

— فعالية الإدارة المدرسية -تعريفها، عواملها، مؤشراتها
 إن الفعالية الإدارية موضوع جدير بالاهتمام، وهي ضرورية لكل مؤسسة، خاصة المدرسة التي
 تعتبر مصنعا للمورد البشري، والفعالية تعني كوادر بشرية مؤهلة للحياة العملية للمجتمع في
 المستقبل كما أنها تعكس واقع الأداء في الإدارة المدرسية، ولمعرفة فعالية الإدارة المدرسية وأهم
 العوامل التي تؤثر فيها وتعمل على تحقيقها، ولقد تطرقنا في هذا الفصل بعرض مفهوم الفعالية،
 ومفهوم فعالية الإدارة المدرسية ومدخلها دراستها وأساليب تقييمها وكذا معاييرها، ثم تناولنا الإدارة
 المدرسية الفعالة من خلال فعالية المدير وطبيعة علاقاته مع أعضاء الإدارة المدرسية، كما تم
 تحديد العلاقة بين فعالية الإدارة المدرسية والعلاقات الإنسانية.

أولاً- مفهوم الفعالية:

إن مفهوم الفعالية معقد ومتعدد الجوانب والأبعاد، فكل مفهوم لها يهتم بجانب معين، حسب
 الهدف الذي انطلق منه الباحث، فمثلاً نجد **بارنرد Bernard** يعرف الفعالية بأنها: «الدرجة التي
 تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها»¹، وفي نفس السياق يعرف **علي الشريف** الفعالية
 بأنها: «تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً»²، أما **حسين حريم** يعرفها
 بأنها: «مدى تحقيق المنظمة لأهدافها»³، و **إلي كوهن Elie Cohen** يقول أن: «الفعالية هي
 بلوغ المؤسسة بوضوح وكفاءة للأهداف التي عينها المسؤولين»⁴.

أما **جون ماري بيريتي Jean-Marie Peretti** يقول: «إن فعالية الفرد أو المنظمة تعرف
 وتقاس بمدى تحقيق الأهداف»⁵ ويعرفها **هنري مايي Henri Mahé** بأنها: «الحاصل بين النتائج
 المتوصل إليها والأهداف المرجوة، فإذا كانت النتائج مرتبطة أكثر بالأهداف، فالنظام يكون أكثر
 فعالية»⁶.

هذه التعريفات توضح أن المؤسسة أو المنظمة تتسم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها فقط
 وإذا فشلت فإنها تتصف بالالفعالية، فهي ترتبط حسب رأي هؤلاء الباحثين بقدرة المؤسسة على
 تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة.

¹ -خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000م، ص 327.

² - علي الشريف: (مرجع سابق)، ص 29.

³ -حسين حريم: إدارة المنظمات- منظور كلي، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2003م، ص 92.

⁴ - Elie Cohen : Dictionnaire de gestion , Alger, casbah coditon, 1998, p 125.

⁵ -Jean-Marie Peretti : Ibid , p 90.

⁶ -Henri Mahé, Ibid, p 138.

— فعالية الإدارة المدرسية -تعريفها، عواملها، مؤشراتها
 أما ألفار Alver يعرف الفعالية بأنها: « قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر
 عن الأهداف التي تحققها»¹، نلاحظ أن ألفار لم يجعل من تحقيق الهدف مقياساً للفعالية، بل ركز
 حول التكيف البيئي والنمو والبقاء لأن حسب قوله «هن بلوغ الأهداف يكون في إطار البيئة
 المحيطة للمنظمة.
 فالفعالية إذن هي:

1. قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

2. " " " التكيف مع البيئة والاستمرار في البقاء عاملة فيها.

3. " " " النمو والتطور باستمرار².

أما الفعالية الإدارية فتعرف في معجم المصطلحات التربوية والنفسية بأنها: « مدى تحقيق نتائج
 مرضية بواسطة عمل الإدارة ودورها في نشاط المؤسسة»³، أما أحمد زكي بدوي يعرفها بأنها: «
 مقدرة الإداري على تحقيق الأهداف وأفضل النتائج الممكنة بأقل قدر من الوقت وبأقل النفقات»⁴ ،
 فهذين التعريفين يوضحان أن الفعالية الإدارية تعني دور الإداري في تحقيق أفضل النتائج
 المرجوة، فهي تقاس بكمية أداء العامل في الإدارة، وبذلك فهي تركز على وظائف الإدارة ورغم
 الاختلاف في التعريفات إلا أنها تكمل بعضها البعض.

1-الفعالية والكفاءة:

لمعرفة الفعالية بشكل أكثر دقة، يجدر بنا التفرقة بين الفعالية والكفاءة، حيث تعرف الفعالية -
 كما سبق وذكرنا- بأنها: « مدى تحقيق المنظمة لأهدافها» فإذا حققت الإدارة أهدافها توصف بأنها
 فعالة وبأنها أقل فعالية إذا لم تحقق أهدافها بالشكل المطلوب، أما الكفاءة فتعني: « استغلال
 الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة» أي أن الفعالية تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة
 تركز على الوسيلة التي أتت في الوصول إلى النتائج، فالكفاءة تعني تحقيق الأهداف بأقل
 التكاليف⁵.

ويمكن عرض العلاقة بين الفعالية والكفاءة الإدارية من خلال الشكل الآتي:

¹- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: (مرجع سابق)، ص 328.

²- نفس المرجع، ونفس الصفحة.

³- حسن شحاتة، زينب النجار: "معجم المصطلحات التربوية والنفسية"، مراجعة: حامد عمار، الدار المصرية اللبنانية، 1424هـ، 2003م، ص 38.

⁴- أحمد زكي بدوي: "معجم مصطلحات العلوم الإدارية"، (مرجع سابق)، ص 25.

⁵- منال طلعت: (مرجع سابق)، ص 268.

فعالية الإدارة المدرسية - تعريفها، عواملها، مؤشراتها

شكل رقم 5: العلاقة بين الفعالية والكفاءة

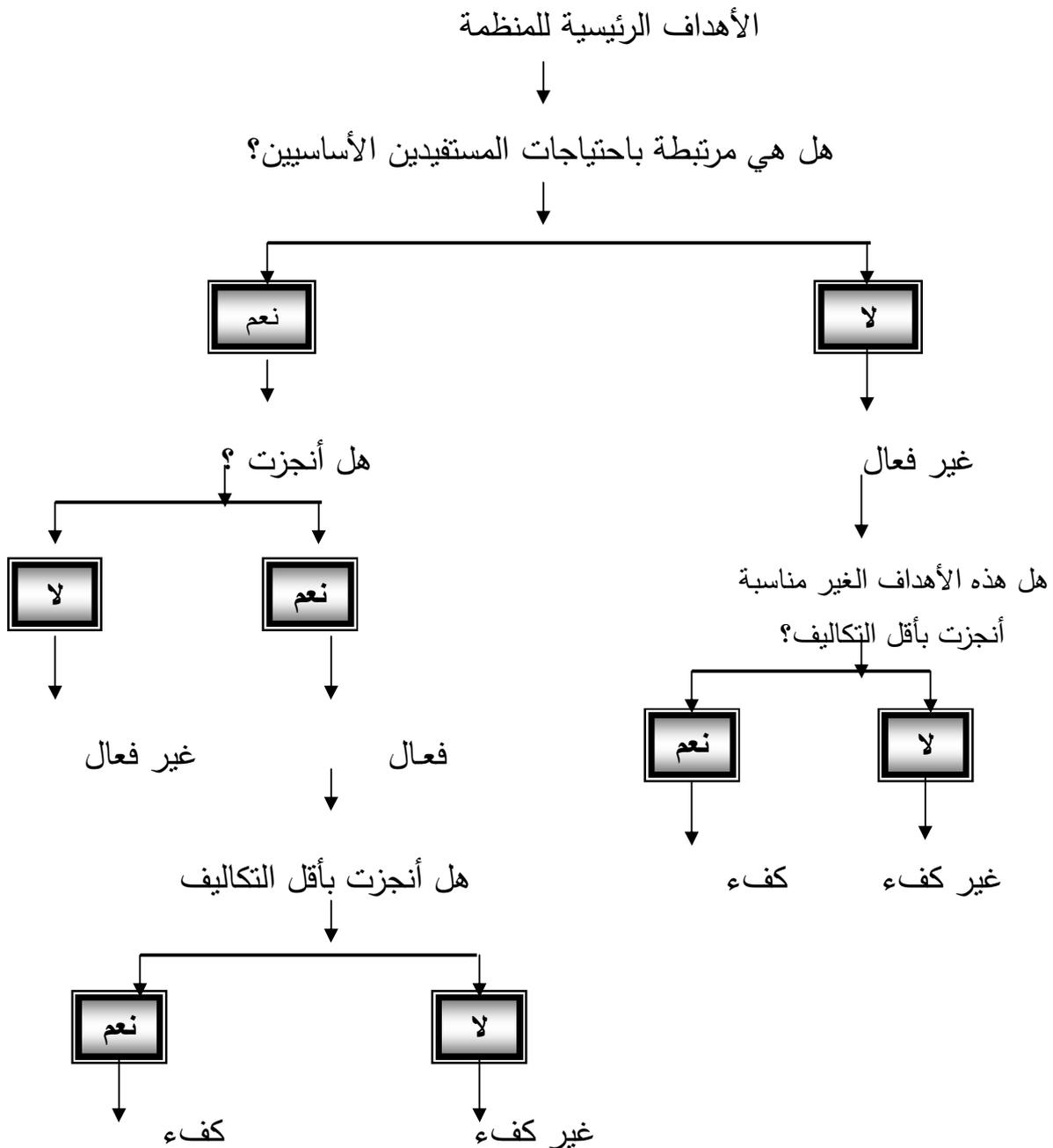
كفاءة الموارد المستخدمة غير كفاءة	لم تتحقق الأهداف مع عدم وجود إشراف في الموارد	تحققت الأهداف مع عدم وجود إشراف في الموارد
	لم تتحقق الأهداف مع وجود إشراف في الموارد	تحققت الأهداف مع وجود إشراف في الموارد
	غير فعال	فعال

المصدر: عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص: (مرجع سابق)، ص 401.

