

## ١٥- الإدارة المدرسية - مفهومها - أهدافها

تعد الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التربوية التي تشق أسسها ومبادئها من ميدان الإدارة العامة وتحفظ بخصوصيتها في مجال التربية والتعليم. ويتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة، وهذا المستوى هو الذي يعمل على تحقيق الأهداف التربوية، وتنفيذ البرامج والمشروعات التي يتم التخطيط لها من قبل المستويات العليا.

### مفهوم الإدارة المدرسية:

**تعريف** هي: "مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعده في حفر الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم؛ فردياً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما يتشدها المجتمع".

كما تعرف الإدارة المدرسية على أنها: الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين، وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة، من تربية ابنائها، تربية صحيحة وعلى أسس سليمة".

وتعرف أيضاً بأنها: "كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فاعلاً ويقوم بالتنسيق، وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة، ومحددة من قبل هيئات عليا، أو هيئات داخل الإدارة المدرسية".

وعرفها البعض على أنها: "حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد".

ويمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة المدرسية من خلال التعريفات السابقة بأنها: مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، توجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة تصنعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة.

## مقارنة بين مفهوم الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة

### المدرسية:

إن هذه المفاهيم الثلاثة قد شاع استخدامها في الكتب والمؤلفات التي تتناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم، وقد تستخدم أحياناً على أنها تعني شيئاً واحداً. ويبدو أن الخلط في هذه التعريفات يرجع فيما يرجع إلى النقل عن المصطلح الاجنبي - Education - الذي ترجم إلى العربية بمعنى (التربية) أحياناً والتعليم أحياناً أخرى. وقد ساعد ذلك بالطبع إلى ترجمة المصطلح Administration Education إلى الإدارة التربوية تارة والإدارة التعليمية تارة أخرى على أنهما يعنيان شيئاً واحداً وهذا صحيح.

بيد أن الذين يفضلون استخدام مصطلح (الإدارة التربوية) يريدون أن يتماشوا مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام كلمة (تربية) على كلمة تعليم كون أن التربية أشمل وأعم من التعليم، وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي (التربية الكاملة) وبهذا تصبح الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية. ومع أن الإدارة التربوية تريد أن تركز على مفهوم التربية لا على التعليم فإن الإدارة التعليمية تعد أكثر تحديداً ووضوحاً من جانب المعالجة العلمية، وأن الفاصل النهائي بينهما يرجع إلى جمهور المربين والعاملين في ميدان التربية، وأيهما يشيع استخدامه بينهم فإنهم يتفقون على استخدامه، وبأي معنى يستقر استخدامهم له، أما بالنسبة للإدارة المدرسية فيبدو أن الأمر أكثر سهولة؛ ذلك لأن الإدارة المدرسية تتعلق بما يقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية، ومعنى هذا أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الاجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط، وهي بهذا تصبح جزءاً من الإدارة التعليمية ككل، أي أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي صلة الخاص بالعام.

### أهداف الإدارة المدرسية:

تنبثق أهداف الإدارة المدرسية من أهداف الإدارة التربوية والتي تتركز في تحقيق النمو الشامل للتلميذ في جميع الجوانب المختلفة. فهذه الإدارة المدرسية لم يعد قاصراً على حفظ النظام والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع، بل أنه تعدى ذلك إلى تحقيق الأغراض التربوية والاجتماعية،

فأصبح محور العمل يدور في هذه الإدارة حول التلميذ وتثمينه في جميع الجوانب، وبذل الجهود في تحسين العملية التربوية.

كما تهدف إلى الاهتمام بالتلميذ والمعلمين والمناهج والأنشطة التعليمية، وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع، ونقل التراث الثقافي، إضافة إلى مساهمتها في حل مشكلات المجتمع وتحقيق أهدافه.

