اجتماعي له أدوار وظيفية تحترم في مجملها تحقيق الهدف العام للنظام التعليمي في المجتمع<sup>2</sup>، ولقد حدد فنسي **vanssi** و مجدادي **Mugedy** و **Misgrafie** الوظيفة الأساسية للمدرسة في المجتمع وهي:

<sup>1</sup>-أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك:(مرجع سابق)، ص 73 .  
<sup>2</sup>-عبد الله محمد عبد الرحمن:علم الاجتماع المدرسية، الأزاريطة، دار المعرفة الجامعية، 2001م، ص 61.

الإدارة المدرسية-مفهومها ، وظائفها ،

أنماطها

1. نقل الثقافة العامة والحفاظ عليها للأجيال القادمة.
2. تنشئة التلاميذ وإعدادهم للمشاركة الإيجابية في المجتمع.
3. تطوير قدرات التلاميذ وتأهيلهم لاستيعاب المعرفة والمهارات التكنولوجية.
4. تنمية قدرات التلاميذ للنقد العقلاني والتثقيف العلمي.
5. إعداد التلاميذ للمهن المستقبلية<sup>1</sup>.

فهذه الوظيفة الأساسية للمدرسة، ووظيفة تقوم بها في أي مجتمع، إلا أن الاختلاف يكمن في مضمون أهدافها كالثقافة والقيم والاحتياجات التي يريدها المجتمع من وراء تأسيسه للمدرسة وتربية أبنائه، وهذه الوظيفة لا بد لها من تنظيم وتخطيط ومراقبة بمعنى الإدارة التي تؤدي إلى تحقيقها بشكل إيجابي، والإدارة المدرسية فرضت اليوم نفسها فأصبح معناها الجديد واضح كعلم وفن ومهارة، واندثر مفهومها التقليدي الذي ظل فترة من الزمن.

وقبل التطرق لتعريف الإدارة المدرسية ، يجدر توضيح نقطة مهمة وهي، أن هناك من يخلط بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية ويعتبرهما مصطلح واحد، رغم أن لكل منهما دلالة مختلفة عن دلالة الآخر، لذلك سيتم التطرق للمفهومين كل على حدا لمعرفة جوهر الفرق بينهما.

### 1-1- تعريف الإدارة التعليمية:

تعرف الإدارة التعليمية على أنها: «الكيفية التي يدار بها التعليم في دولة ما وفقا لإيديولوجية المجتمع وأوضاعه والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه حتى تتحقق الأهداف المرجوة من هذا التعليم نتيجة لتنفيذ السياسة المرسومة له ويتم ذلك على مستوى الدولة، وهي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية»<sup>2</sup>.

وتعرف كذلك بأنها: «المهام التي يمارسها الإداريون في المستويات العليا في الجهاز التعليمي المركزي واللامركزية في عمليات: التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرارات، تحديد الأهداف العامة في

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 162.

<sup>2</sup> محمد حسن العميرة: (مرجع سابق) ، ص 18.

الإدارة المدرسية-مفهومها ، وظائفها ،

أنماطها

وضع المناهج والمقررات المدرسية، تحديد سن القبول بالمدرسة وسن الانتهاء منها تحديد السلم التعليمي، تحديد مواعيد الامتحانات في الشهادات العامة»<sup>1</sup>.

وهي أيضا: « كل عمل منظم منسق يخدم التربية والتعليم وتتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقا يتمشى مع الأهداف الأساسية من التعليم»، وتعرف في قاموس التربية بأنها: «عملية توجيه ورقابة كل الأمور المتعلقة بشؤون التعليم بما فيها العمال الإدارية»<sup>2</sup>، فمن خلال هذه التعريفات نستخلص أن الإدارة التعليمية:

- طريقة يدار بها التعليم في دولة اعتمادا على إيديولوجية واتجاهات فكرية خاصة بالمجتمع.

- عمل منظم ومنسق بغرض تحقيق أهداف التعليم.

- إدارة تقع في مستويات عليا للجهاز التعليمي.

- تتكون من مجموعة من الأنشطة كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

- تهتم بالمناهج والأنشطة المدرسية وبالإشراف الفني والإداري وبالمعلمين والتلاميذ.

### 1-2- تعريف الإدارة المدرسية:

يعرفها محمد منير مرسي بأنها: « كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة»<sup>3</sup>، هذا التعريف عام ولم يحدد العمليات التي تتم داخل المدرسة ولا كيف تؤتى، كما لم يحدد القائمين بها.

ويعرفها أحمد إبراهيم أحمد بأنها: « توجيه مدير المدرسة وتنظيمه لجهود المعلمين في ضوء طبيعتهم والفروق الفردية بينهم لتحقيق أهداف العملية التعليمية التربوية»<sup>4</sup>، وهنا قام الباحث بتحديد المدير كقائم أساسي على إدارة المدرسة، وحدد عمليتي التوجيه والتنظيم كوظائف وعمليات إدارية.

أما أحمد إسماعيل حجي يعرف الإدارة المدرسية بأنها: « تسيير عمليتي التعليم والتعلم داخل المدرسة، فهي إدارة للتعليم والتعلم في نطاق الوحدة الإجرائية للتمدرس، تطبق فيها عمليات الإدارة

<sup>1</sup>-http:// : /vb/member.php?u=355,17/09/2004.;h10:00,p1. [www.moudir.com](http://www.moudir.com)

<sup>2</sup> - حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ: (مرجع سابق) ، ص ص 34-35.

<sup>3</sup> - صلاح عبد الحميد مصطفى: (مرجع سابق) ، ص 38.

<sup>4</sup>-أحمد إبراهيم أحمد:الجوانب السلوكية من الإدارة المدرسية،(مرجع سابق) ، ص 8.

الإدارة المدرسية-مفهومها ، وظائفها ،

أنماطها

التعليمية ووظائفها، فهي مسؤولية جميع العاملين بالمدرسة يقودونها معاً بما يتوفر لديهم من معرفة علمية وفنية وخبرة وممارسة وأخلاقيات العمل التعليمي والإداري»<sup>1</sup>.  
ويعرفها محمد أحمد عبد الهادي بأنها: « تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية ابنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم»<sup>2</sup>.  
فهذه التعريفات للإدارة المدرسية تؤكد أن:

أ. الإدارة المدرسية لا يمكن انجازها إلا من خلال الجهود والأنشطة الجماعية لأفراد إدارة المدرسة على نحو متكامل ومتعاون.

ب. مهام أفراد إدارة المدرسة تشتق من المهمة الرئيسية وهي بناء التلميذ بناء متكامل.

ج. أهداف الإدارة المدرسية مستمدة من أهداف الإدارة التعليمية.

د. الإدارة المدرسية تتكون من عمليات أساسية كالتخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم والتي تتم من خلال انجاز المهام الموكلة إلى كل فرد.

فبعد عرض مفهوم كل من الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، يتضح أن الإدارة المدرسية هي فرع من أفرع الإدارة التعليمية، فالعلاقة بينهما هي علاقة الكل بالجزء، بمعنى أن الإدارة المدرسية لا تزيد أن تكون جزءاً من إدارة التربية.