فمن خلال هذا الشكل يتضح أن المؤسسة أو المنظمة يمكن أن تكون فعالة وغير كفؤة، ويمكن أن تكون كفؤة وغير فعالة، وبالتالي فإن المنظمة الفعالة لا تشترط أن تكون كفؤة والعكس صحيح فهناك الكفاءة والفعال، وكفاءة وغير فعال، وغير كفاءة وفعال، وغير كفاءة وغير فعال، والشكل الآتي يوضح الفرق بين الفعالية والكفاءة بشكل أكثر دقة:

فعالية الإدارة المدرسية - تعريفها، عواملها، مؤشراتها

شكل رقم 6: الفرق بين الفعالية والكفاءة



— فعالية الإدارة المدرسية -تعريفها، عواملها، مؤشراتها

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات ق 21، القاهرة، مجموعة النيل العربية 1999م، ص 40.

ولقد فرق ريدين Reddin بين الكفاءة والفعالية على النحو التالي¹:

الفعالية	الكفاءة
- عمل الأشياء الصحيحة. -ابتكار البدائل لحل المشاكل. -استخدام الموارد المتاحة بأقصى ميثالية. -الحصول على النتائج. -العمل على زيادة الأرباح.	-عمل الأشياء بطريقة صحيحة . -حل المشاكل . -المحافظة على الموارد والأدوات. -إتباع النظام والمنهج والموضوع. -التقليل من التكاليف.

من هنا نستنتج أن مفهوم الفعالية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة لأن الفعالية تهتم بالعوامل الداخلية والخارجية، أما الكفاءة تهتم بالعمليات الداخلية فقط للمنظمة، ويمكن اعتبار " الفعالية الإدارية العالية، حسن استخدام الموارد وتحقيق أهداف التنظيم"².

ثانياً- مفهوم فعالية الإدارة المدرسية:

تعرف فعالية الإدارة المدرسية بأنها: «الدرجة التي تحقق بها المدرسة و مديرها الأهداف التعليمية التربوية المنشودة»³

و هي أيضا: «الإدارة الناجحة التي تستند إلى العلاقات الإنسانية و المشاركة في اتخاذ القرار من جانب المعلمين والآباء وممثلي المجتمع»⁴

وكذلك هي: «حينما تحسن الإدارة استخدام مواردها البشرية بكفاءة لتحقيق نتائج مرجوة، فالإدارة المدرسية الفعالة هي الإدارة الواعية بوظيفتها الأساسية في تهيئة الظروف المادية والمعنوية وفهمها للأهداف التعليمية ،وتشجيع التلاميذ والمدرسين ،وتعمل جنباً إلى جنب مع الإدارة التعليمية

¹-عبد الحميد عبد الفتاح: (مرجع سابق) ، ص 39.

²-عبد الغفار حنفي، رسمية قريفاص: (مرجع سابق) ، ص 402.

³-احمد ابراهيم احمد: الجوانب السلوكية من الإدارة المدرسية، (مرجع سابق) ، ص 8.

⁴-محمد منير مرسي: (مرجع سابق) ، ص 42.

— فعالية الإدارة المدرسية -تعريفها، عواملها، مؤشرات العاليا، من خلال خطة عمل متكاملة»¹، فهذا التعريف يبين أن الفعالية في الإدارة المدرسية تكمن في:

أ. حسن إستخدام الموارد البشرية بكفاءة.

ب. تحقيق النتائج المرجوة.

ج. الوعي بوظائف الإدارة المدرسية.

د. تهيئة الظروف المادية والمعنوية.

هـ. فهم الأهداف التعليمية العامة.

و. التشجيع الدائم للتلاميذ والمدرسين.

ز. التكامل بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية العليا.

و يمكن اعتبار هذه النقاط كمعايير فعالية الإدارة المدرسية، لأن الإلتزام بها يحقق الفعالية. فمن خلال عرض تعريفات الفعالية، وفعالية الإدارة المدرسية يتضح أن مفهوم الفعالية يعترض لإختلافات بسبب تعدد الأهداف وتعارضها بالنسبة للمؤسسات نفسها والأفراد في حد ذاتهم، كما أنه لو تم التوصل إلى إتفاق حول الأهداف، فإن الإتفاق حول الفعالية . قياسا ببلوغ الأهداف وحده . أمرا مستحيلا، لأن هناك عوامل عديدة تسبب وتحقق الفعالية، وهذا ما يدفعنا للتطرق لمداخل دراسة الفعالية ومعرفة معايير قياسها.

ثالثا . مداخل دراسة الفعالية:

هناك العديد من المداخل التي إهتمت بدراسة قياس الفعالية ويمكن عرض أهمها على النحو الآتي:

1 . مدخل الأهداف:

إن هذا المدخل يؤكد أن فعالية التنظيم تتمثل في قدرته على تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها وهي رؤية تقليدية نموذجية للفعالية، فتحقيق المنظمة أو المؤسسة لأهدافها شرطا ضروريا لفعالية الأداء من منطلق مدخل الهدف، ومن الأهداف المألوفة للحكم على فعالية المؤسسة: القدرة على تحقيق أقصى ربح ممكن في المؤسسات الصناعية الإنتاجية، التغلب على المنافسين التوسع².

¹حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ: (مرجع سابق) ، ص ص 52-53.
²محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة-التنظيم ، الأردن، دار وائل، 2001م ، ص 88.

— فعالية الإدارة المدرسية -تعريفها، عواملها، مؤشراتها ومن الصعوبات التي تواجه هذا المدخل . كما سبق وقلنا . هو عدم الاتفاق حول الأهداف أو الوسائل التي يقاس بها تحقيق الأهداف¹ ، فمثلا مستوى الإدارة العليا في المنظمة تسعى لتحقيق أهداف كالرسالة، الرؤية الإستراتيجية، وهذه أهداف يصعب قياسها كميا إلا أن هذا المدخل يجد صداها في الأهداف الوظيفية (على مستوى الإدارات) وفي الأهداف التشغيلية (على مستوى الأقسام الأصغر).

لذلك على المؤسسة الفعالة أن تحدد معايير و مقاييس الفعالية و أن تبحث عن مقاييس لأهداف غير قابلة للتكميم كالرضا و الروح المعنوية، فرغم كون هذا المدخل تقليدي إلا أن له صدى طيب في ممارسات الإدارة لأن نظرية الإدارة بالأهداف تبني جزء كبيرا من ممارسات الإدارة على قدرة المديرين على تحديد الأهداف واضحة، مقبولة، كمية، قابلة للتنفيذ ولها أبعاد زمنية، يلتزم بها العاملون ويحققونها وبالتالي تتحقق أهداف المؤسسة² أخذا بالمثل: «إن صلح الجزء صلح الكل».

2 . المدخل المقارن:

هو مدخل للفعالية يعمل على مقارنة المؤسسات في المواقف المتشابهة، فمثلا قد تحصل المؤسسة (أ) على موارد مالية أكثر من المؤسسة (ب)، وبالتالي فإن المؤسسة (أ) أكثر فعالية من المؤسسة (ب).

ويقول بول موت P.Moot عن المنظمات والمؤسسات الفعالة هي: «التي تنتج أكثر و بنوعية أجود وتتكيف بفعالية مع المشكلات البيئية والداخلية، إذا ما قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة». إلا أن هناك صعوبات في هذا المدخل وهي: إجراء المقارنة بين المنظمات فقد تكون المنظمة فعالة بسبب الحظ، الاحتكار، الناتج فريد ، أو قد تكون المنظمات المماثلة في مراحل مختلفة من دورة حياتها³.

3 . مدخل النظم:

يتكون النظام من عناصر أهمها: المدخلات، العمليات والأنشطة التي يتم من خلالها تشغيل المدخلات وإدارتها، المخرجات، المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية للتنظيم، التغذية العكسية.

¹ -جون ه جاكسون وآخرون: نظرية التنظيم- منظور كلي للإدارة، ترجمة: خالد حسن زروق، مرجعة: حامد سوادى عطية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1961م، ص55.

² - أحمد ماهر: التنظيم- الدليل العلمى لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية، 2005م، ص 35.

³ - جون ه جاكسون وآخرون: (مرجع سابق) ، ص 56.

— فعالية الإدارة المدرسية -تعريفها، عواملها، مؤشراتها وهذا المدخل لا يهمل أهمية تحقيق الأهداف، ولكن يراها جزءا من أجزاء أخرى يجب التركيز عليها، لإستمرار النظام واستقراره وإيجاد علاقات فعالة مع المجتمع والبيئة المحيطة فهو منهج يهتم بالوسائل والآليات أكثر من تركيزه على الأهداف فقط.

وتتحقق الفعالية من زاوية نظرية النظم من خلال وجود الوعي والتفاعل الكامل مع مكونات البيئة، فلا بد للمنظمة من الإهتمام بإيجاد علاقات جيدة و فعالة مع الزبائن والموردين، كما يجب على التنظيم تأمين كافة المدخلات لضمان الإستمرار، ومن معايير فعالية التنظيم في مدخل النظم الآتي:

- أ. القدرة على إقامة علاقات مع البيئة تكفل الحصول على مدخلات وتصريف المخرجات.
- ب. المرونة في التجاوب مع متغيرات البيئة.
- ج. كفاءة العمليات الإنتاجية.
- د. وضوح خطوط الإتصال.
- هـ. درجة مقبولة من الصراعات التي يمكن السيطرة عليها.
- و. مستوى مقبول من الرضا الوظيفي¹.

فمدخل النظم، تأخذ المنظمة فيه المدخلات من البيئة ثم تعيدها كمخرجات أي ناتج، وتكون المنظمة فعالة إذا ما استخدمت مواردها بكفاءة، وحققت حد أعلى من عناصر دورة المدخلات والعمليات والمخرجات والأداء والحفاظ عليها وكذلك الإستجابة للتغذية الرجعية والتأقلم معها.