ويتضح بأن هدف الإدارة المدرسية لم يعد قاصراً على تطبيق الأنظمة والاهتمام بالجوانب الإدارية فقط بل إنه يشمل الاهتمام بالجوانب الفنية والتركيز عليها مع العمل على التقويم الصحيح والتطوير المستمر لجميع عناصر العملية التعليمية بما يحقق نمو الفرد نمواً صحيحاً ومتكاملاً، وتثمينه في إطار المجتمع الذي يعيش فيه.

١٦ مهام مدير المدرسة: — مهم نقرأه فقلوا

إن مدير المدرسة هو بمثابة الجهاز العصبي الذي تقوم عليه المدرسة، والمحور المحرك والموجه لطاقتها وإمكاناتها المادية والبشرية. فهو القائد الإداري التربوي المعين لإدارة وقيادة المدرسة الذي يتولى فيها المسؤوليات التي تسعى المدرسة للسير بموجبها والعمل على تحقيق أهدافها كنواة للمؤسسة التربوية الصغيرة.

فمدير المدرسة هو القائد الإداري الذي يتولى القيام بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتنفيذ وتقويم على الوجه الأكمل، بغية تحقيق الأهداف المرجوة. ومن هذا المنطلق سنسلط الضوء على مهام ووظائف مدير المدرسة، ويمكن تصنيفها كما يلي:

١٢ أولاً: مهام تتعلق بالمجال الإداري: نقرأه فقلوا

١- إعداد الخطة السنوية للمدرسة: يقوم مدير المدرسة عادة برسم وإعداد الخطة السنوية وتحديد جزئياتها ضمن التشريعات التربوية المدرسية وتوزيع المسؤوليات والمهام على العاملين، ومتابعة تنفيذ الخطة وتذليل الصعوبات التي تعترض عملية التنفيذ، والتقويم الشامل لمعرفة إمكانات أعضاء الهيئة التدريسية، ومدى كفاءة العاملين، وتوفي

ما تحتاجه المدرسة من إمكانيات مادية وبشرية وذلك وفقا للاحتياجات الواردة في الخطة السنوية.

### ٣- تنظيم السجلات والملفات:

من الضروري لمدير المدرسة كقائد تربوي أن يحرص على حفظ المعلومات وتخزينها وتنظيمها والرجوع إليها عند الحاجة، لذا ينبغي للمدير القيام بعملية ترتيب وتنظيم تلك الملفات والسجلات ترتيباً يسهل الرجوع إلى أي منها لاستخراج البيانات بيسر وسهولة دون اضياع الوقت، والحرص على وضع نظام للتحديث كما يتوجب عليه حفظ تلك الملفات في أماكن مناسبة وآمنة لضمان عدم تلفها أو تسرب المعلومات منها.

### ٣- حفظ النظام والانضباط المدرسي:

لا بد أن يكون هناك التزام واحترام لجميع أنظمة المدرسة، من جميع أعضاء المجتمع المدرسي من مدرسين وإداريين وطلبة، والمأمهم بالأنظمة والقوانين المدرسية لاحترامها وعدم الخروج منها، وكذلك دراسة ومتابعة المشكلات التربوية والسلوكية الصادرة عن بعض الطلبة والإسهام في علاجها، ولحفظ النظام المدرسي يسعى مدير المدرسة إلى تهيئة البيئة المدرسية الجيدة التي تسهم في توفير المناخ الصحي والنفسي والتربوي للطلبة.

### ٤- تشكيل اللجان وتحديد مهامها:

تقوم العملية التعليمية على نشاطات عديدة ومتنوعة، فبالإضافة إلى متهجية التدريس هناك أنشطة أخرى مساندة مثل الرحلات والحفلات والزيارات والنشاطات وإعداد التقارير، وإعداد الجدول الأسبوعي وتوزيع الدروس على المدرسين، وكل وفق النصاب المخصص، وهذه الأمور كلها تستدعي تشكيل لجان للقيام بتلك الأعمال، إذ يقوم مدير المدرسة بتشكيل تلك اللجان ومتابعة أعمالها وتقويمها.