والإدارة المدرسية وحدتها المدرسة أما الإدارة التعليمية وحدتها نظام التربية على مستوى الدولة أو المجتمع بما فيه من مدارس ابتدائية و إعدادية وثانوية ومؤسسات التعليم العالي ومن صحافة وإذاعة وتلفزيون، ويمكن توضيح العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في الشكل الآتي:

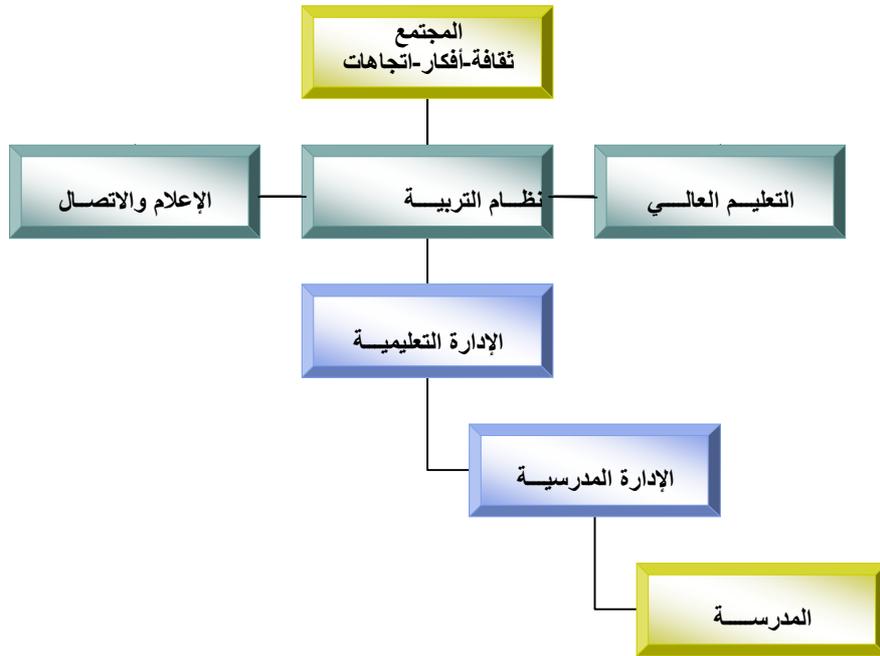
**الشكل رقم 3: يبين العلاقة بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية**

<sup>1</sup> - أحمد إسماعيل حجي: إدارة بيئة التعليم والتعلم، (مرجع سابق)، ص 27.

<sup>2</sup> - محمد حسنين العجمي: (مرجع سابق)، ص 29.

الإدارة المدرسية-مفهومها، وظائفها،

أنماطها



المصدر: إعداد شخصي.

فالإدارة المدرسية تعتبر هي القائمة على تنفيذ السياسة التعليمية فعلا، بينما الإدارة التعليمية مختصة برسم تلك السياسة وبمساعدة الإدارة المدرسية ماليا وفنيا في تنفيذها والإشراف عليها لتضمن هذا التنفيذ<sup>1</sup>.

2-تطور الإدارة المدرسية:

<sup>1</sup>-عبد الغني عبود:إدارة التربية في عالم متغير، القاهرة، دار الفكر العربي،1998م، ص ص 65-67.

الإدارة المدرسية-مفهومها ، وظائفها ،

أنماطها

انتقلت نتائج مدارس الإدارة إلى كثير من الميادين، منها الإدارة المدرسية حيث نقلتها من إدارة تقليدية إلى إدارة أو عملية تهدف إلى معالجة المشكلات الإدارية بأسلوب علمي، فانقلت مبادئ الإدارة من مجال الصناعة والأعمال إلى إدارة المدرسة.

ففي منتصف الخمسينات من القرن 20م ظهرت تحليلات في علم الاجتماع التربوي تركز على دراسة التنظيمات التربوية مثل المدارس والمعاهد والجامعات، التي وضعها أمثال: **جورج جنسن G.Johnson** في مقال له "المدرسة كنسق اجتماعي" ، وفي نفس الموضوع كتب **الكوت بارسونز** عام 1959م وفي الستينات من القرن 20م ظهرت مجموعة من الدراسات التي اهتمت بدراسة المدرسة كتتظيم اجتماعي أو تنظيم رسمي، وظهرت أعمال **مارش March**، **سيمون siemon**، **بيتر بلاو Peterplao**، **وليم سكوت W.scoot**، **اميتاي اتزيوني E. Etsioni** ، **رنوالد كورون R.Cooren** ، **كاتز Katz** ، وركز بعضهم على معالجة المدرسة وغيرها من التنظيمات في المجتمع<sup>1</sup>.

ومن الباحثين الذين اهتموا بدراسة الفئات المهنية والإدارية داخل المدرسة **تشارلز بيدول Ch.Bidool**، **جروس Grooss**، **ماسون Masson** ، **هالبين بومان H.Bowmen**، وغيرهم وبالنسبة لتحليلات **تشارلز بيدول Ch.Bidool** ركزت على الإدارة المدرسية، كأحد الأنماط الإدارية في التنظيمات الاجتماعية الحديثة، وتحدث عن تطور هذه الإدارات التنظيمية بمرور الوقت نتيجة النمو التنظيمي، وزيادة القواعد والإجراءات البيروقراطية الرسمية وغير الرسمية، وتناول العلاقة بين البناءات التنظيمية للمدرسة ونوعية الوظائف والأدوار والفعالية والكفاءة<sup>2</sup>.

وفي عام 1968م ظهرت نظرية الإدارة التعليمية باعتبارها عملية اجتماعية وهذه النظرية تعتبر من أشهر النظريات المعاصرة في مجال الإدارة التعليمية، وتعود بداياتها إلى **بارسونز Bersones** إلا أنها تنسب إلى رائدها **يعقوب جتزلز J. Getsiles** ، الذي يرى أن النظام الاجتماعي للمؤسسة التعليمية يتكون من جانبين:

• **الجانب التنظيمي:** ويوضح فيها دور العاملين والصفات التي ينبغي توافرها في كل

عضو .

<sup>1</sup>- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع المدرسية، (مرجع سابق)، ص 98.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 141.

الإدارة المدرسية-مفهومها ، وظائفها ،

أنماطها

• **الجانب الإنساني:** وهو الجانب الذي يتمتع به الشخص الذي يستند إليه وظيفة

معينة في المدرسة، كمدير المدرسة والجانب الشخصي له<sup>1</sup>.

ومن العوامل والأسباب التي دفعت بالإدارة المدرسية للظهور والتطور الآتي:

أ- التجدد والتقدم، حيث أن العالم يشهد مولد ثورات علمية جديدة، وفي أواخر القرن 19م حدث تغير في مفاهيم إدارة الأعمال، وتأثرت بذلك الإدارة التعليمية والمدرسية وأصبحت تستفيد هي الأخرى.

ب- تغير في المفاهيم التربوية، مما فرض على الإدارة التعليمية والمدرسية استيعاب تلك المفاهيم.