ومن صعوبات قياس الفعالية في مدخل النظم، "صعوبة قياس مؤشرات قدرة التنظيم على التعايش مع البيئة المحيطة، كما أن قياس الوسائل قد يعتبر أقل أهمية من قياس الأهداف كمؤشرات لنجاح التنظيم، فمثلا قياس فعالية الجامعة، فقد تكون للجامعة علاقات قوية مع مؤسسات مجتمعية، ولكن قد يكون ثمن هذا النشاط في إقامة العلاقات الطيبة، هدرًا في الموارد تتمثل في كلفة إقامة النشاطات و اللقاءات، فيوقع الجامعة في مشكلة مالية"² ، ومن عيوب هذا المدخل أنه يقتصر على المظاهر التي يرونها أنها أكثر أهمية من الأهداف.

4. مدخل تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة :

¹ - محمد قاسم القريوتي: (مرجع سابق) ، ص ص 90-91.
² - المرجع نفسه، ص 92.

— فعالية الإدارة المدرسية -تعريفها، عواملها، مؤشراتها تتحقق الفعالية من وجهة نظر أصحاب هذا الإتجاه عندما يستطيع التنظيم تلبية مطالب الجهات المؤثرة عليه و التي يعتمد عليها للإستمرار و البقاء¹ .

فالفعالية في هذا المدخل تقاس بمدى قدرة التنظيم على تحقيق رضا الأطراف التي ترتبط بمصالحه، إلا أن هذه الأطراف لها رغبات مختلفة يمكن للمنظمة تحقيقها ولكن بعد ذلك تتضح أنها متعارضة، فمثلا أصحاب رأس المال يطلبون أرباحا عالية قد تتعارض مع أهداف أخرى كالأسعار المنخفضة للمستهلكين² .

ومن الصعوبات التي تواجه هذا المدخل لتقييم الفعالية في التنظيم هي صعوبة تحديد الأطراف ذات التأثير والأهمية للتنظيم وتحديد قوة أهميتها.

5. مدخل التوفيق بين القيم :

ويطلق على هذا المدخل أيضا مدخل القيم المتنافسة، فهذا المدخل "يقيس الفعالية من خلال معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للشخص الذي يقوم بعملية التقييم"³، وأول القيم الثنائية المتنافسة هي : إما إختيار المديرين والمستشارين بين المرونة والنظام، حيث أن المرونة تعني سعي المنظمة للإبداع والابتكار والتكيف، أما النظام فيعني الضبط والاهتمام بالرقابة والمتابعة لضمان الإستقرار.

وثاني قيم ثنائية متنافسة هي إما الإختيار بين الإهتمام بالناس أو الإهتمام بالمنظمة، حيث أن الإهتمام بالناس يعني إعطاء وزن كبير لمشاعرهم واحتياجاتهم ولرأيهم ومشاركتهم، أما الإهتمام بالمنظمة فيعني الإهتمام بالإنجاز والأهداف وتحقيق معدلات إنتاجية وكفاءة عالية⁴ .

فمن خلال عرضنا لمدخل الفعالية يمكن القول أنها مداخل تستطيع الإدارة المدرسية الإعتماد عليها لقياس فعاليتها فإذا أخذنا مدخل الأهداف، فإن تحقيق الأهداف التربوية التعليمية يعتبر محك لفعالية الإدارة المدرسية.

وبالنسبة لمدخل المقارن يمكن للمدير استخدام هذا المدخل عن طريق مقارنة نتائج مؤسسته بمؤسسات أخرى لمعرفة مستوى مؤسسته ومدى قدرتها على تحقيق نتائج أفضل، مما يثير روح التنافس و العمل على إيجاد سبل أفضل لتحقيق الفعالية بشكل أكثر إيجابية، أما مدخل النظم

¹ - المرجع نفسه، ص 93.

² - أحمد ماهر: (مرجع سابق) ، ص 36.

³ - محمد قاسم القريوتي: (مرجع سابق) ، ص 96.

⁴ - أحمد ماهر: (مرجع سابق) ، ص 37.

— فعالية الإدارة المدرسية -تعريفها، عواملها، مؤشراتها
 فيمكن للإدارة المدرسية الاستفادة منه من خلال العمل على توضيح خطوط الاتصال وتحقيق
 الرضا لدى الأفراد العاملين بهدف تحقيق الفعالية.

وفي مدخل تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، يفيد الإدارة المدرسية في معرفة مدى
 قبول المجتمع والمؤسسات التي تستقطب مخرجات المدرسة كالجوامع، لهؤلاء المتخرجين من
 المدارس، هل حققوا فائدة في المجتمع واستفاد منهم، وهل يعتبرون أكفاء لإكمال التعليم العالي
 والبحث العلمي.

أما بالنسبة لمدخل التوفيق بين القيم يمكن قياس فعالية الإدارة المدرسية من خلال اهتمامات
 مدير المدرسة، وأثر ذلك الإهتمام في التنظيم.
 ولقياس الفعالية تتطلب أساليب خاصة والتي سيتعرض لها في الآتي.

رابعاً. أساليب تقييم فعالية الإدارة المدرسية :

إن نوع الأسلوب المستخدم في تقويم الفعالية يتحدد تبعاً لطبيعة العمل والمهام، ويتفق الباحثون
 على وجود عدد من الأساليب المنهجية الشائعة الاستخدام في مجال تقييم الفعالية وهي:
1-التقرير الذاتي: وهو الطلب من العاملين تقدير مدى كفاءة المدير، وطبيعة اتجاهاتهم
 نحوه ومدى رضاهم عن عملهم، وذلك من خلال استمارة يجيبون فيها عن الأسئلة، أو من خلال
 مقابلة يتحدثون فيها إلى الباحث، إلا أن هناك آثار سلبية ناجمة عن بعض العيوب المتمثلة في
 الآتي :

أ- التحيز في موضوع التقويم، فمن يتبنى اتجاهها محبذاً نحو القائد سيقومه على أنه أكثر فعالية
 مقارنة بمن يتبنى اتجاهها أقل تحبذاً نحوه.

ب- محدودية سلوكيات الفرد للقيام بعملية التقويم، فقد لا يسمح دوره أو موقعه أو حجم
 تفاعلاته من الوقوف على الجوانب التي تكون ممثلة لمحكات الفعالية.

ت- التباين بين الأفراد في طبيعة المعايير التي يستندون إليها في تحديد مفهوم الفعالية، فمثلاً
 فرد يتبنى معياراً معيناً يعتبره المعيار الدال على الفعالية ونفس المعيار عند فرد آخر لا يمثل
 الفعالية لديه.

2-المشاهدة-الملاحظة: وتتمثل في رصد الوقائع وتسجيلها وذلك بإتباع الخطوات الآتية:

- فعالية الإدارة المدرسية -تعريفها، عواملها، مؤشراتها
- أ- وضع حدود للسلوكيات المراد مشاهدتها، بمعنى تحديد نوع السلوك الدال على الفعالية.
- ب- إعداد قائمة بتلك السلوكيات.
- ت- اختيار فئات لتصنيف المشاهدات.
- ث- تحديد طريقة التسجيل.

3-السجلات الرسمية: يمكن الحصول على بعض المؤشرات عن الفعالية من خلال الاستعانة بالسجلات الرسمية المحفوظة بالمؤسسة والمدون بها بيانات عن: مدة الغياب الإجازات المرضية الحوادث، الجزاءات، معدل الإنتاج، الحوافز، تقارير الرؤساء حول مستوى كفاءة العامل. وهذه البيانات يمكن أن تقدم مؤشرات تسهم في تقدير الفعالية بشكل أكثر ثراء إذا ما تعاملنا معها على نحو متكامل، يجدر أيضا الأخذ بكل هذه الأساليب لتقويم الفعالية، حتى لا تصبح مصداقية البيانات المتحصل عليها عرضة للتساؤلات¹.

خامسا-معايير فعالية الإدارة المدرسية :

بعد التطرق لمداخل وأساليب تقويم أو قياس الفعالية، يستوجب منا معرفة المعايير التي تشير إلى فعالية الإدارة أو التنظيم، ومعلوم في التراث النظري ومن خلال العديد من الدراسات التي تمت في هذا المجال أن الفعالية يتم قياسها ببعض المؤشرات أو المعايير التي تعددت واختلفت بتعدد واختلاف المداخل، إلا أن هذه المعايير تغير مفهومها من وقت لآخر، ومن أهمها الآتي:

- 1-الربحية 2- الإنتاجية 3-الكفاءة 4- الجودة 5- نسبة النمو
- 6-تحقيق الأهداف 7- إيمان العمال بالأهداف 8- معدل الحوادث
- 9- معدل الغياب عن العمل 10- مستوى الرضاء 11- درجة التكيف مع البيئة
- 12-درجة التحكم في البيئة 13- تطور مهارات العمال 14-
- الثبات والاستقرار في أنشطة المنظمة 15- مشاركة العمال².

فهذه المعايير تتنوع وتتعدد بين ما يتصل بالعمليات (تطوير المهارات، مشاركة العمال) وبين ما يتصل بالمخرجات (الربحية، الإنتاجية، تحقيق الأهداف، الثبات والاستقرار، التكيف مع البيئة).

¹طريف شوقي:السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص ص 198-200.

²- أحمد ماهر: (مرجع سابق)، ص 34.

— فعالية الإدارة المدرسية -تعريفها، عواملها، مؤشراتها
ولقد حدد كل من **توم بيترز T. Peters** و **روبرت وترمان R.Watermen** في كتابهما
« البحث عن الإبداع » ثمانية خصائص أو معايير المؤسسات الفعالة وهي :

1. التأكيد على الإنجاز.
2. الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم.
3. درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين للتصرف.
4. زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.
5. تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها.
6. وجود علاقات جيدة مع التنظيمات المشابهة.
7. بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
8. اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع¹.

إن **توم بيترز T. Peters** و **روبرت وترمان R.Watermen** ، معظم المعايير التي حدودها
نلاحظ أنها تركز على العاملين سواء من خلال مدى الاهتمام بهم، أو تفهم حاجاتهم ودرجة
الاستقلال الممنوحة لهم ومشاركتهم، كما ركزا على الهيكل التنظيمي والعمليات (نوع الرقابة)
والمخرجات (الإنتاجية).

أما **طريف شوقي** يصنف معايير قياس الفعالية الإدارية في فئتين هما:

أ- **معايير موضوعية**: وهي : الإنتاجية، التغيب، ترك العمل أو تغييره، الجزاءات، التطوير
والابتكار، التظلمات والشكاوى.