### ٥- تنظيم البرامج الإعلامية في المدرسة:

يسهم الإعلام المدرسي في توجيه وتوعية الطلبة واكتشاف قدراتهم وميولهم وذلك عن طريق الإذاعة المدرسية والصحف الجدارية واللقاءات المسرحية، وهذا الجانب المهم

بحاجة إلى خطة محكمة ومدروسة وتنظيم واع بتسليم تلك المهام للأشخاص الذين تتناسب قدراتهم مع هذا العمل.

### ٦- تشكيل وتنظيم لجان الامتحان:

يقوم مدير المدرسة بتشكيل وتنظيم لجان سير الامتحانات ورصد الدرجات ومتابعتها ودراسة التقارير النهائية التي تتقدم بها تلك اللجان واعتمادها.

### ٧- الأعمال الروتينية اليومية:

هناك أعمال روتينية يومية يقوم بها المدير كأمور مالية ومقابلة بعض أولياء الأمور، أو بعض المسؤولين، والرد على الاستفسارات وسماع شكاوى المرؤوسين ومساعدتهم في حلها، وإعداد التقارير اللازمة عن سير العمل ورقعها للإدارات العليا، والرد على الخطابات الرسمية، ورئاسة الاجتماعات واتخاذ القرارات، وتنظيم برامج التدريب ورعاية شؤون العاملين، والوقوف على سلامة ومواظبة العاملين والطلبة.

### ٨- التخطيط المستقبلي:

لا يتوقف عمل المدير كقائد تربوي ضمن ما جاء في الخطة السنوية فحسب، بل يمتد إلى التخطيط للمستقبل وتحديث السجلات المدرسية، ووضع الخطط التوسعية للمبنى المدرسي، ووضع المقترحات لتطوير مناهج الدراسة والوسائل وطرائق التدريس، ووضع خطط تدريب العاملين واحتياجاتهم مستقبلا، وتجديد البحوث التربوية اللازمة لتشخيص المشكلات المدرسية واقتراح الحلول اللازمة لها، وتحديد احتياجات المدرسة ككل.

### ثانيا: المهام المتعلقة بالمجال الفني:

#### ١- تنمية المدرسين مهنيا:

إن من أهم المهام الفنية التي ينبغي لمدير المدرسة أن يسعى لها، هي تحسين كفايات المدرسين التعليمية وتطويرهم مهنيا، ويجب على مدير المدرسة أن يكون ملما بالمناهج الدراسية من حيث أهدافها وأساليبها وأنشطتها، والاطلاع على طرائق التدريس والوسائل التعليمية الحديثة للافادة منها، من خلال الاجتماعات الفردية والجماعية، وأن يقدم المساعدة للمدرسين ذوي الحاجات الخاصة كالمدرس القديم والمدرس حديث التخرج،

وعليه ان يكتشف خلال زيارته الاشرافية نواحي الابداع والابتكار اذ ي بعض المدرسين للاستفادة منهم ويمدهم بالمستحدثات التربوية التي تدعمهم مهتيا.

### ٣- التعرف إلى قدرة المدرس في إدارة الصف:

عند زيارة مدير المدرسة للمدرس فيث صفه سيلاحظ بلا شك قدرته على إدارة الصف ومدى توفيره البيئة الصفية المناسبة، وقدرته على تحقيق الانضباط، ومدى قدرته على التفاعل اللفظي مع طلابه وتوزيع المسؤوليات عليهم ومعاملتهم بشكل عادل، وقدرته على توزيع الادوار، والتأكد من خلو الصف من المشكلات السلوكية والتربوية الصادرة من بعض الطلبة، من خلال ملاحظته لإدارة الصف.

### ٣- تطوير المناهج الدراسية:

يقوم مدير المدرسة بدراسة واقع المنهج الدراسي بكل ما يحتويه من من جزئيات ومقارنته بواقع المستجدات والتطورات التربوية، ومن ثم القيام بتشكيل لجان من المتخصصين لدراسة المنهج ومقارنته بالمستجدات التربوية، وتحديد أهداف التطوير والمشكلات التي يعاني منها المنهج الحالي وأوجه القصور فيه، ومن ثم جمع آراء وتوصيات اللجان وتقديمها بتقرير مفصل إلى الجهات المختصة ومتابعتها.