ت- العلاقات الإنسانية، فنتيجة لشيوع هذا المفهوم في الإدارة العامة، كان ذلك سيتبعه أن تتجه الإدارة التعليمية والمدرسية والمعلمين بما يؤدي إلى علاقة وثيقة مترابطة مؤمنة بالاتجاهات والقيم التربوية التي يعمل الجميع على تحقيقها.

ث- التطبيق التقني في الإدارة، كالحسابات الآلية في اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ولجراء البحوث.

ج- تغير طبيعة المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية، والتغير هذا ناتج عن ازدياد التدفق الطلابي، وتنوع التعليم بمستوياته المختلفة والنمو المعرفي الهائل... الخ، كل هذا تطلب الأخذ بأساليب وتقنيات جديدة في مجال الإدارة المدرسية، لأن نجاح النظام في تحقيق أهدافه أو إخفاقه فيها يتوقف على مدى كفاءة الإدارة المدرسية، وقدرة العناصر البشرية التي تقوم بها<sup>2</sup>.

### 3-وظائف الإدارة المدرسية:

في الماضي كانت المدرسة همها الوحيد هو المحافظة على نظام المدرسة وتنفيذ الجدول الخاص بالمدرسين والطلاب والإداريين والمستخدمين، وتزويد الطالب بقسط وافر من المعلومات

<sup>1</sup> - عبد الصمد الأغبري: (مرجع سابق)، ص ص 67-69.

<sup>2</sup> - حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ: (مرجع سابق) ، ص ص 37-38.

الإدارة المدرسية-مفهومها ، وظائفها ،

أنماطها

دون النظر إلى أي اعتبار آخر، أما "اليوم فأصبحت تتمشى مع متغيرات العصر ومتطلبات العمل حيث تركز على الجانب الإنساني في وضع الموظف المناسب في المكان المناسب"<sup>1</sup>. ويمكن القول أن الإدارة المدرسية استفادت كسائر أنواع الإدارات في أداء وظائفها بالأساليب التي وضعها رواد النظريات الإدارية أمثال فريدريك تايلور F.Taylor، وهنري فايول H.Fayol، إلتون مايو E.Mayo، ماكجريجور McGregor وغيرهم من المفكرين الذين أسهموا في بلورة فكر الإدارة بشكل علمي\* وتتمثل وظائف الإدارة المدرسية في الآتي:

**3-1-التخطيط:** فالتخطيط من أسس الإدارة العلمية، ويقوم به مدير المدرسة ومجلس إدارته فبعد دراسة مدير المدرسة لأهداف الأمة والمدرسة والقوانين والقرارات وحاجات العمال وحاجات الطلاب، ينظم المدرسين والعاملين معه لوضع خطة، وهذه الخطة لا تنفذ إلا بعد قبولها من طرف الأغلبية، والخطة المدرسية تحدد الغايات وترسم الوسائل التي تؤدي إلى تحقيقها وتكون في حدود الطاقة المتوفرة.

**3-2-التنظيم:** في مجال الإدارة المدرسية يعني التنظيم وضع الترتيبات الكفيلة بتحقيق الأهداف المدرسية، ومن مقتضيات التنظيم في الإدارة المدرسية:

أ. دراسة دقيقة لأوضاع المدرسة.

ب. الإحاطة بما تتضمنه اللوائح والتعليمات والنشرات والقرارات الخاصة بالتعليم عامة وبالإدارة خاصة<sup>2</sup>.

ج. دراسة الخطط المدرسية المختلفة لكل الصفوف.

د. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

هـ. حسن توزيع المسؤوليات على القائمين بها.

**3-3-التنسيق:** والتنسيق في الإدارة المدرسية هو تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المدرسة، ولا يمكن تحقيقه مالم تحدد أهداف النشاط وتوزع الأعمال بكل دقة والتنسيق يهدف إلى عدم التضارب في الاختصاصات المحددة للعاملين في المدرسة، كما أنه يخفف من حدة الصراع وتوضح المسؤوليات.

<sup>1</sup> - عبد الصمد الأغبري: (مرجع سابق)، ص 37 .

\*نقصد بالعلمي: العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة...الخ.

الإدارة المدرسية-مفهومها ، وظائفها ،

أنماطها

**3-4-التوجيه:** التوجيه في الإدارة المدرسية، يتم من خلال توجيه مدير المدرسة لقدرات العاملين وإمكانيات العمل نحو الأداء الصحيح، وحينما يجد الاستجابة والكفاءة الجيدة يكافئ المجتهد، وإذا وجد قصورا يوجهه الوجهة الصحيحة، ومن أهم مبادئ التوجيه في الإدارة المدرسية: أ.وحدة الأمر: فالتوجيه يكون فعالا إذا كانت الإرشادات والأوامر من مصدر واحد.

ب.الإشراف المباشر: فهو ضروري ويكون فعالا عندما يكون الاتصال شخصي بين الرئيس والمرؤوسين.

ج.اختيار الأسلوب: فعلى المدير اختيار أسلوب التوجيه الأكثر مناسبة لنوع العمل المطلوب.

**3-5-الرقابة:** ويقصد بها الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له ويشمل ذلك كل ما يتعلق بالدراسة والأنشطة أو الأعمال الإدارية، ولكي تحقق الرقابة أهدافها ينبغي اتخاذ الآتي: أ- مداومة الاتصال بمجالات العمل، والتأكد من أن الأعمال تسير كما خطط لها ومعرفة نواحي النقص ومحاولة تداركها وتذليل الصعوبات.

ب- تهيئة جو عمل مناسب، يشجع فيه التعاون والتآلف والإفادة من الخبرات.

ت- جعل الاجتماعات مجالا واسعا للمشورة وتبادل الآراء واتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

**3-6-التقويم:** وهو عنصر هام في الإدارة المدرسية، فبواسطته يمكن أن يقال أن هذه الإدارة نجحت في تحقيق الأهداف التربوية المناط بها أو أنها فشلت ، ومجالات التقويم تتمثل في تقويم التنظيم المدرسي وتقويم العلاقة بين المجتمع والمدرسة وتقويم أداء العاملين ومدى إقبالهم على العمل، وتقويم المنهج المدرسي ومدى تقدم التلاميذ واكتسابهم للمهارات والقيم والاتجاهات<sup>2</sup>. فهذه الوظائف تتحقق بجلاء، إذا تم تحديد الأهداف بدقة أثناء عملية التخطيط ومن أهم أهداف الإدارة المدرسية الآتي:

أ- كشف ميول التلاميذ وقدراتهم واستعداداتهم الفطرية وتنميتها.

ب- مساعدة التلاميذ على تنمية مختلف جوانب شخصياتهم الروحية والعقلية والخلقية والاجتماعية، لإعداد مواطن واع.

1- نفس المرجع ، ص2.

2- نفس المرجع ، ص3.