ب- **معايير ذاتية**: وهي : الرضا عن العمل، الدافعية، تماسك الجماعة، الإتجاه نحو القائد².

ويتفق معظم الدارسين والباحثين في الفعالية ، على أن اختيار المعيار الدال على الفعالية يعود
على الشخص أو الجهة التي تقوم بالتقييم، وإلى جانب هذا فإن التنظيمات تختلف وبالتالي تحديد
المعيار الدال على الفعالية سيختلف من منظمة إلى أخرى، فالمنظمة التي تكون في بداية مراحل
نشأتها يكون معيار الفعالية هو القدرة على البقاء والحفاظ على توازنها، وبعد مرور الوقت يصبح
معيار الفعالية هو تحقيق الأرباح ومكانة جيدة في السوق.

¹ - محمد قاسم القريوتي: (مرجع سابق) ، ص ص 87-88.

² - طريف شوقي : (مرجع سابق) ، ص 203.

— فعالية الإدارة المدرسية -تعريفها، عواملها، مؤشراتها
أما بالنسبة للمؤسسات الخدمائية كمؤسسات التعليم، الصحة، الأمن يكون الإعتماد ضئيلا على
المعايير ذات الطابع المادي ككمية الإنتاج الذي يعتبر معيار أساسي في المؤسسات الصناعية
والتجارية، لذلك سوف نعرض بشيء من التفصيل لأهم معايير الفعالية التي تعتبر كمؤشرات يمكن
من خلالها قياس وتقييم فعالية الإدارة المدرسية والمتمثلة في الآتي:

1- الإنتاجية:

تعتبر الإنتاجية محصلة عدة عوامل ، وخاصة ما يتعلق بالقيادة حيث أن لها دور في تحقيق
الإنتاجية إذا ما قامت بتوفير المستلزمات للمرؤوسين، وتيسير التواصل فيما بينهم، وإزالة العقبات
الفنية والإدارية، وكذلك تجنب الممارسات الاستبدادية وإيجاد مناخ ملائم للعمل.
والإنتاجية تعني: « ناتج قسمة المخرجات من السلع والخدمات على المدخلات من الموارد
المتعددة المستخدمة في إنتاج هذه السلع والخدمات» فكلما زادت المخرجات في ظل ثبات أو
نقصان المدخلات كلما ارتفعت الإنتاجية.

ويتم قياس الإنتاجية في الشركات الصناعية والتجارية من خلال: كمية الإنتاج، جودته، معدل
حوادث العمل، التغيب، الأجور، الحوافز، أما في المرافق الحكومية التي تقدم خدمات عامة
كالأمن ، الصحة، التعليم فإنها تقيس الإنتاجية من خلال: التغيب، الجزاءات، ويتم تقويم إنتاجية
شغليها على تقديرات المشرفين، آراء الزملاء، شكاوى الجمهور المتعامل معها، مستوى كفاءة
التقارير التي يكتبونها، طبيعة علاقتهم بزملائهم ،مشكلاتهم مع رؤسائهم، الأعمال التي ينجزونها
والتي يتأخرون في إنجازها.

ومن طرق قياس الإنتاجية: مقارنة الأداء الحالي بأداء سابق للفرد أو الجماعة، مقارنة أداء وحدة
بأخرى ذات خصائص متشابهة¹، وبالنسبة للإنتاجية في الإدارة المدرسية هي كل ما يحقق زيادة
ورضاء وإشباع للعاملين وارتفاع التحصيل الدراسي لدى التلاميذ.

2- الرضا عن العمل:

¹ - طريف شوقي : (مرجع سابق) ، ص ص 204-210..

— فعالية الإدارة المدرسية -تعريفها، عواملها، مؤشراتها
أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا عن العمل منها أنه: «درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة
العمل» ويحقق هذا الإشباع عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف الاعتراف بواسطة
الآخرين¹.

ويشير أيضا إلى: «مجموعة اتجاهات الفرد حول جوانب عمله المتنوعة»، فالرضاء بذلك
يعبر عن الموقف الذي يتبناه الفرد تجاه عمله، وهناك نوعان من الرضا:

أ- الرضا العام عن العمل، وهو الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فهل هو راضي أم غير
راضي.

ب- الرضا النوعي عن العمل، ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب عمله كل
على حدا، فمثلا: سياسة المؤسسة، الأجور، الإشراف، أساليب الإتصال داخل المؤسسة
العلاقات مع الزملاء².

ومن المؤشرات الدالة على رضا الفرد عن العمل الآتي:

1- إشباع حاجاته الملحة.

2- أن يجد الفرد نفسه بإمكانه القيام بدوره.

3- أن يكون قد حقق أقصى قدر من إمكاناته وطاقاته.

4- أن يحس الفرد بأن المهنة ملائمة لقدراته.

5- أن يصل إلى قمة الإبداع في عمله³.

فهذه المؤشرات إن تم تحقيقها فإن الفرد العامل يمكنه أن يتحقق من أنه راض في عمله والرضاء
يحدث حينما يسعى الفرد إلى تحقيق حاجات مما يتولد لديه الدافعية تؤدي به إلى الأداء الفعال
الذي بواسطته يشبع حاجاته، فيبلغ الفرد مرحلة الرضا.

2-1-1- قياس الرضا عن العمل: هناك أسلوبين هما:

أ- المقاييس الموضوعية، حيث يمكن قياس رضا العاملين من خلال: معدل الغياب، معدل
ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل، معدل الشكاوى، مستوى إنتاج الموظف.

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، (مرجع سابق)، ص 171.

²- طريف شوقي: (مرجع سابق)، ص 221.

³- فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
1426هـ/2005م، ص ص 259-260.

— فعالية الإدارة المدرسية -تعريفها، عواملها، مؤشراتها
 ب- مقاييس تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام إستبانة أو مقابلات مع
 العالمين¹ ، تطرح فيها أسئلة تدور حول واحد من الآتي:

*الحاجات الإنسانية وفق تقسيم ماسلو Maslow للحاجات، ويكون الهدف هو
 التعرف على مدى إشباع الوظيفة لكل حاجة من هذه الحاجات لدى الفرد الذي
 يشغل الوظيفة.

*جوانب العمل المختلفة باعتبارها عناصر للرضا عن العمل، كالرواتب، فرص
 الترقى، نمط الرئاسة، الظروف المحيطة ببيئة العمل، العلاقات مع الزملاء ومع
 الرؤساء، السلطة الممنوحة ومدى المشاركة في اتخاذ القرارات².

فالرضا عن العمل يعكس بشدة مدى فعالية الإدارة أو القائد لأن هذا الأخير له دور في تنظيم
 بيئة العمل التي تحث العامل على الأداء، وكون الرضا مؤشرا مباشرا عن الفعالية لأن الرضا
 المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع، والموظف الراضي يزداد حماسه للعمل ودرجة ولائه، مما يؤدي إلى
 ارتفاع الإنتاجية وتحقيق الأهداف المرجوة.

3-التغيب:

يعتبر التغيب أحد المؤشرات السلبية للفعالية لأنه يتسبب في أضرار مالية وغير مالية للمؤسسات
 الصناعية والخدماتية، وهناك طريقتان لتقدير التغيب وهما:

أ-حساب عدد الأيام التي يتغيب فيها العامل عن عمله بدون إذن رسمي وعدم احتساب الغياب
 الراجع لأسباب مرضية ضمن فترة التغيب الكلي.

ب-تحديد عدد الفترات التي انقطع فيها الفرد عن العمل بغض النظر عن عدد الأيام في كل
 فترة.

فالتغيب يعد أحد المقاييس التي يستدل منه على الفعالية، فالشخص غير الموجود سيكون أداؤه
 بالتأكيد أقل، ومن الأسباب التي تؤدي إلى التغيب هو عجز المدير عن تهيئة المناخ المواتي
 للعامل لكي يبذل أقصى جهده، وعدم مساندته في مواجهة المشكلات وفشله في التغلب والتقليل
 من الصراعات.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، (مرجع سابق) ، ص 177.

² - شكري سيد أحمد: (مرجع سابق) ، ص ص 279-324.

— فعالية الإدارة المدرسية -تعريفها، عواملها، مؤشراتها
فالتغيب هو مؤشرا سلبيا للفعالية، والالتزام بالحضور يعد مؤشرا إيجابيا لها فالانتظام في
الحضور عند بعض العاملين يعني أن العمل اكتسب قدرا من الجاذبية لديهم ومن ثم فإن هذا
الموقف سيعكس قدرا مرتفعا من الرضاء، وبهذا يعد مؤشرا للفعالية¹.

4-الاتجاه نحو المدير (القائد الرسمي):

يعني الاتجاه نحو المدير تصور التابع حوله، ورأيه فيه كفرد ومشاعره نحوه، وسلوكه حياله
فشخص المدير هو موضوع الاهتمام ، وبعد الاتجاه مؤشرا لفعالية الإدارة 'المدير' ، لأنه يعكس
قدرة المدير على إقامة علاقات وثيقة مع أتباعه، وحثهم على تبني مشاعر إيجابية نحوه والاتجاه
يتكون من ثلاث مكونات:

أ. معرفي: تصور العامل حول خصال مديره.

ب. وجداني: مشاعر العامل السلبية أو الإيجابية نحو مديره.

ج. سلوكي: تصرفات العامل مع مديره.

ويمكن قياس هذه المكونات منه خلال توجيه عدد من الأسئلة مثلا:

- سؤال العامل عن تصوره لمدى ذكاء مديره وسمات شخصيته وقدرته على اتخاذ القرار ومهاراته الفنية في العمل.
- سؤال العامل عن مشاعره نحو مديره ومدى تفضيله لأن يشاركه المدير في مناسباته الاجتماعية.

ويعتبر المكون الوجداني مؤشرا أكثر نقاء للفعالية، لكون المشاعر الإيجابية نحو المدير يتم
التعبير عنها بشكل إرادي متحرر من ضغوط الموقف وتعكس مدى قدرة المدير على إقامة
علاقات تتبع عنها تلك المشاعر لدى عماله.

أما المكون المعرفي فإنه يعد مؤشرا أقل دلالة على الفعالية، فربما يدرك العامل أن مديره كفاء
ولديه خصال معرفية وشخصية إيجابية إلا أنه غير راض عنه وكذلك بالنسبة للمكون السلوكي
فإن العامل قد لا يسلك وفقا لما يوحي به اتجاهه نظرا لتدخل عناصر أخرى في صياغة السلوك².