### ٤- دراسة وتحليل خطط المواد الدراسية:

وذلك من خلال اطلاع مدير المدرسة على كراسات التحضير للدروس اليومية الخاصة بالمدرسين وذلك للتأكد من سلامة الأهداف الاجرائية والتوزيع في طرائق التدريس والوسائل واستخدام الاساليب التقويمية المتنوعة واختيار التشكلات الملائمة والمواظبة على عمل الخطة اليومية.

### ٥- تطوير أساليب التقويم التي يتبعها المدرس مع طلبته من خلال

#### عملية الاشراف:

يقوم المدير بدراسة الاساليب التقويمية التي يتبعها المدرسون وتحليلها ومقارنتها بالاساليب المستحدثة، ومن ثم يمكنه تزويد المدرسين بنشرات تربوية تخدم الجانب التقويمي وتمدهم بالافكار والاساليب الحديثة والمتنوعة.

### ٦- متابعة نمو الطلبة:

من خلال عملية الاشراف يقوم المدير بملاحظة الطلبة وتموهم المعرفي والنفسي والاجتماعي والعاطفي، واكتشاف الموهوبين منهم وتمييز بطيبي التعلم، ومن ثم توفير الرعاية الكافية للمحتاجين منهم، إضافة الى معرفة المشكلات التي تواجه الطلبة ومعرفة أسبابها والسعي الى علاجها.

### ٧- تنمية الاتجاهات الايجابية للمدرسين:

على المدير أن يعمل على رفع الروح المعنوية للمدرسين ويقدم لهم الحوافز ويقوي من علاقاتهم الانسانية مع بعضهم بعضاً، والعمل على تنمية قدراتهم واتجاهاتهم واستغلالها لصالح العملية التربوية.

### ٨- تقويم أعمال المدرسين والعاملين في المدرسة:

من مهام مدير المدرسة القيام بوضع جدول خاص بتقويم أداء المدرسين والعاملين ومتابعتهم.

## المهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة:

يعد مدير المدرسة قمة الهرم، وله الأثر البالغ في نجاحها، لذا فهناك مجموعة من المهارات التي يجب أن يجيدها مدير المدرسة حتى تحقق المدرسة أهدافها بكفاءة:

1- المهارة الفنية: وتتمثل في فهم نظم ولوائح التعليم وقوانينه وإدراك المدير لحقوقه واختصاصاته ومسؤولياته حتى لا يصدر قراراً ليس من حقه، وحتى لا يتوانى عن إصدار قرار يقع في نطاق اختصاصه ومسؤولياته وهذه المهارة تكتسب بالخبرة الطويلة في ممارسة المهنة التربوية ومن خلال برامج التدريب المهني أثناء العمل ومختلف أشكال وأنواع التدريب المهني المتخصص.

2- المهارة الإدراكية: وتتمثل في اتساع منظور الرؤية عند المدير وقدرته على النظرة الشمولية للقضايا والموضوعات والمشكلات التي تعرض عليه، من حيث اتصالها بالمنهج والأنشطة التربوية وأهداف المدرسة وصالح أعضاء أسرة المدرسة وانفاقها مع السياسة التعليمية والأهداف العليا للمجتمع. وهذه القدرة على الفهم للأمور التربوية والقضايا المدرسية تعتمد على عاملين أساسيين هما الخبرة السابقة والذكاء فالمدیر الناجح هو القادر على اتخاذ القرار الرشيد في الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة وبالكفاءة الواجبة مع أخذ جميع المتغيرات في الاعتبار.

3- المهارة الاجتماعية: وهي التي تتصل بالفهم الصادق للذات وللآخرين وللمطالبهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والقدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحسب العاملين في عملهم وفي المدرسة وفي الإدارة ويتيح لهم فرصة التعبير الحر عن آرائهم ومشكلاتهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.