الإدارة المدرسية-مفهومها ، وظائفها ،

أنماطها

- ت- تبصير التلاميذ بفلسفة المجتمع وقيمه<sup>1</sup>.
- ث- أن تكون جهود وأفعال أعضاء الإدارة المدرسية تعمل على أن تكون مساعدة لبناء التلميذ من جميع النواحي.
- ج- الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسؤوليات بين أفراد الجهاز المدرسي بما يتناسب وقدرات واستعدادات وميول واهتمامات كل فرد، لأن الفرد يؤدي دوره بفعالية أكثر إذا كانت المهام الموكلة إليه تتناسب وقدراته.
- ح- العمل على توفير النموذج المثالي والمصغر للمجتمع الإسلامي داخل المدرسة، فلا بد أن يكون أفراد جهاز المدرسة قدوة صالحة، ومثال لحسن الشخصية التي تهدف التربية إلى إعدادها، فيجب أن تتوافر لدى المدير والعاملين والمعلمين صفات شخصية إسلامية من حيث الصدق، الأمانة، العلاقات الطيبة والتعاون، ودعوة المديرين للمعلمين والعاملين للالتزام بهذه السمات، وبالتالي تتوافر داخل مدارسنا نماذج مثالية من المجتمع الإسلامي التي تنتقل إلى البيئة الخارجية للمدرسة<sup>2</sup>.
- فهذه تعتبر أهم الأهداف من بين كل الأهداف التي تقوم أي إدارة مدرسية برسمها لغاية هي تحقيق النجاح في أداء دورها المنوط إليها في المجتمع العربي المسلم .

**ثالثاً- أعضاء التنظيم المدرسي - الإدارة المدرسية:**

يقصد بالتنظيم في الإدارة المدرسية، "تحديد مراتب السلطة حيث يتم التوازن بين السلطة والمسؤولية، وذلك بتقسيم العمل المراد القيم به وتشكيل جماعات العمل"<sup>3</sup>، ويتألف جهاز الإدارة المدرسية أو أعضاء التنظيم المدرسي من: مدير المدرسة، نائبه، المقتصد، مستشار التربية مستشار التوجيه، المدرسين، الأمانة، وغيرهم.

**1-مدير المدرسة:**

**1-1-تعريفه:**

<sup>1</sup> - عبد الصمد الأغبري: (مرجع سابق)، ص 36.  
<sup>2</sup> - محمد حسنين العجمي: (مرجع سابق)، ص 32-33.  
<sup>3</sup> - رشيد أورليسان: التسيير الإداري في مؤسسات التعليم الأساسي والثانوي (العام والتقني)، البلدة، قصر الكتاب، ب س ، ص 13.

الإدارة المدرسية-مفهومها ، وظائفها ،

أنماطها

مدير المدرسة هو رجل الإدارة المدرسية ورئيسها، وهو قائدها، رغم الاختلاف في التسمية إلا أن هناك ارتباط بين مصطلحي القائد والمدير، فمن هو القائد؟ ومن هو المدير؟

المدير هو: « الرئيس التنفيذي المسئول عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشؤون الفنية والإدارية والمالية»<sup>1</sup>، ويعرف أيضا بأنه: «الشخص الذي يشغل مركزا أو وظيفة معينة في المنظمة ويكون مسئولا عن عمل فرد أو أكثر، كما أنه يمارس سلطة على هذا الفرد (المروّوس)»<sup>2</sup>.

فهذين التعريفين يوضحان أن المدير هو المسئول الأول عن مجموعة من الأفراد العاملين يمارس عليهم سلطة ويقوم بوظائف إدارية أخرى.

أما القائد أو القيادة يعرفها **بنقدجي** بأنها: « العمل الذي يقوم به المدير لدفع الناس على القيام بمسئولياتهم بأحسن ما لديهم من كفاءات»<sup>3</sup>.

ويعرفها **عبد العزيز هاشم** بأنها: « التأثير في سلوك الأفراد وتدعيمهم بالشكل الذي يحفزهم على إتقان الحفاظ على السلوك المطلوب لتحقيق رؤية محددة»<sup>4</sup>.

فمن خلال هذه التعريفات نجد أن المدير يهتم بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التعليمية، أما القائد فيتطلب دوره الإبداع والابتكار والتصور لإدراك الأهداف المستقبلية، ومسئول أيضا على الأمور التنفيذية<sup>5</sup>.

فالمدير يقضي الوقت بين الأفراد ليحقق المهمة، بينما القائد قد لا يتواجد في كل الأوقات ومع ذلك تتحقق الأهداف بفعالية، ولقد توصل كل من **كاموك Kamook** و **داكين Dakin** عام 1995م و **هانكين Hankin** و **وراسي Racy** عام 1998م إلى أنه في الوقت الحاضر لم يعد هناك فرق بين الإدارة والقيادة، حيث أدت الظروف الحالية إلى تحول الإدارة من شكلها التقليدي إلى قيادة فعّالة تسعى إلى إحداث التغيير<sup>6</sup>، فمدير المدرسة يعتبر قائد رسمي، مع العلم أن "هناك

1- أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1418هـ/1998م، ص 365.

2- عبد الغفار حنفي، رسمية قريظاص: أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2000م، ص 329.

3- محمد حسن العميرة: (مرجع سابق)، ص 76.

4- عبد العزيز هاشم: أثر نمط القيادة على الأداء ورضا العميل، دراسة مقارنة بالتطبيق على مركز التنمية المحلية بسقارة، القاهرة، 2001م، ص 425.

5- محمد حسن العميرة: (مرجع سابق)، ص 77.

6- عبد العزيز هاشم: (مرجع سابق)، ص ص 425-426.

الإدارة المدرسية-مفهومها، وظائفها،

أنماطها

من القادة لا يمارسون بالضرورة مهام المدير كاملة، لأنهم قد يكونون زعماء، كزعيم جماعة سياسية أو قائد طلابي يجيد الحديث"<sup>1</sup>، وهو ما يعرف بالقائد غير الرسمي.

**1-2- مهارات مدير المدرسة:**

تعتبر المهارة كفاءة، وتعني في اللغة العربية: "المماثلة للنموذج"<sup>2</sup>، والمهارات أو الكفاءات التي يتطلبها المدير كقائد رسمي للمدرسة هي:

**أ-المهارات الذاتية:** وتتمثل في الصفات الشخصية والقدرات العقلية وتكون فطرية في الإنسان تولد معه وتنمو، كالقوة الجسمية والعصبية، وقوة الشخصية والحيوية والطلاقة اللفظية والصحة النفسية، والخلق الطيب والقوة الحسنة والعدالة والقدرة على التفاعل والتعاون<sup>3</sup>.

**ب-المهارات الإنسانية:** ويقصد بها: «القدرة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء»<sup>4</sup> والعطاء»<sup>4</sup>، فالمهارات الإنسانية، تتجلى من خلال محاولة مدير المدرسة لبناء جسور من الود وتفهم مشاعر وظروف المرؤوسين الاجتماعية والإنسانية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد، وتحقق لهم الرضا وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، فالمهارات الإنسانية مهمة للعمل في كل المنظمات، وتبرز بصورة ملحّة في الإدارة المدرسية نظراً للتنوع الكبير بين الأفراد الذين يتعامل معهم مدير المدرسة<sup>5</sup>.