5-التفويض الواضح للسلطة:

¹- طريف شوقي : (مرجع سابق) ، ص ص 212-215.
²- المرجع نفسه، ص ص 227-228.

— فعالية الإدارة المدرسية -تعريفها، عواملها، مؤشراتها
يعد مؤشرا لفعالية الإدارة إلى جانب ضرورة إلمام كل من يعمل بالإدارة والمؤسسة بواجباته
ومسئوليته ومجال سلطاته، مع مراعاة الاستخدام الرشيد لتفويض السلطة، الأمر الذي يعمل على
خلق جو عمل طيب ويساعد أيضا على تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، وتنمية الجوانب
القيادية في مرؤوسيه.

6-تحديد الإدارة لوظائفها وتنظيمها: وكذلك تحديد وسائل تنفيذها، فعمليات الإدارة ليست غاية
لتحقيق العملية التعليمية تحقيقا فعالا في المؤسسات التعليمية.

7-توفير الإدارة للوسائل والأدوات: التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها بطريقة
مناسبة، فللمدرسة ظروف ومشكلات لا بد من البت فيها قبل أن تتفاقم، فعلى القائمين على الإدارة
المدرسية تقديم خبراتهم لكي تسير الأمور في مجراها الطبيعي.

8-توفير عاملين ذوي كفاءة ومهارة: وخاصة المعلمين نتيجة لغير وتطور طبيعة التعليم
وأهدافه وكذلك لاتساع حجم المدرسة¹.

إن عرضنا لمعايير الفعالية لا يعني أنها هي الوحيدة التي تقيس الفعالية وغيرها لا يقيس، فهناك
العديد من المعايير التي تقيس الفعالية في مؤسسة ما إلا أنها لا تقيس الفعالية في مؤسسة أخرى
وما هذه إلا جزءا منها ونعتقد أنها تتناسب تقييم فعالية الإدارة المدرسية في هذه الدراسة، وهذا
الجزء من المعايير بدورها لا يمكن قياس الفعالية من خلالها كل على حدا، بل يجب التعامل معها
كلها وبشكل متكامل، حتى تكتمل الصورة لدينا عن الفعالية ونقوم على نحو أكثر واقعية.

سادسا - الإدارة المدرسية الفعالة:

كما سبق وبيننا في فصل الإدارة المدرسية فإن مدير المدرسة هو الممثل الأول للإدارة المدرسية
وهو المسئول الأول عنها ونجاح الإدارة المدرسية يعني نجاح دور مديرها، وحتى تكون الإدارة
المدرسية فعالة يجب أن يكون مديرها فعال وهو ما تم تناوله.

1-المدير الفعال:

يعتبر كل مدير فعال الذي " يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه ويسهر على
تحسين العملية التعليمية وتطوير الأداء وتحقيق الأهداف التربوية، فهو يعتمد على سلطته

¹ - حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ: (مرجع سابق) ، ص ص 54-55.

— فعالية الإدارة المدرسية -تعريفها، عواملها، مؤشراتنا الشخصية والرسمية معاً، والعمل في المدرسة يستمر حتى أثناء غيابه"¹، وحتى يكون المدير فعال يجب أن يتميز بالخصائص التالية:

أ. الابتعاد عن التسرع والانفعال: فعلى المدير أن يعمل جاهداً وبأن يتحلى بالصبر والبعء عن الانفعال أو سرعة الغضب، ويكيف نفسه للتعامل مع ما ينشأ من مشاكل بكل هدوء وثقة بالرجوع إلى العقل والبعء عن العواطف.

ب. التعاطف مع الآخرين: عليه أن يكون إنسانياً مع غيره ويخلق جوّاً من الألفة والمودة وإذا توفر مثل هذا الجو في المدرسة شاع العطف والمحبة أفرادها من عمال وطلبة.

ج. أن يشرك الآخرين معه في التخطيط وأن يعترف بما عنده من نقص في المعلومات.

د. التعاون في اتخاذ القرار، وأن يقوم بتنسيق آراء العاملين وتقريب وجهات نظرهم حتى تكون القرارات أشبه بالإجماع والأخذ بوجهات النظر المختلفة².

هـ. معرفة مدير المدرسة بأساسيات علوم الإدارة وأساليبها.

و. التأثير في سلوك الآخرين وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف.

ز. متابعة مجريات الأمور وحسن أداء واستثمار الوقت³.

هذه الخصائص يجب على مدير المدرسة أن يتحلى بها، لأنه في الإدارة المدرسية لا يعمل بمفرده، بل يتعامل مع أفراد تعتبر هي أيضاً عناصر فعالة في الإدارة، لذلك كان لزاماً عليه أن يتحلى بهذه الخصائص حتى تكون العلاقة معهم إيجابية وخاصة اكتساب مدير المدرسة قدراً كبيراً من المهارات الإنسانية التي تمكنه من تحقيق التفاعل بينه وبين هؤلاء الأفراد.

2- علاقة المدير نائب المدير للدراسات:

نائب المدير للدراسات هو مساعد المدير في الحقل التربوي والبيداغوجي والذي يحق له نيابة مدير المدرسة وتعتبر علاقة نائب المدير للدراسات بالمدير علاقة وثيقة، فهو مقرب للمدير بحكم منصبه بحيث يكون مطلع على حياة المؤسسة بيداغوجياً وتربوياً، ويكون على اتصال مباشر

2- علي فايع الألمعي: (مرجع سابق)، ص 1.

2- محمد عبد الرحيم عدس: المدرسة وتعليم التفكير، (مرجع سابق)، ص ص 200-201.

3- حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ: (مرجع سابق)، ص 55.

— فعالية الإدارة المدرسية -تعريفها، عواملها، مؤشراتنا بالأستاذة والفريق الإداري، ومتابعته لنشاطهم ومشاركتهم تسمح له بإعطاء رأيه للمدير، لذلك لا غنى للمدير من استشارته والاعتماد عليه.

3- علاقة المدير بالمقتصد:

إن المقتصد يعمل أيضا بجانب المدير وهذا الأخير الذي لا يستطيع أن يتولى كل شيء بنفسه فهو بحاجة ماسة إلى المقتصد الذي يتولى العمليات التقنية، لذلك فإن مجالات الاتصال بينهما يومي ويجب عليهما أن يتحليا بسعة الأفق، وأن يدركا أن التسيير يتطلب المرونة والقدرة على التكيف.

4- علاقة المدير بمستشار التربية:

فهو عنصر مهم ضمن الفريق الإداري فهو يساهم في تحسين الظروف المعنوية والمادية، وتطوير الأنشطة الاجتماعية والثقافية في فائدة التلاميذ، وعلى هذا الأساس فإن علاقة المدير بمستشار التربية علاقة وثيقة.

5- علاقة المدير بالمفتشين:

المفتش يقوم بزيارة المؤسسة وتقييمها إداريا وتربويا وماليا، لذلك فإن مدير المدرسة يتعامل معه ليده بالمعلومات الخاصة بمجالس التعليم، والندوات التربوية الداخلية ونشاطات الموظفين ومشاكلهم، فعلى المدير أن يقابله بشكل يسهل عليه أداءه في ظروف حسنة¹.

6- علاقة المدير بالمعلمين:

نظرا للجهود المتواصلة التي يبذلها المعلمين في سبيل تحقيق الأهداف التربوية المتمثلة في تربية النشء، على المدير أن يوفر أحسن الظروف الملائمة للعمل في جو من التفاهم والتشاور والتعاون والتقدير المتبادل، والعمل على مساعدتهم لتجاوز ما قد يعترض حياتهم المهنية والاجتماعية من عوائق ومشكلات، حتى لا تؤثر على مردودهم التربوي، فيجب مدهم بالمعلومات المتعلقة بالنظم المتبعة في المدرسة وإشراكهم في أعمال اللجان والنادي، وتشجيع التخطيط المسبق للنشاطات

¹ محمد الصالح عبد الصمد: العلاقات الإنسانية والمهنية في المؤسسات التعليمية، مديرية التربية لولاية سطيف، مطبعة الاتحادية الولائية للأعمال المدرسية، سطيف، أكتوبر 1992م، ص ص 05-11.

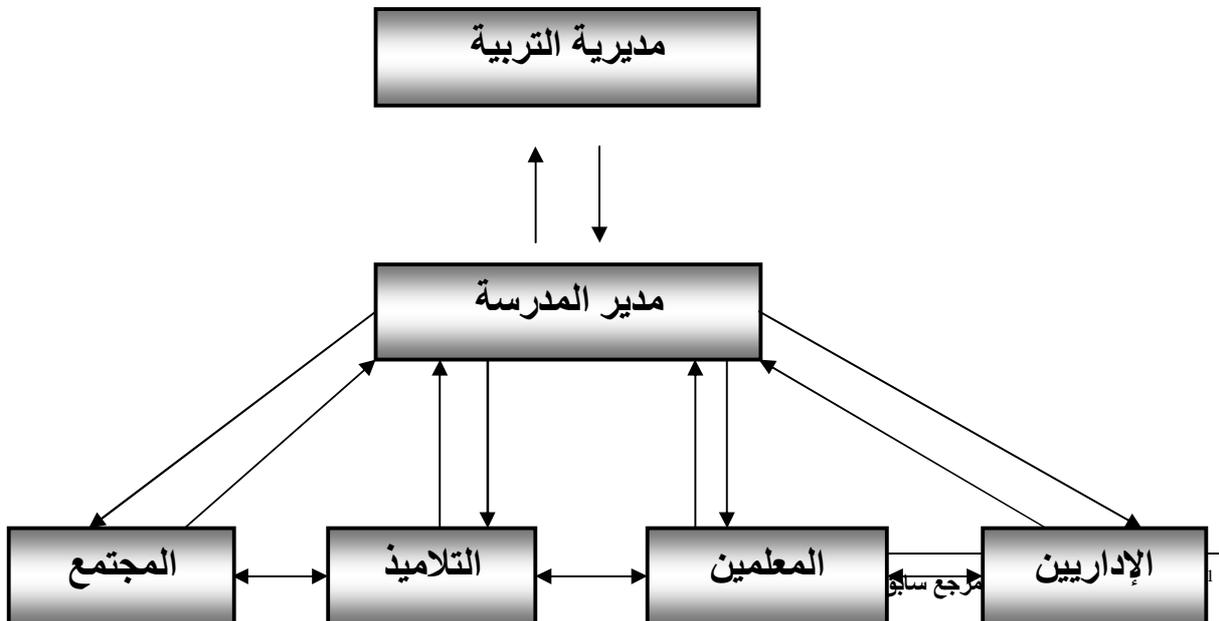
— فعالية الإدارة المدرسية -تعريفها، عواملها، مؤشراتها
فيجب على المدير أن يستغل كل اللقاءات خاصة مجلس المعلمين، الاتصالات اليومية، الندوات
الداخلية، الزيارات التربوية.

