

SCHOOL ADMINISTRATION BETWEEN SUCCESS AND FAILURE

الإدارة المدرسية بين النجاح والفشل

Fellouh Ahmedⁱ

ⁱ Lecturer, Institute of Human and Social Sciences, University Center Relizane, Algeria. felouha@yahoo. fr

Article Progress

Received: 15th November 2017

Revised: 7th December 2017

Accepted: 2nd January 2018

Abstract	<p><i>The research aims to identify successful school management properties and to identify the aspects of unsuccessful school management. We adopted the analytical approach and concluded that the successful school management is based on the scientific elements of administration. It deals with the planning, organization, monitoring and evaluation and based on humanitarian and social principles. The characteristics of these tasks are the clear vision and work according to the laws and the consolidation of relations between the employees of an organization and the way to motivate them and coordination, cohesion and deal with the problems. It is finally meaningful, positive, social and humanitarian management that work in order to achieve the goals of the school and the community. In contrast, the unsuccessful administration is characterized by the incapacity to achieve the desired goals, the centralization in decision-making, the autistic behavior, the wrong decisions, the worse organization, the power abuse in execution of laws, the weak human relations, the lack of awareness regarding the social objectives, the preference of the interests instead of principles. These factors lead to the waste of the material and human energies in school. The difference between the two administrations, successful and unsuccessful school administration, is that the first assures the happiness for employees, the school and the community, and the later harms workers and the institutions of the society.</i></p> <p>Keywords: School administration, the failed administration, the successful administration.</p>
-----------------	---

<p>هدف البحث التعرف على خصائص الإدارة المدرسية الناجحة، وعلى مظاهر الإدارة المدرسية الفاشلة، أتبع الباحث في الوصول إلى تحقيق هذا الهدف المنهج التحليلي وتوصل إلى أن الإدارة المدرسية الناجحة، إدارة قائمة على مقومات علمية وهي التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم، وترتكز على مبادئ إنسانية واجتماعية، ومن سماتها الرؤية الواضحة والعمل وفق القوانين وتوطيد العلاقات بين العاملين في المؤسسة وتحفيزهم</p>	ملخص البحث
--	-------------------

والتنسيق والتلاحم والتعامل مع المشكلات، إنما في النهاية إدارة هادفة وإيجابية واجتماعية وإنسانية تعمل كل ذلك من أجل تحقيق أهداف المدرسة والمجتمع. وبالمقابل تتميز الإدارة الفاشلة بالعجز في تحقيق الأهداف المنشودة، المركزية في اتخاذ القرارات، عدم الاستماع للآخرين، اتخاذ القرارات الخاطئة، سوء التنظيم، التعسف في استخدام السلطة وفي تنفيذ الأوامر والقوانين، ضعف العلاقات الإنسانية، تصيد أخطاء الآخرين، غياب الوعي بأهداف المجتمع، وغلبة المصالح على المبادئ وغير ذلك، مما يجعل من هذه الإدارة سبب في ضياع وهدر للطاقات البشرية والمادية الموجودة في المدرسة. فشتان بين الإدارتين، الناجحة والفاشلة، فالأولى فخرا للعاملين بالمدرسة وفخرا للمجتمع، والأخرى مضررة للعاملين بالمدرسة وبالمجتمع.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية، الإدارة الفاشلة، الإدارة الناجحة.

مقدمة

من أبرز العلوم التي رافقت التطور السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتربوي والتكنولوجي علم الإدارة ويمكن القول أن العصر الذي نعيش فيه هو عصر "الإدارة" والدولة التي ازدهرت فيها الإدارة، ازدهرت فيها أيضا الحياة، لأن الإدارة في خطوطها العامة ليست إلا تخطيطا محكما، وحسن تصرف، ومهارة في التحكم في تسيير الشؤون، وتصريف الأمور بنظام وتنسيق. ولأهمية الإدارة نرى الدول الكبرى تتسابق نحو السبق الإداري الذي قال عنه أحد رؤساء الولايات المتحدة بعد أن أخبر بمدى التطور الذي حصل عليه الاتحاد السوفيتي معلقا: أن التنافس بيننا سيشتد ولكن الانتصار سيكون لأحسننا إدارة (العلوي، 1982: 7).