**ج-المهارات الإدراكية:** وتعرف المهارات الإدراكية بالمهارات الذهنية، ويقصد بها قدرة مدير المدرسة على النظرة الشاملة للأمور، وتتضمن القدرة على تفسير الأمور والحكم عليها والقدرة على تحليل المشاكل والتعامل مع البيانات وتحليلها<sup>6</sup>، وتمكن هذه المهارة المدير من تفهم أثر مختلف الوظائف في المؤسسة على بعضها البعض.

<sup>1</sup> - عبد الفتاح دياب حسين طريقك إلى الإدارة الفعالة، ب ب و ن، 1998م، ص 217.  
<sup>2</sup> - أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، (مرجع سابق)، ص 353.  
<sup>3</sup> - محمد حسن العمارة: (مرجع سابق)، ص 95-99.  
<sup>4</sup> - صلاح عبد الحميد مصطفى: (مرجع سابق)، ص 33.  
<sup>5</sup> - محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب، 1999م، ص 88.  
<sup>6</sup> - محمد فريد الصحن وآخرون: (مرجع سابق)، ص 101.

الإدارة المدرسية-مفهومها، وظائفها،

أنماطها

**د-المهارات الفنية:** ويطلق عليها المهارات المهنية، وتوفر هذه المهارات "فهما للنشاطات المتصلة بالعمليات والإجراءات التعليمية التعلمية وبالتقنيات المتعلقة بمتطلبات الدور"<sup>1</sup>، وهذه المهارات تمكن مدير المدرسة من كسب ثقة العاملين في المدرسة وتحقيق أهدافها، ومن بين المهارات الفنية التي حددها أحمد إسماعيل حجي الآتي:

- أ. مهارات تطبيق المناهج والمقررات الدراسية.
- ب. مهارات التدريس النظري والعملي.
- ج. مهارات تحديد مهام أعضاء هيئة التدريس.
- د. مهارات تقويم التعليم والتلميذ والعاملين.
- هـ. مهارات التخطيط والتنظيم المدرسي<sup>2</sup>.

**1-3-مسؤوليات مدير المدرسة:**

المسؤولية هي التزام أو تعهد الفرد بأداء ملائم للمهام المسندة له بقدر ما يستطيع من جهد بما يتماشى مع التوجهات التي يحصل عليها<sup>3</sup>، ويرى فايول Fayol أن المسؤولية هي محصلة طبيعية للسلطة لذا يجب تحديد درجة المسؤولية ثم تخويل صاحبها السلطة المناسبة<sup>4</sup>.

ولقد تم تحديد مسؤوليات مدير المدرسة في المؤسسات التعليمية الجزائرية خاصة الثانوية في قانون التشريع المدرسي الجزائري، وبمقتضى الأمر رقم 76-35 والمرسوم 76-72 المؤرخة في 16-أفريل-1976م المتضمنة تنظيم التربية والتكوين وتنظيم مؤسسات التعليم الثانوي وسيرها، وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-49 المؤرخ في 06-فيفري-1990م المتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال التربية وبمقتضى القرار رقم 999 المؤرخ في 15-سبتمبر-1983م الذي يحدد الأحكام العامة، فإن المدير مسئول عن حسن سير المؤسسة وعن التأطير والتسيير التربوي والإداري فيها ويخضع لسلطته جميع الموظفين العاملين فيها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق، عمان، دار وائل للنشر، 1999م، ص 27.

<sup>2</sup> - أحمد إسماعيل حجي: إدارة بيئة التعليم والتعلم، (مرجع سابق)، ص ص 44-45.

<sup>3</sup> - عبد الغفار حنفي، حسين القزاز: (مرجع سابق)، ص 399.

<sup>4</sup> - حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ: (مرجع سابق)، ص 15.

<sup>5</sup> - وزارة التربية الوطنية الجزائرية: مجموعة النصوص الخاصة بتنظيم الحياة المدرسية، مديرية التوجيه والاتصال، المديرية الفرعية للتوثيق، مارس 1993م، ص 54.

الإدارة المدرسية-مفهومها ، وظائفها ،

أنماطها

وبموجب القرار 175 و 176 الصادر في 02-مارس-1991م ، تتضمن مسئوليات المدير البداغوجية والتربوية والإدارية والمتمثلة في الآتي:

#### أ-المسئوليات البداغوجية:

- تسجيل التلاميذ الجدد وقبولهم وتنظيم أنشطتهم وجدول توقيت أقسامهم.
- تطبيق التعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم في المؤسسة.
- وضع الإجراءات الضرورية لتشكيل الأفواج التربوية.
- تحضير مجالس التعليم ومجالس الأقسام وتنسيق نشاطات الأساتذة.
- التأكد من تطبيق البرامج.
- زيارة المدير للمدرسين في أقسامهم<sup>1</sup>.

#### ب-المسئوليات التربوية:

- توفير جو عام من شأنه تكوين مجموعة متماسكة قادرة على تذليل الصعوبات.
- أن تساعد علاقات المدير مع التلاميذ والموظفين وأولياء التلاميذ على تنمية الشعور بالمسئولية وتقوية الثقة المتبادلة والتفاهم واحترام الشخصية والصدقة والتضامن.
- يشجع المدير تطوير الأنشطة الاجتماعية والتربوية.
- تضافر الجهود لمنح تعليم ناجح وتربية مطابقة للأهداف المرسومة.
- توافر الشروط المعنوية و الأخلاقية والمادية لتسيير أنشطة التلاميذ<sup>2</sup>.

#### ج-المسئوليات الإدارية:

- يفتح الملف الشخصي لكل موظف ويمسكه.
- يسهر مدير المدرسة على احترام الآجال فيما يتعلق بإعداد التقارير والجدول وإرسالها.
- يستقبل البريد ويوقع على المراسلة الإدارية الصادرة.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن بن سالم: (مرجع سابق) ،ص 196-197.

<sup>2</sup> - وزارة التربية الوطنية الجزائرية:مجموعة النصوص الخاصة بتنظيم الحياة المدرسية، مرجع سابق، ص 55.

الإدارة المدرسية-مفهومها، وظائفها،

أنماطها

• ضبط كافة الإجراءات الضرورية والتنظيمية من أجل ضمان أمن الأشخاص والتجهيزات

داخل المؤسسة، كالسهر على الانضباط والمواظبة والمراقبة<sup>1</sup>.

فمن خلال هذه المسؤوليات المحددة في التشريع المدرسي الجزائري لمدير المدرسة فإنه يمكن أن نستخلص أن مدير هو المخطط بعد جمع البيانات والمعلومات، وهو الذي يحدد الأهداف التعليمية العامة وهو الموجه للتنفيذ، ويشارك في التقويم والتنسيق واتخاذ القرارات ومقابلة المدرسين والموظفين والإداريين للمناقشة وحل المشكلات.

"وهذا ما يعكس أن مسؤولية مدير المدرسة صعبة وشاقة تستدعي منه التحلي باليقظة المستمرة والخصال الحميدة وروح التضحية والصبر والعمل الدعوب على توعية التلاميذ وجعلهم يتقنون بالمدرسة وبما تقدمه أهم من خدمات ومن علم ومعرفة وتربية خلقية، وأن يكون المدير قدوة في العمل حتى يجعلهم يعملون بدورهم على نشر الخصال في وسطهم الاجتماعي، وأن يتصف مدير المدرسة بالعلاقات الحسنة مع جميع الموظفين، ويعمل على توحيد صفوفهم"<sup>2</sup>.