7- علاقة المدير بالتلاميذ:

إن التلميذ محور اهتمام الجميع، وتشكل العناية به وبدراسته ومواظبته وسلوكه قمة اهتمامات
المدير، فعليه أن يتصل بهم ويشعرهم بحرصه على مصلحتهم ومتابعة شؤونهم والتعرف على
مشكلاتهم، ولتتمين ذلك لابد من طريقة للتنسيق مع أولياء التلاميذ من خلال مراسلتهم والاتصال
بهم¹.

وبالإضافة إلى هذه العلاقات هناك علاقات المدير مع البيئة والمجتمع، وكذلك علاقات مع
السلطات التعليمية الأعلى (مديريات التربية)، وكما أن هذه العلاقات يجب أن تتسم بالثقة من
طرف المدير في عماله وكل الذين يتعامل معهم، فإن هؤلاء أيضا يجب أن يتعاملوا معه وفيما
بينهم بكل جدية وحزم وثقة وإنسانية حتى يؤديوا واجباتهم بكل فعالية، ويمكن أن نلخص هذه
العلاقات في الشكل الآتي:

الشكل رقم 7: يبين علاقات مدير المدرسة.



— فعالية الإدارة المدرسية -تعريفها، عواملها، مؤشراتها

المصدر: صلاح عبد الحميد مصطفى: (مرجع سابق) ، ص 172.

سابعاً-فعالية الإدارة المدرسية والعلاقات الإنسانية:

إلى جانب عوامل نجاح الإدارة المدرسية، كحسن التنظيم وتحديد المسؤوليات وتوفير الإمكانيات المادية والطاقات والكفاءات ، فإن هناك عوامل أخرى تؤدي إلى فعالية الأداء للمدير وتابعيه فعالية الإدارة المدرسية.

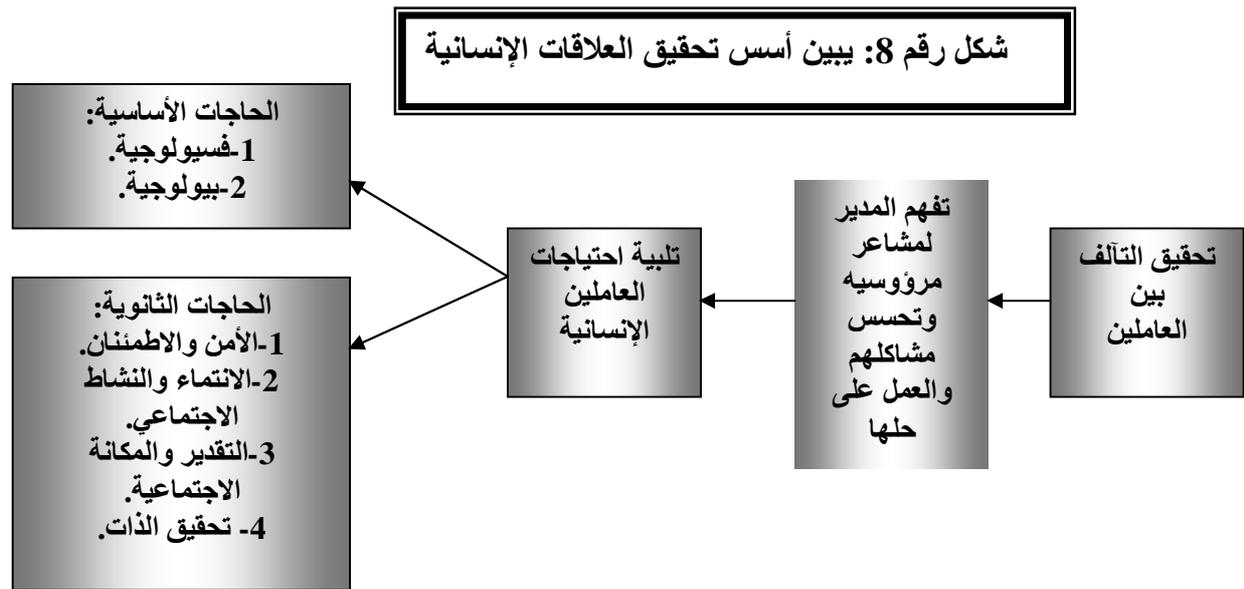
وإذا ما عدنا وحللنا الخصائص التي يجب أن يتحلى بها المدير الفعال فإننا نجد أن معظمها ذات ميزة إنسانية تشترط في التعامل مع مساعديه من الفريق الإداري والمعلمين والتلاميذ وحتى المجتمع ، وحول ذلك يذكران **حافظ فرج أحمد** و**محمد صبري حافظ** خصائص فعالية الإدارة المدرسية من بينها: "أن تكون هادفة إيجابية في حل المشكلات، اجتماعية قادرة على ممارسة العلاقات الإنسانية، وإنسانية تتصف بالمرونة والتوازن بين أهدافها وأهداف 'حاجات' التجمع البشري الموجود بها"¹ .

ومدير المدرسة يتعامل مع نوعيات مختلفة من المرؤوسين الذين يمارسون مهام مختلفة، مما يصعب جمعهم وجعلهم يتعاونون في النشاط لأن لكل منهم قدرات ومعتقدات، "والمدرسة حصيلة مجموعة من الجوانب: الاتجاهات، السلوك، التفاعل بين الإداريين والمعلمين، وأولياء الأمور والتلاميذ، وفي حالة نقص الثقة والانفتاح على المجتمع، فإن المدرسة لن تحقق أهدافها لأن أفرادها غير راضين، فتصبح المدرسة مكان غير إنساني، فمن الضروري أن يكون مناخ المدرسة إنساني يسوده الثقة والتعاون"².

ويؤكد **أرجريس Argyris** على أهمية مراعاة المدير للعلاقات الإنسانية في المدرسة ودورها في تحقيق أهدافها، فهناك من المدارس التعليمية التي يشعر فيها العاملون بالسعادة والرضا وبعضها

¹ - حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ: (مرجع سابق) ، ص 54.
² - أحمد إبراهيم أحمد: العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، (مرجع سابق) ، ص 85.

— فعالية الإدارة المدرسية -تعريفها، عواملها، مؤشراتها
الآخر يكرهها المدرسون والتلاميذ ومرجع الفرق يعود إلى الطريقة التي يعمل بها مدير المدرسة مع
العاملين معه، ومع التلاميذ والمجتمع وإلى الأسس التي يضعها للعلاقات الإنسانية بينهم.
والشكل الآتي يوضح الأسس الضرورية لتحقيق العلاقات الإنسانية والتي يمكن من خلالها تحقيق
أهداف المدرسة:



المصدر: صلاح عبد الحميد مصطفى: (مرجع سابق) ، ص 178.

ولإقامة العلاقات الإنسانية بين المدير والعاملين معه وذوي العلاقة بالمدرسة لابد أن يكون أسلوب المدير في التعامل يعبر عن روح المودة والصدقة من خلال الاهتمام بالأفراد والاستماع إليهم، وأن يظهر احترامه وتقديره لهم وأن يرحب بأرائهم ويتيح الفرصة لكل منهم للشعور بأنه عضو نافع للمدرسة، ومراعاة رغباتهم والعدالة فيما بينهم، وعدم التحيز أو التعصب، مما يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم وخلق مناخ جيد للعلاقات الإنسانية ومما يدفعهم لبذل جهد أكبر يساعد على تحقيق أهداف المدرسة، كما يساعد على تمتع مدير المدرسة بولاء وإخلاص العاملين معه وخلق بذلك سلطة غير رسمية لمرووسيه تزيد تأثيره عليهم¹.

ولما كان للعلاقات الإنسانية أهمية ودور في تحقيق أهداف المدرسة فإنه يمكن تصور الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تتبع أسلوب الإدارة في الإسلام مطبقة بذلك عمليات تعتبر مؤشرات وذات دلالة على ممارسة العلاقات الإنسانية كسياسة الباب المفتوح أي الاتصال ومبدأ المشاركة

¹ صلاح عبد الحميد مصطفى: (مرجع سابق) ، ص 179.

— فعالية الإدارة المدرسية -تعريفها، عواملها، مؤشراتها في المسئولية وتفويض السلطة، وهي المؤشرات التي ستعتمد عليها هذه الدراسة من بين العديد من المؤشرات الدالة على ممارسة العلاقات الإنسانية في الإدارة ومدى دورها في تحقيق الفعالية. وسوف يتم التطرق لكل واحد منها على حدا: الاتصال المدرسي، المشاركة والتفويض في الإدارة المدرسية.

1-الاتصال المدرسي:

فبالرغم من أهمية أساليب الضبط والسلطة في المدرسة ودورها في تحقيق الأهداف العامة للنظام التعليمي، إلا أن عمليات الاتصال لها تأثير على إنجاز الأهداف¹، فهو يحقق داخل المؤسسة أهداف الإدارة التعليمية أو المدرسية، ويعتبر داخل المدرسة أداة المدير في تحقيق عملية التعاون بينه وبين كل من يهمهم الأمر لتحقيق أهداف العملية التعليمية²، وتكمن أهمية الاتصال في المدرسة في الآتي:

- تناول المشكلات التي تنشأ في المدرسة ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها.
- تنظيم العناصر البشرية والمادية بطريقة فعالة ذات كفاءة عالية.
- اتخاذ القرارات المدرسية الرشيدة.
- تحديد أهداف المدرسة ووضع الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- تكوين علاقات إنسانية سليمة بين جميع أفراد أسرة المدرسة.
- تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- قيادة وتوجيه الأفراد داخل المدرسة وحفزهم.