وبالفعل الدول الأكثر تقدما متفوقة في الإدارة وهي سبب تقدمها، بينما الدول المتخلفة لديها كثير من المشاكل في الإدارة، وهي السبب وراء تخلفها وتقهرها عن مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي. ولقد ظهر علم الإدارة بعد الحرب العالمية الأولى على اثر انتشار الصناعة، واشتدت الحاجة إليه أكثر بعد الحرب العالمية الثانية، ولم يبق منحصرا في الميادين الصناعية والاقتصادية بل امتد إلى ميادين أخرى منها التربية والتعليم. ولأن المدرسة هي الأساس الذي تنطلق منه القوى البشرية بكل تخصصاتها في بناء مجد الدول، والطريقة التي تدار بها وأساليب العمل المتبعة فيها تمثل العمود الفقري لنجاحها في أداء رسالتها على الوجه المطلوب (مضاوي، 2013: 9)،

والإدارة المدرسية تمثل الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في تطوير العملية التربوية والتعليمية، وذلك لان مشاكل التربية والتعليم تتفاقم يوما بعد يوم، والتطلعات تتضاعف سنة بعد أخرى ولمواجهة المشاكل المتفاقمة، والتطلعات المتضاعفة لابد من الاستعانة بالوسيلة الفعالة في هذا العصر وهي "الإدارة" (العلوي،

1982: 10). وتعتبر الإدارة المدرسية فرع من فروع الإدارة التعليمية وتهدف إلى تنظيم الأعمال المختلفة التي يمارسها عدد من العاملين في المدرسة من أجل تحقيق هدف معين، بأقل جهد وأسرع وقت وأفضل نتيجة، وتعتبر الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، وهي التي ترسم الوسائل الكفيلة لمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة (جودت، 2014: 7).

والإدارة المدرسية الناجحة تقوم بدورها الإداري والفني بجدية ودقة ونزاهة وموضوعية وبروح وطنية وهم عالية من أجل تحقيق أحسن النتائج والتحلي بأجمل الصفات والسلوكيات، وهي تقوم بوظائفها في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والمراقبة باستمرار دون كلل أو ملل وبوعي ومسئولية وأساليب ديمقراطية وعلمية لتحقيق الغايات السامية التي ينتظرها المجتمع من المدرسة وهو تكوين فرد متعلم ومتخلق صالح لنفسه ومجتمعه. والإدارة المدرسية قد تكون فاشلة وكم من إدارة مدرسية فاشلة؟ عندما تقصر في أداء وظائفها ومهامها، فينعكس ذلك سلبا على المناخ الصفوي وعلى المعلمين والمتعلمين وعلى الإداريين وعلى كل عنصر من مكونات المدرسة، وهذا كله يؤثر بالطبع على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية والاجتماعية التي من أجلها وجدت المدرسة. وسنتطرق في ورقتنا البحثية للمفاهيم المتعلقة بالإدارة المدرسية ووظائفها وأهدافها وأهميتها وأماطها ومقومات وسمات الإدارة المدرسية الناجحة ومظاهر الإدارة المدرسية الفاشلة.

دراسات سابقة عن واقع الإدارة المدرسية

سنعرض لبعض الدراسات التي أجريت في عدة دول عربية والتي تكشف عن واقع الإدارة المدرسية ومستوى جودة الإدارة في تحقيق الأهداف المنشودة، وتكشف عن النقائص الموجودة، عن أسباب ومظاهر فشل الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها.

i. دراسة فهمي وجوهر (2000) بعنوان: "تطوير الإدارة التربوية وتحديثها في ضوء التجارب العربية والعالمية وثورة الاتصال والمعلومات"، أوضحت القصور في مدخلات الإدارة على النحو الآتي: أن هناك ضعفاً في الإعداد المهني لمديري إدارات التعليم ومديري المدارس يحول بينهم وبين القيام بوظائفهم القيادية، ضعفاً في الإمكانيات المادية على مستوى المدرسة في صورة نقص في الغرف والمرافق وأدوات الاتصال والتفاعل مع المجتمع المحلي، أو تقنيات حديثة لجمع المعلومات وتنظيمها وتبويبها وتحليلها، سوء حال المباني المدرسية في بعض البلاد العربية، وكثرة عدد التلاميذ بها وازدحام الفصول مما يضعف من قدرة الإدارة المدرسية على تحقيق أهدافها. ودعت الدراسة إلى تطوير الإدارة سلوكياً بدعم العمل الجماعي وتنمية إدارة الوقت والإحساس بالذات والمشاركة في صناعة القرارات، وتطويرها تقنياً باستخدام أساليب عمل جديدة وأجهزة تكنولوجية متطورة، وتطويرها تنظيمياً بإعادة تحديد الواجبات والاختصاصات والأنشطة (أحمد السيد كردي، 2012)

ii. دراسة فؤاد علي العاجز (2001) هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه مديريات مدارس التعليم الأساسي في محافظات غزة والتي تحول دون أداء عملها على الوجه المطلوب، وشملت عينة الدراسة 95 مديرة من مديريات المرحلتين الابتدائية والإعدادية والتابعة للوكالة والسلطة الوطنية، واستخدم الباحث استبيان مكونة من 54 فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي:

a. مشكلات خاصة بالنظام وإدارة شؤون الطالبات.

b. ومشكلات خاصة بأعضاء هيئة التدريس.

c. ومشكلات خاصة بالإدارة المركزية.

d. ومشكلات مرتبطة بالهيئة الإدارية بالمدرسة.