ويقول طارق عبد الحميد البدي أن المشكلات التي تؤثر في واجبات ومسؤوليات مدير المدرسة، تكون خارجة عن نطاق إرادته وقدرته، فمثلا واجبات مدير يعيش في مجتمع غير ديمقراطي غير واجبات مدير يعيش في مجتمع ديمقراطي، وهناك عوامل أخرى منها:

1. طبيعة النظام السياسي المتبع، ومدى ما يسمح به من مركزية أو لامركزية.
2. مدى تقدم البلاد في مجالات العلم والإدارة والحياة الاجتماعية.
3. القيم الدينية والخلقية السائدة في المجتمع.
4. طبيعة النظام التربوي في البلاد ومدى ما يسمح به من استقلال ولا مركزية في الإدارة.

5. مدى مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية المركزية.

6. مدى الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة ومدى كفاءة العاملين بها.

7. مدى ما يملكه مدير المدرسة من مؤهلات علمية وعملية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص 56.

<sup>2</sup>-رشيد أورليسان: (مرجع سابق)، ص 132.

<sup>3</sup>-طارق عبد الحميد البدي: (مرجع سابق)، ص ص 114-115.

الإدارة المدرسية-مفهومها ، وظائفها ،

أنماطها

**2-نائب المدير:**

بموجب القرار رقم 154 المؤرخ في 26-فيفري-1991م في التشريع المدرسي الجزائري فإن نائب مدير المدرسة هو المساعد المباشر له في كل ما يتعلق بتنظيم الحياة التربوية والبداعوجية وتنشيطها في المدرسة، ويتلقى من مدير المدرسة التعليمات والتوجيهات، ويخلف مدير المدرسة في حالة مانع أو غياب، ويلزم عليه الحضور الدائم بالمدرسة، كما أنه يعتبر عضو شرعي في جميع المجالس المدرسية.

**3-المقتصد:**

بموجب القرار رقم 829 المؤرخ بتاريخ 13-نوفمبر-1991م في التشريع المدرسي الجزائري فإن المقتصد يعتبر مساعد المدير في كل ما يتعلق بتوفير الشروط المادية والمالية الضرورية لتنظيم حياة الجماعة التعليمية، والمقتصد يعتبر عون محاسب في المدرسة طبقا للأحكام القانونية التنظيمية، كما أنه عضو شرعي في جميع المجالس القائمة في المدرسة باستثناء مجلس الأقسام ومجلس القبول والتوجيه.

**4-مستشار التربية:**

يعتبر مستشار التربية، بمقتضى القرار الوزاري رقم 171 المؤرخ في 02-فيفري-1991م في التشريع المدرسي الجزائري، عضوا في الفريق الإداري للمدرسة، حيث يقوم بتطبيق النظام الداخلي والانضباط داخل المدرسة، ويراقب حضور التلاميذ ويحسن الشروط المعنوية والمادية في المدرسة ويحضر لمجالس التعليم ومجالس الأقسام ويشارك في النشاطات التربوية والاجتماعية ويمارس مهامه تحت سلطة المدير<sup>1</sup>.

**5-مستشار التوجيه المدرسي:**

بمقتضى القرار الوزاري رقم 827 الصادر في 13-نوفمبر-1991م في التشريع المدرسي الجزائري، فإن مستشار التوجيه المدرسي يخضع لسلطة مدير مركز التوجيه المدرسي ويمارس نشاطه في مؤسسة تعليمية تحت إشراف مدير المدرسة، ويتعاون مع أعضاء الفريق المدرسي

<sup>1</sup>-عبد الرحمن بن سالم:(مرجع سابق)، ص ص 200-208.

الإدارة المدرسية-مفهومها، وظائفها،

أنماطها

الإداري والتربوي، فهو بذلك همزة وصل بين المؤسسة ومركز التوجيه المدرسي وكذا بين الإدارة والتلاميذ، ودوره يكمن في استقصاء نتائج التلاميذ وتقويم مردود نتائج المدرسة وتحسينه<sup>1</sup>.

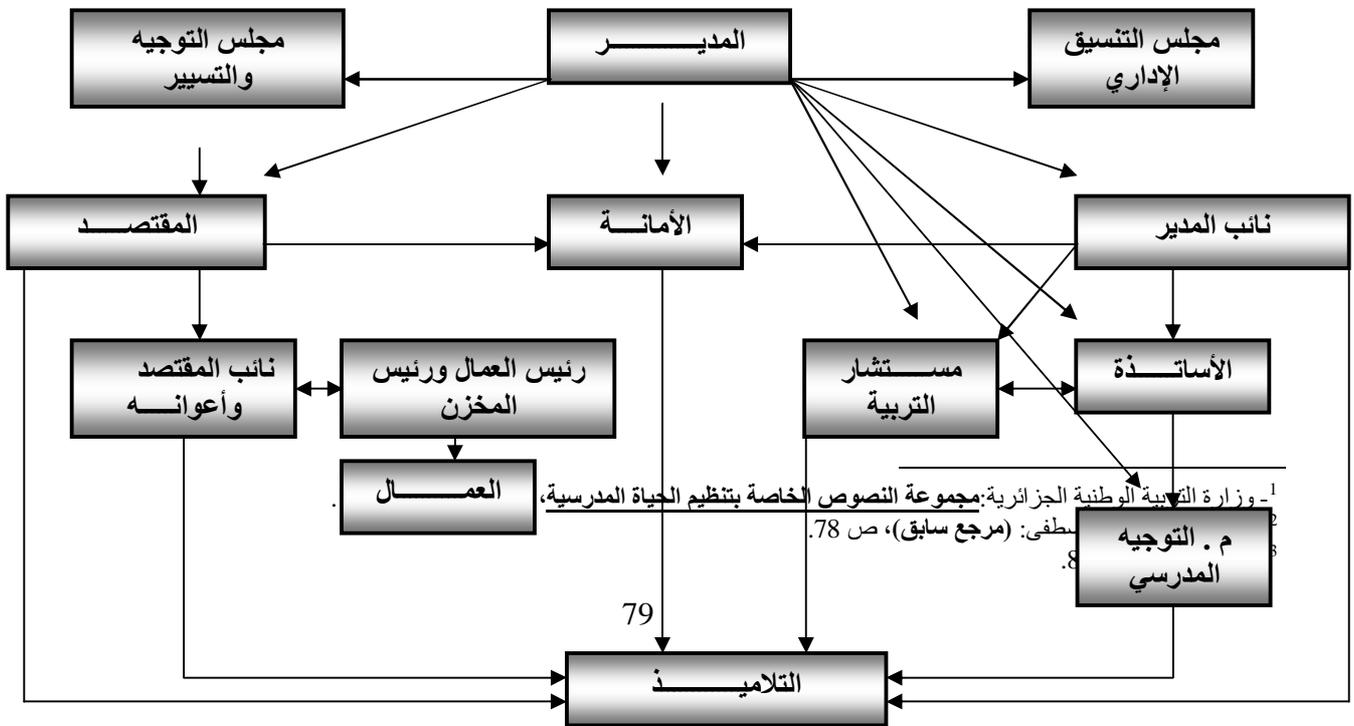
**6-الأساتذة:**

فالأساتذة يمثلون العناصر الفعّالة في الإدارة المدرسية، حيث يتوقف نجاحها وتحقيق أهدافها على تأدية الأستاذ لواجباته ومسئولياته الإدارية والفنية داخل المدرسة، فهو يعد الدروس، ويقوم برعاية التلاميذ وتوجيههم، ويكون معهم علاقات قائمة على المحبة والتعاون والاهتمام والثقة والتشجيع والاحترام المتبادل<sup>2</sup>.