والاتصال في المدرسة يمكن أن يكون غير لفظي، كأن يقوم المدير بضرب قبضة يده على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر بشأن التأخير عن موعد العمل، أو أن يكون الاتصال شفهي وهو أفضل الطرق لإرسال المعلومات إلى الغير لأنه يشعر الفرد المرسل إليه بأهميته والاستيعاب الجيد والمشاركة الفورية بإبداء رأيه، أما الاتصالات المكتوبة فتستخدم كوسيلة لإثبات قانونية.

وبالنسبة لاتجاه سير الاتصال في المدرسة فهناك:

¹-عبد الله محمد عبد الرحمن:علم اجتماع المدرسة،(مرجع سابق) ، ص 153.
²-عمر عبد الرحيم نصر الله:مبادئ الاتصال التربوي والإنساني ، عمان،دار وائل للطباعة والنشر،2001م، ص 257.

— فعالية الإدارة المدرسية -تعريفها، عواملها، مؤشراتها
أ. الاتصالات من أعلى إلى أسفل والتي تتضمن التعليمات التي تحدد السياسات
والإجراءات ففيه تدفق المعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين في شكل أوامر ونجاح
هذا النوع من الاتصال يستلزم إتباع أسلوب اللامركزية.

ب. الاتصالات من أسفل إلى أعلى، وفيها يتم إرسال المعلومات من المرؤوسين إلى
الرؤساء، وهو مكمل للاتجاه الأول المشار إليه سابقا، والاتصالات من أسفل إلى أعلى
تتيح للمرؤوس فرصة المشاركة في العملية الإدارية، وساعدت الرؤساء على التعرف
على كثير من مشاكل العمل والعاملين ومحاولة إيجاد حلول لها، وشجعت العاملين على
الإسهام بأفكار قيمة، مما ينعكس إيجابا على الإنتاجية والحالة النفسية للمرؤوسين.

ج. الاتصالات الأفقية، وفيها تنساب المعلومات بين الأفراد على نفس المستوى، كأن يتصل
المعلمين فيما بينهم.

وعموما الاتصال في المدرسة يأخذ أشكالا متعددة، فقد تهبط المعلومات من أعلى الهيكل
الإداري في المدرسة إلى أسفل، كأن يبعث مدير المدرسة بتعليماته إلى المعلمين والتلاميذ وتارة
أخرى تصعد الرسائل من أسفل إلى أعلى -من المعلمين إلى المدير - وطورا يكون الاتصال أفقيا
بين معلم وآخر أو بين مدير ومدير مدرسة أخرى¹.

وللاتصال المدرسي وسائل تساعد على تحقيق فعاليته وهي:

1-1- التقارير: وتتضمن معلومات منظمة عن وضع شخص ما، فهي وسيلة لقياس الأداء تقوم
بنقل المعلومات والبيانات إلى مستويات إدارية وفنية عليا.

1-2- الاجتماعات: هذه الاجتماعات تبحث في المشكلات التي تواجه المدرسة كمؤسسة تضم
طلاب ومعلمين وإدارة وعاملين، تعيق تسيير العملية التعليمية ومناقشة الاقتراحات التي تؤدي إلى
ترقية المدرسة، وتدعى هذه الاجتماعات اجتماعات لتقديم التوصيات والاقتراحات واجتماعات
لاتخاذ القرارات، فهذه الاجتماعات تضم أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين، ولا بد أن يتوافر في
الاجتماعات الجو المناسب حتى يمكن للمشارك التعبير بكل وضوح ودون ضغط إلى جانب تحديد
الأهداف.

¹ - صلاح عبد الحميد مصطفى: (مرجع سابق) ، ص ص 141-145.

— فعالية الإدارة المدرسية -تعريفها، عواملها، مؤشراتها
1-3- المقابلات الشخصية: تحدث المقابلة وجها لوجه، ويتم فيها تبادل الأفكار ومناقشتها للوصول إلى نتيجة إيجابية أو حل مناسب، فهي من أهم وسائل الاتصال فعالية وأقواها أثرا، ولمدير المدرسة دورا فعالا في عملية إنجاح المقابلة وهذا يعتمد على ما يتمتع به من صفات شخصية كأن يكون بشوشا ويتحدث بلباقة واحترام، ويصغي إليه ويحترم رأيه، ولا يقاطعه أثناء الحديث، وأن يحسن التصرف في المواقف الطارئة¹.

فمن خلال استخدام وسائل الاتصال المدرسي بأنواعه وعملياته وطرقه سينجح الاتصال ويصبح له أهمية في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية وذلك في ظل تنظيم المدرسة بشكل يسهل عملية الاتصال، وبما أن المدرسة تتضمن تجمعات بشرية ستكون بداخلها تنظيمات غير الرسمية إلى جانب التنظيمات الرسمية، "تأخذ صورة صداقات وعلاقات اجتماعية خاصة أثناء الفراغ وتمتد حتى خارج المدرسة، فينشأ بين هذه الجماعات غير الرسمية في المدرسة نوع من الاتصالات غير الرسمية، وبذلك نجد في المدرسة شكلين من الاتصالات : رسمية: تتبع خطوات البناء الرسمي لها، غير الرسمية: لا تظهر ضمن البناء الرسمي، ومهما كانت شبكة الاتصالات الرسمية متسقة وذات درجة عالية من الكفاءة، فإنها لا تغني عن ضرورة وجود اتصالات غير الرسمية نشطة للدور الذي تقوم به الاتصالات الرسمية وتكملها"²، فعملية الاتصالات تعتبر عاملا هاما يساعد إدارة المدرسة على تحقيق أهدافها بشكل فعال.

2- تفويض السلطة في المدرسة:

يعتبر تفويض السلطة من بين المؤشرات الدالة على ممارسة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، وبما أن المدرسة مؤسسة معقدة تتعامل مع نفسيات بشرية متعددة ومعقدة، فإن مدير المدرسة لا يستطيع أن يقوم بالأعمال الإدارية والفنية دون الاستعانة بالعاملين معه، وتفويض السلطة وسيلة يستطيع المدير أن يكشف من خلالها عن المواهب وأن يهيئ أفرادا للقيادة مستقبلا

¹-عمر عبد الرحيم نصر الله: (مرجع سابق) ، ص ص 252-256.

²-محمد حسنين العجمي: (مرجع سابق) ، ص 61.

— فعالية الإدارة المدرسية -تعريفها، عواملها، مؤشراتها
كما أن التفويض يعزز روح الفريق وروح المسؤولية بين أعضاء التدريس، مما ينعكس إيجاباً على العلاقات بين المدير والمعلمين.

إلا أن هناك من المدراء من يمسكون بجميع المهام الإدارية والفنية بأيديهم لأسباب خاصة منها: عدم الثقة بالمرؤوسين علماً أن التفويض يتطلب الثقة بالمرؤوسين وبقدراتهم، وتفويض السلطة في المدرسة يحقق مزايا منها:

- حيث يتم إنجاز العمل بصورة جماعية، مما يؤدي إلى أحسن النتائج.
 - يسهم التفويض في تحقيق ديمقراطية الإدارة بشعور العاملين في المستويات الإدارية الأقل بعدم وجود الرسميات، وإزالة الهوة بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - يخلق التفويض جواً مناسباً للعمل، فالعامل لا يحس بالانفصال بينه وبين رؤسائه مما يولد لديه نوعاً من الثقة وبأنه يحقق هدفاً عاماً.
 - يحقق التفويض العدالة الاجتماعية، فتصبح السلطة بفضلها ديمقراطية وإنسانية.
 - يحقق التفويض إشباع الحاجات النفسية للعامل، كالأمان، العدالة، حرية التعبير، كما ينمي في الفرد العامل روح الإحساس بالمسؤولية، وعدم التفويض ينمي روح القلق والانزعاج، فلا بد أن تتيح للموظف جواً أكثر سهولة ويسراً لأداء واجباته بشكل إيجابي.
 - يحقق التفويض إمكانية استمرار العمل إذا ما تغيب المدير.
- وحتى ينجح التفويض على المدير أن يتقبل أخطاء المفوض إليه وأن يتجاوز عن الأخطاء البسيطة، وأن يعطي الثقة للمفوض إليه، وعدم الإقبال عليه بالرقابة الزائدة، وكما يقال 'النجاح يدفع إلى النجاح' وبالتالي فإن الثقة تؤدي إلى ثقة مثلها، فمن المفروض أن يضع المدير الثقة في مرؤوسيه حتى ينعكس بدوره عليهم، والتفويض خير وسيلة لإبراز الثقة¹.

3- المشاركة في الإدارة المدرسية:

المشاركة في الإدارة المدرسية تعبير عن ديمقراطية هذه الإدارة والمشاركة هي من الاتجاهات الحديثة في الإدارة أكدت عليها مؤتمرات تربوية بما فيها المؤتمر الدولي للتربية الذي عقد في جنيف عام 1979م، والمشاركة الحقيقية للمجتمع في قضايا التربية وشؤونها².

¹ - محمد حسن العميرة: (مرجع سابق)، ص ص 201-215.
² - صلاح عبد الحميد مصطفى: (مرجع سابق)، ص 165.

— فعالية الإدارة المدرسية -تعريفها، عواملها، مؤشراتهما والمشاركة تعني دعوة المدير لمروؤسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول لها مما يخلق الثقة بينهم وبين المدير، ويقول دافيد إمري D.Imrie أن المشاركة تتحقق في القيادة الديمقراطية التي يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح المؤسسة¹، فدافيد يؤكد أن المشاركة تتحقق فقط في ظل الإدارة الديمقراطية.

وتشير الآراء في الإدارة إلى الدعوة إلى تطبيق الأساليب الجماعية في التنظيم وتوزيع حق اتخاذ القرارات بشكل يحقق المشاركة الفعالة، والقرارات التي تتخذ في المدرسة هي في كثير من الأحوال هي استمرار للقرارات السابقة التي اتخذتها الهيئات العليا من الإدارة المدرسية، مثل قرارات وزارة التربية والتعليم، أو القيادة السياسية للدولة... الخ، ومن القرارات التي يتخذها مدير المدرسة ويشترك فيها العالمين معه والمعلمين: قرار تنفيذ برنامج النشاط المدرسي، قرار بشأن مشروع لخدمة البيئة المدرسية، قرار بشأن مواعيد الامتحانات.