وأظهرت النتائج: أن أكثر المشكلات انتشارا هي مشكلات النظام المدرسي والسلوك العدواني لدى الطالبات خلال الفسحة، كما بينت الدراسة أن أكثر المشكلات شيوعا في مجال أعضاء هيئة التدريس هي عدم انجاز المعلمين والمعلمات الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد، وأوصت الدراسة بتوفير كل ما يلزم الإدارة المدرسية من غرف دراسية وساحات وملاعب ومختبرات ومعلمات متخصصات.

iii. دراسة منيرة الهناء (2002) هدفت التعرف على معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالداخلية كلية التربية بجامعة السلطان قابوس سلطنة عمان، تكونت العينة من مديري المدارس، طبق عليهم استبيان متكون من عدة أبعاد، وتوصلت إلى أن المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي هي أكثر المعوقات شيوعا، يليها المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات، والمعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي، وأخيرا المعوقات المرتبطة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية والتعليم. أما بالنسبة للمعوقات الأكثر شيوعا فهي: كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة، عدم استقرار التنظيم داخل المدارس، عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة، عدم كفاية التجهيزات والوسائل، قلة اهتمام الأولياء بأمور أبنائهم، عدم توفر المتخصصين لإصلاح عطب المختبرات.

iv. دراسة عمر أحمد عبد الغني المناعمة (2005) هدفت إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية في محافظات غزة، والكشف عن الأنماط السائدة في هذه المدارس، عينة البحث تكونت من 400 معلم ومعلمة من المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمديرتي التربية والتعليم بغزة وخان يونس، وقد استخدم الاستبيان المتكون من 60 فقرة موزعة على خمس أبعاد. وأفرزت الدراسة الآتي: بالنسبة لمجالات الدراسة حصل مجال الشؤون الإدارية والمالية على نسبة مئوية (85.80)، ومجال شؤون الطلبة (76.77)، ومجال تقويم العمل

- المدرسي (98.75) ومجال النمو المهني للمعلمين (43.74)، ومجال المنهاج الدراسي (75.73). وهذه النتائج تدل على الدور الكبير الذي تقوم به الإدارة المدرسية في تحسين العملية التعليمية.
- v. دراسة محمود عبد المجيد رشيد عساف (2005) هدفت إلى دراسة واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، ورصد ما مدى تطبيق هذا النمط الإداري في مدارس محافظة غزة، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعددهم 128 للعام الدراسي 2004، وتم إعداد استبيان لهذا الغرض تكون من 65 فقرة موزعة على الأبعاد التالية: مفاهيم المدراء عن مبادئ الإدارة الإستراتيجية، اتجاهاتهم نحو الإدارة المدرسية، ممارسة الإدارة الإستراتيجية.
- وأهم نتائج الدراسة: وضوح مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى المدراء، وجود اتجاهات ايجابية نحو تطبيقها، إلا أنهم يمارسونها بنسبة (82.08) فقط.
- vi. دراسة بوقرة عواطف (2008) سعت إلى التعرف على درجة تطبيق مديري الثانويات لمبادئ الإدارة الديمقراطية من خلال وجهة نظر الأساتذة في ولاية المسيلة بالجزائر، وتكونت العينة من 61 أستاذا وأستاذة طبق عليهم استبيان متكون من 42 فقرة مقسمة على ثلاث أبعاد، بعد العلاقات الإنسانية، بعد المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية، بعد تفويض السلطة.
- ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة: أن مديري الثانويات يطبقون مبادئ الإدارة المدرسية بدرجة متوسطة.
- vii. دراسة نواف بن سفر بن مفلح العتيب (2008) هدفت التعرف على الأنماط القيادية وسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، دراسة ميدانية تحليلية، ومن أهم نتائج الدراسة إن درجة ممارسة بعد المبادأة والعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية، إن مديري المدارس يتصفون بالسمات الشخصية الأربعة بدرجة عالية، إن تقدير الروح المعنوية لدى المعلمين بالمدارس المتوسطة بالطائف كانت بدرجة عالية.
- viii. دراسة راتب السعود (2009) هدفت التعرف على أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، تكونت العينة من 30 مدرسة للذكور و35 مدرسة للإناث، تم استخدام استبيان الأنماط الإدارية لمديري المدارس، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يمارسون أنماط الإدارة الأربعة بدرجات متفاوتة، يمارسون الاستشاري الديمقراطي، والتشاركي الديمقراطي بدرجة مرتفعة، ويمارسون النمط الاستبدادي بدرجة متوسطة، ويمارسون نمط الاستبدادي التسلطي بدرجة منخفضة، كما أشارت النتائج أن الولاء التنظيمي للمعلمين للمدارس جاء بدرجة متوسطة.