**7-الأمانة:**

تقوم بتنظيم الأعمال المكتبية لمدير المدرسة، فمهام أمانة المدرسة تتم تحت إشراف وسلطة مدير المدرسة، فهو بمثابة مساعد مباشر للمدير في الأعمال الإدارية، فهي تنزع عن كاهل المدير عبئاً ثقيلاً من الأعمال الإدارية يسمح له بالتفرغ للأعمال التربوية<sup>3</sup>. ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية في الشكل الآتي:

شكل رقم 4: الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية



المصدر: رشيد أورليسان:(مرجع سابق)، ص 15.

ويمثل مجلس التنسيق الإداري، المجلس الذي يتشاور فيه أعضاء الفريق الإداري في شؤون المدرسة أما مجلس التوجيه و التنسيق يهتم بالجانب المادي للمؤسسة كتوسيع المدرسة وتحسين ظروف العمل<sup>1</sup>.

ولكي يحقق هذا الهيكل التنظيمي للمدرسة الانسجام والتكامل بين مختلف الموظفين العاملين لابد على المدير توزيع المهام علي مرؤوسيه، لأن جميع الموظفين الذين يقومون بالخدمة داخل المدرسة يعملون تحت سلطته، ويجب أن لا يحل المدير محل المسير المالي ( المقتصد ) أو محل نائب المدير، لأن المدير الناجح هو الذي يعرف كيفية تكليف غيره وليس الذي ينجز كل شيء بنفسه<sup>2</sup> ، وهذا ما يدعونا إلي معرفة أنماط الإدارة المدرسية وأنماط المديرين فيها ، وأي من بين هذه الأنماط هو الذي يحقق الانسجام و التكامل .

#### رابعا- أنماط الإدارة المدرسية :

-تختلف أنماط الإدارة المدرسية باختلاف شخصيات المديرين وتبعاً لاختلاف الجماعات التي يعملون بينها " مع العلم أن مدراء المدارس لا يديرون مدارسهم كل الوقت بنمط واحد من هذه الأنماط التالية ، لأنهم قد يتبعون نمطاً لبعض الوقت وطبقاً للظروف المحيطة ، إلا أنه في الغالب يميلون دائماً إلي إتباع نمط معين يميز إدارتهم المدرسية " <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان بن سالم : (مرجع سابق) ، ص ص، 224-228.

<sup>2</sup> - رشيد أورليسان : (مرجع سابق) ، ص 14.

<sup>3</sup> - صلاح عبد الحميد مصطفي : (مرجع سابق) ، ص 44

الإدارة المدرسية-مفهومها ، وظائفها ،

أنماطها

## 1- النمط الأوتوقراطي:

ويعرف بالنمط الدكتاتوري ويعني "خضوع العاملين في المنظمة لأوامر وآراء ونفوذ واستبداد وسلطة شخص واحد داخل المؤسسة"<sup>1</sup> ومن سمات المدير في هذا النمط:

- أ. لا يعطي حرية لمرؤوسيه ويتدخل في عملهم وغير ودي في أسلوبه .
- ب. غامض في تعليماته وأوامره ويلتزم بحرفية الإجراءات .
- ج. يرغب دوماً في أن يكون أمراً متسلطاً ويتعصب لآرائه وينفذها
- د. لا يشرك أي من العاملين والمعلمين في مباشرة العمل.
- هـ. في غالب الأحيان يكتفي بإصدار الأوامر شفاهة<sup>2</sup>.

و. يكون المدير منعزلاً عن المعلمين والتلاميذ وينعدم روح التعاون والود بينه وبين العاملين معه، واعتماد النمط الأوتوقراطي في الإدارة المدرسية يؤدي إلى:

انعدام العلاقات الإنسانية بين الأفراد ، مما يؤدي إلى محاولة بعض المدرسين والعاملين والإداريين الحصول على اهتمام خاص من المدير والتقرب إليه، وهذا ما ينتج التفكك وسيادة الخوف والقلق، وبالنسبة للعمل يكون سيره مرهون بوجود المدير وعند الغياب يحصل الاضطراب وعدم الاهتمام، كما أن الهيئات التدريسية لا تشارك في عمليات اتخاذ القرارات<sup>3</sup> .

## 2- النمط الديمقراطي:

هذا النمط من الإدارة يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين، ويعرف أيضاً بالنمط الشوري، وهذا النمط قرره الإسلام حيث يقول الله تعالى: « وأمرهم شورى بينهم » [الشورى-38] ويقول رسول الله ﷺ: « إن ربي تبارك وتعالى استشارني في أمتي » ( أحمد بن حنبل 5-393، المعجم، ج3، 1943م، ص 212.)، ويركز هذا النمط على الأسس الآتية:

1. إقامة علاقات إنسانية بين المدير وبين مرؤوسيه.

<sup>1</sup> - محمد حسنين العجمي: (مرجع سابق) ، ص 41.

<sup>2</sup> - حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ: (مرجع سابق) ، ص 69.

<sup>3</sup> - طارق عبد الحميد البدري: (مرجع سابق)، ص ص 122-123.

الإدارة المدرسية-مفهومها ، وظائفها ،

أنماطها

2. إشراك المرؤوسين في المهام القيادية من خلال تفويض السلطة لهم<sup>1</sup>.
3. العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين المرؤوسين.
4. تأكيد المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، مع الاهتمام بالاتصالات داخل المدرسة<sup>2</sup>.

ويؤدي هذا النمط في الإدارة المدرسية إلى:

- تعاون العمال فيما بينهم واحترام بعضهم البعض.
- تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والتطبيق.
- يؤدي العمال عملهم بجو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس.
- يقبل أفراد المجموعة آراء زملائهم ومقترحاتهم.
- يقبل النقد بين أعضاء الهيئة التدريسية ويزداد التفاعل بينهم في العمل.
- مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، تزيد من حماسهم لتنفيذ القرارات.
- تزداد الروح المعنوية بين العاملين والإحساس بالمسئولية مما يدفعهم إلى أداء مهامهم على أحسن وجه<sup>3</sup>.

### 3- النمط التساهلي:

يقوم هذا النمط على جعل العمال يسيرون على النهج الذي يختارونه لأنفسهم وتتعدم السيطرة على المرؤوسين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهنا تتعدم القيادة، وتتعدم روح العمل الجماعي المشترك<sup>4</sup>، وأهم خصائص هذا النمط الإداري الآتي:

- أ. إعطاء المدير أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه دون توجيه.
- ب. يترك المدير المسئوليات كاملة لمرؤوسيه دون توجيه.
- ج. يترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم، لكن ضمن أهداف المؤسسة.
- د. اتجاه المدير لتفويض السلطة لمرؤوسيه، وإتباع سياسة الباب المفتوح<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - تيسير الدويك وآخرون: (مرجع سابق)، ص 42.