فكلما زادت المشاركة كانت القرارات أقرب إلى الصواب، وكلما شاركت الجماعة (معلمون إداريون، طلاب) في اتخاذ القرار كانت أكثر على فهم الهدف وأكثر تحمسا لتنفيذه².

ويؤكد سيلك Silk أنه كلما أتاحت الإدارة المدرسية فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات كلما أدى إلى زيادة درجة الاحترام والثقة بين العاملين في الحقل التعليمي، فمن الأهمية أن تكون هناك ثقة متبادلة بين المدير والمعلمين والعاملين والإداريين ليعملوا سويا لتحقيق أهداف المدرسة، والمعلمين الذين يشاركون في اتخاذ القرارات دائما يلتزمون بتنفيذها ويكسبون احترام الآخرين لهم³.

فالمشاركة في الإدارة المدرسية مؤشر دال على ممارسة المدير للعلاقات الإنسانية وديمقراطيته وهي تعد من العوامل المشجعة للعاملين على الأداء الأفضل، ورفع روحهم المعنوية* وشعورهم بالرضاء والاطمئنان وتحقيق الفعالية سواء في الإدارة أو أداء العامل والمشاركة تتحقق في ضوء توفير التفويض وقنوات الاتصال الجيدة، ويمكن أن نلخص مزايا المشاركة في الآتي:

¹ - تيسير الدويك وآخرون: (مرجع سابق) ، ص 44.

² -صلاح عبد الحميد مصطفى: (مرجع سابق) ، ص 156-166.

³ -أحمد إبراهيم أحمد:العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، (مرجع سابق) ، ص 88-89.

*- الروح المعنوية تعني الجو السائد بين أعضاء الجماعة، يتميزون بالثقة الكاملة فيما بينهم وبالجماعة التي ينتمون إليها.

4- تيسير الدويك وآخرون: (مرجع سابق) ، ص 46.

فعالية الإدارة المدرسية - تعريفها، عواملها، مؤشراتها

المشاركة في الإدارة المدرسية⁴

تتيح للأفراد مجال التعبير عن آرائهم ومعرفة مشكلاتهم

تخلق المناخ الملائم لأداء المهام على أحسن وجه

تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والمرووسين

تجعل المشاركين أكثر الناس تحمسا لتنفيذ تلك القرارات

فهذه بعض المؤشرات على ممارسة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية والتي إن دلت على شيء إنما تدل على سمات الإدارة الديمقراطية التي يقودها مدير ذو مهارات إنسانية وفنية ويقول في ذلك ليكارت **Likert**: « إن النظام القائم على الصداقة بين القائد والمرووسين والثقة المتبادلة والعمل بروح الفريق، بالإضافة إلى مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرار واندماجهم في وضع الأهداف، هو من أفضل النظم لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية»، فالتنظيم الإنساني هو الذي يركز على العلاقات الإنسانية المتبادلة والتعاون والاتصال المفتوح والإحساس بالمسئولية والثقة بين أعضاء المؤسسة أي المدرسة¹.

وتتضح أهمية العلاقات الإنسانية من أهمية العنصر البشري الذي يمثل ركنا أساسيا في العملية الإنتاجية، فمعظم الأبحاث في ميدان الإدارة اهتمت بالعلاقات الإنسانية التي ارتبطت بالإدارة الديمقراطية، من خلال اهتمام هذا النوع من الإدارة بالإنسان كعنصر هام في العمل.

¹- أحمد إبراهيم أحمد: العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، (مرجع سابق)، ص 83.

— فعالية الإدارة المدرسية -تعريفها، عواملها، مؤشراتها
وبما أن فعالية الإدارة المدرسية ترتبط بفعالية المدير فإن **جريفثس Griffiths** توصل في إحدى دراساته أن مدير المدرسة الناجح هو الذي يستخدم الأسلوب الديمقراطي في إدارة المدرسة ويعمل على حل مشكلات العالمين ويفوض سلطاته للآخرين.

ويعتبر عامل العلاقات الإنسانية من بين العوامل التي لها أهمية في التأثير على العاملين والإداريين، وعلى عمل المؤسسة وإنتاجيتها، فإقامة علاقات إنسانية سليمة بين جميع العاملين في المؤسسة التعليمية يعد أمراً هاماً حتى تستطيع تلك المؤسسة تحقيق أهدافها وفعاليتها والإنسان هو المحرك الرئيس للعمل، فإن لم يحظ بالتقدير والاحترام والاهتمام تنخفض روحه المعنوية فينخفض إنتاجه وتقل فعاليته ويتأثر بذلك سير العمل، ولا تتحقق الفعالية.

والعلاقات الإنسانية صفة طبيعية لأي تجمع إنساني-ولاسيما المدرسة منبع الموارد البشرية ومركز تكوين أهم فئة في المجتمع-وهي من العوامل الأساسية المؤثرة في سلوك أفراد هذا التجمع، فتحليل نمط العلاقات الإنسانية ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة، وتخطيطها مسئولية رئيسية لها¹.

فللعلاقات الإنسانية دور في تحقيق فعالية الإدارة، حيث أثبتت العديد من الدراسات أمثال أحمد إبراهيم أحمد: "دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة" أثبتت أهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق إنتاجية مرتفعة للمدرسة، وحققت الرضا للعاملين مما أدى إلى تحسين أدائهم وبالتالي ارتفاع المردود التربوي، وكذلك دراسة خالد بن حمي الحميدي الحربي: "أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية" بينت أهمية العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق الأداء العالي في العمل، حيث أثبتت أن العلاقات الطيبة بين العاملين زادت من إنتاجيتهم وحققت رضاهم، وبالنسبة لدراسة صالح بن نوارك "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية" توصلت إلى نتائج: أن العلاقات الإنسانية-إلى جانب عوامل أخرى كالاتصال، عملية اتخاذ القرار والرضاء عن ظروف العمل- تعتبر من عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية، فالعلاقات الإنسانية تحقق الرضاء، والرضاء الوظيفي يعتبر من مؤشرات الفعالية، وهذا ما يعكس دور العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية.

¹-عبد الله بالقاسم العرفي، عباس عبد مهدي:مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قات يونس،بنغازي،1996م،ص ص 197-199.

— فعالية الإدارة المدرسية -تعريفها، عواملها، مؤشراتها ولقد توصلت بعض الدراسات أنه: "كلما ساد النمط الديمقراطي في الإدارة داخل المدرسة كلما ازداد رضاء العاملين والمعلمين وبالتالي تزيد إنتاجيتهم، وحينما يسود النمط الديكتاتوري في الإدارة المدرسية يقل الرضاء¹، وبالتالي يقل حماسهم للعمل وينخفض مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

خلاصة:

¹شكري سيد أحمد: (مرجع سابق) ، ص ص 277-324.

— فعالية الإدارة المدرسية -تعريفها، عواملها، مؤشراتها
 مما سبق فإن الفعالية هي حقا مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد، وعموما تركز حول تحقيق الأهداف
 سواء معنوية أو مادية، وحينما نقرأ عن الفعالية نجد الفعالية التنظيمية والفعالية الإدارية، علما أن
 هناك فرق بينهما فالفعالية الإدارية تتعلق بوظائف الإدارة: التخطيط، التنظيم التوجيه، الرقابة
 التنسيق، التقييم واتخاذ القرارات، أما الفعالية التنظيمية فتتعلق بوظيفة التنظيم فقط ودوره في تحقيق
 الأهداف.

والفعالية ترتبط بالكفاءة دوما، إلا أن الفعالية أشمل وأوسع لأنها تهتم بالعوامل الداخلية
 والخارجية للمؤسسة بينما الكفاءة تهتم فقط بالعوامل الداخلية، وما ينطبق على الفعالية ينطبق
 على فعالية الإدارة المدرسية، لأنها تعرف بالإدارة الواعية بوظائفها الأساسية والناجحة في تحقيق
 أهدافها إلى جانب توفير الظروف المادية والمعنوية في المدرسة.

وللفعالية مداخل متعددة لقياسها، كمدخل الأهداف الذي يقيس الفعالية من خلال تحقيق الأهداف
 والمدخل المقارن الذي يركز على المقارنة بين مؤسسة ومؤسسة أخرى لقياس الفعالية أما مدخل
 النظم فيهتم بالعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في التنظيم وعليها تقاس الفعالية إضافة إلى
 مدخل تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، ومدخل التوفيق بين القيم الذي يقيس
 الفعالية من خلال اهتمامات الشخص الذي يقوم بتقييمها، ونظرا لتعدد جوانب الفعالية تتعدد
 المعايير وأساليب قياسها، فهذه الأخيرة تنقسم بين التقرير الذاتي والمشاهدة وكذا بين السجلات
 الرسمية، أما المعايير تختلف من مؤسسة لأخرى سواء صناعية أو خدمية.

وفعالية الإدارة المدرسية لكي تتحقق لابد من أن يكون القائم بها يتميز بخصائص تجعل أداء
 دوره فعال، علما أن مدير المدرسة يتعامل مع جماعة من الناس إداريين وعمال ومعلمين تربطه
 بهم علاقات لابد منها لأداء المهام بكفاءة، وهذه العلاقات لا يكفي أن تكون في حدود العمل
 وتطبيق اللوائح والقوانين فحسب، ولكن لا ضير من ذلك مع حسن المعاملة والتعاون والثقة
 المتبادلة بينه وبينهم حتى يتمكن من تحقيق الفعالية بشكل إيجابي وجيد، والعلاقات الإنسانية تعتبر
 من العوامل التي تحقق الفعالية الإدارية إلى جانب العديد من العوامل وتتضح في الإدارة المدرسية
 العمليات كالاتصال، تفويض السلطة، والمشاركة في الإدارة، فمن خلالها يمكن استقصاء اثبات
 وجود العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية الجزئية أم لا ودورها في تحقيق الفعالية الإدارية،
 وهذا ما سيتم إثباته من عدمه في الفصل التطبيقي الآتي.