<sup>2</sup> - محمد حسنين العجمي: (مرجع سابق)، ص 48.

<sup>3</sup> - طارق عبد الحميد البدري: (مرجع سابق)، ص 124.

<sup>4</sup> - صلاح عبد الحميد مصطفى: (مرجع سابق)، ص 47.

<sup>5</sup> - تيسير الدويك وآخرون: (مرجع سابق)، ص 47.

الإدارة المدرسية-مفهومها ، وظائفها ،

أنماطها

هـ. عدم الاهتمام بتنفيذ جميع عمليات الإدارة بشكل جيد.

و. عدم اهتمام المدير بالمواظبة على الحضور للعمل وتذبذبه في اتخاذ القرارات.

ز. عدم الاهتمام بحل مشكلات العمال بالرغم من ترك الحرية لهم في العمل<sup>1</sup>.

ويؤدي هذا النمط في الإدارة المدرسية إلى كثرة المناقشات التي لا تنتهي إلى رأي واضح كما يفقد المدير السيطرة على العمال معه، مما يؤدي إلى شعور العمال بعدم القدرة على التصرف والضياع بسبب غياب عاملي التوجيه والرقابة، وكذلك تؤدي إلى عدم توافر الدافعية والحماس للعمل وتهرب العاملين من تحمل المسؤولية<sup>2</sup>.

وهناك تصنيف آخر لأنماط الإدارة المدرسية وذلك على أساس الإنجاز (العمل) والعلاقات

الإنسانية وهو:

➤ نمط الإدارة المدرسية المتجه نحو العمل:

حيث العمل يأتي بالدرجة الأولى، والتصميم على تنفيذ العمل من طرف المدير نفسه، ويقوم المدير فيها بتحديد مسؤوليات العاملين، ومن صفاته الطموح والاستقلالية والشدة.

➤ نمط الإدارة المدرسية المتجه نحو العلاقات الإنسانية:

حيث يتجه المدير في هذه الإدارة نحو تعميق العلاقات الإنسانية بالأفراد وضعف الاتجاه نحو العمل، ويكون غير رسمي في علاقاته مع العاملين معه، ويميل للنقاشات الطويلة المجدية ويعمل على خلق جو من الأمان في العمل.

➤ نمط الإدارة المدرسية المنعزل:

ويكون المدير ضعيف الاتجاه نحو العمل والعلاقات معاً، ويتصف بالحذر والكتمان والهدوء ويفضل العمل من خلال إجراءات موضوعة مسبقاً.

➤ نمط الإدارة المدرسية المتكامل:

<sup>1</sup> - محمد حسنين العجمي: (مرجع سابق) ، ص 47.  
<sup>2</sup> - طارق عبد الحميد البدري: (مرجع سابق)، ص 125.

الإدارة المدرسية-مفهومها، وظائفها،

أنماطها

حيث يميل مدير المدرسة فيها إلى العلاقات والعمل معاً، ويستمد سلطته من الأهداف الموضوعية، ومن اهتماماته العمل على أن يكون هناك تكامل بين الفرد والجماعة، ويطمح للمشاركة وتخفيف حدة الخلافات ويفضّل الأهداف التي يسهم العاملون في وضعها رغبة في تحفيزهم للعمل<sup>1</sup>.

فهذه الأنماط الإدارية السائدة في المدرسة تتحدد وفقاً لسلوك المدير وأسلوبه في العمل، لذلك فإن نجاح المدرسة أو إخفاقها يعود لاعتبارات القائمين على الإدارة والمتمثلة في اعتقاد أن "العمل الإداري والقيادي عمل رتيب وكل شخص يستطيع أداءه وليس بحاجة لمهارات وخبرات أو معلومات، وهذا اتجاه خاطئ، يؤدي إلى جمود النظام التعليمي.

فعلى جميع القيادات الإدارية المدرسية أن تشجع على اتخاذ النمط الديمقراطي الإنساني كنموذج دائم، حتى تتحقق الأهداف، لأن الإدارة اليوم أصبحت علماً له أصوله وفنا يحتاج لصفات نفسية وعقلية وشخصية، ومهنة لها أخلاقيات وتقاليد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص ص 127-128.

<sup>2</sup>- صلاح عبد الحميد مصطفى: (مرجع سابق)، ص 53.

### خلاصة:

إن الإدارة تحدث للإنسان في كل وقت، وكل ما يمارسه ويتخذه من قرارات يعتبر إدارة شخصية، والإدارة ظهرت منذ عصور غابرة، إلا أنها كانت تعتمد بصورة أكبر على الصفات الشخصية للإداريين، ولم تحظ بالتسجيل والنشر كما في العصر الحاضر، ومع ظهور الإسلام الذي هو دين دولة ونظام، فإنه كان يسعى لتحقيق أهدافه من خلال إدارة رشيدة، انبنت على عمليات، وإن لم تكن تدعى بنفس المسميات الحديثة إلا أنها كانت تطبق كلياً.

وفي العصور الحديثة بدأ الفكر التنظيمي عند الغرب في القرن 20م، ولكن بطريقة تدريجية، حيث أن كل نظرية تظهر إلا وجاءت تضيف شيئاً جديداً أغفلته سابقتها، ونتيجة لظهور نظريات الإدارة والتي في مجملها طبقت في مجالات الصناعة والتجارة، إلا أنها سرعان ما شملت المجالات الأخرى كالتعليم، وظهرت ما يسمى بالإدارة المدرسية، هذه الإدارة التي تعتبر نشاط إنساني يرمي إلى تنسيق جهود الأفراد العاملين بالمدرسة بشكل منظم لتحقيق الأهداف المنشودة.

فالإدارة المدرسية تطورت ولم يعد هدفها تسيير شؤون التلاميذ وفق القواعد والتعليمات، بل أصبحت تعني بالنواحي الفنية، وبكل ما يتصل بالتلاميذ وبأعضاء هيئة التدريس في المدرسة وبالمناهج وغير ذلك مما يتصل بالعملية التعليمية.

والإدارة المدرسية الناجحة هي التي تحقق أهدافها بأقل جهد وأسرع وقت وأفضل نتيجة، والتي يمكن القول عناه الفعالة، وذلك في ظل النمط الإداري الفعال الذي يتقمصه المدير وأعضاء فريقه الإداري.

فالفعالية ضرورية لأي منظمة، وخصوصاً المدرسة لأنها الوسط الذي تنشأ فيه الكوادر البشرية المؤهلة للحياة المستقبلية لبناء المجتمع وتطويره، فالفعالية تحقيق للأهداف التي رسمتها المدرسة وغايتها التي وجدت من أجلها، وهو ما سيتم التطرق إليه-باعتباره أحد أهم متغيرات هذه الدراسة بل موضوع الدراسة- و سنتناوله بشيء من التفصيل في الفصل الآتي.