ix. دراسة عيد عبد الرشيد (2012) هدفت التعرف على الأنماط الإدارية التي يمارسها مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقته بمستوى العنف الطلابي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، شملت عينة الدراسة 300 فرد ينتمون إلى ثلاث محافظات من دولة الكويت، منها 128 معلمة، وتم استخدام استبيانين الأنماط الإدارية واستبيان العنف الطلابي. ومن أهم النتائج: أن ممارسة المدراء للأنماط الإدارية من وجهة نظر المعلمين كان بشكل عام بدرجة متوسطة، وأن النمط الإداري السائد هو النمط الديمقراطي.

حوصلة نتائج الدراسات السابقة

لقد توصلت الدراسات السابقة إلى عدة نتائج كانت في كثير الأحيان مختلفة ومتباينة، وبعض النتائج كانت متشابهة وخلصنا إلى حوصلة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات في الآتي:

- i. إن أكثر المشكلات شيوعاً في مجال النظام المدرسي هو سلوك العنف.
- ii. إن أكثر المشكلات شيوعاً في مجال مشكلات أعضاء هيئة التدريس عدم القيام بواجباتهم في الوقت المحدد.
- iii. إن أكثر المعوقات للإدارة المدرسية هي في المجالات: العلاقة بين المدرسة والمجتمع، المصادر المالية والمرافق والتجهيزات والتنظيم المدرسي.
- iv. الأنماط الإدارية السائدة هي الديمقراطي، التسبيبي، الديكتاتوري.
- v. وجود علاقة بين الأنماط القيادية والسمات والروح المعنوية.
- vi. حاجة المدارس إلى ممارسة الإدارة والتخطيط الإستراتيجية.
- vii. أن هناك ضعفاً في الإعداد المهني لمديري إدارات التعليم ومديري المدارس.
- viii. أن هناك ضعفاً في الإمكانيات المادية على مستوى المدرسة في صورة نقص في الغرف والمرافق أو أدوات الاتصال والتفاعل مع المجتمع المحلي، أو تقنيات حديثة لجمع المعلومات وتنظيمها وتبويبها وتحليلها. وسوء حال المباني المدرسية في بعض البلاد العربية، وكثرة عدد التلاميذ بها وازدحام الفصول.

خلاصة القول أن الدراسات السابقة بينت لنا أن هناك مدارس ناجحة وتسير وفق قواعد ومبادئ الإدارة المدرسية كما كشفت لنا عن مظاهر الفشل لإدارات مدرسية تعود لأحد الأسباب التي تعرضنا لها وأكثر والتي أخلت بواجباتها اتجاه المدرسة والمجتمع.

أولاً: الإدارة المدرسية: مفهوماً، أنواعها، وظائفها وأنماطها

لقد أتسم العصر الذي نعيش فيه بالعديد من المسميات كعصر الفضاء وعصر الكمبيوتر، والتغير السريع والانفجار المعرفي، ولعلنا لا نخطئ إذا أطلقنا عليه تسمية أخرى وهي (عصر الإدارة العلمية) أنه لا يوجد أي نشاط أو اكتشاف أو جهد يلفت النظر إلا وكان وراءه إدارة (مضاوي، 2013: 22). وكذلك الإدارة التربوية والمدرسية العلمية هي التي تقف وراء نجاح المدرسة، وستعرض لمفهوم الإدارة المدرسية وأنواعها ووظائفها وأنماطها في العناصر الآتية:

مفهوم الإدارة المدرسية

عرف عبد العزيز عطا الله المعاينة (2007) الإدارة "أنها تنظيم وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق الأهداف" و"بأنها عملية تحقيق الأهداف الموضوعية للمؤسسة عن طريق استغلال أمثل للعناصر البشرية والمادية مع توفير أكبر قدر ممكن من الجهد والمال والوقت". وعرفت الإدارة العامة على أنها تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهودهم فإذا كانت هذه الأعمال عامة تتعلق بتنفيذ السياسة العامة للدولة أطلق على الإدارة في هذه الحالة "الإدارة العامة" وهي تشمل الأعمال الحكومية على اختلاف أنواعها اقتصادية كانت أو اجتماعية أو زراعية أو صناعية أو صحية أو تعليمية أو غيرها (جودت، 2014: 21). فالإدارة مسؤولة على تحقيق نتائج، وأهميتها مستمدة من النتائج المفروضة أن تحققها المؤسسة التي وجدت في المجتمع. إن الإدارة مسؤولة اجتماعية بطبيعتها: مسؤولة وتكليف ضمني من المجتمع، تكليف من المجتمع باستخدام موارده المادية والبشرية. وعلى ذلك الإدارة ملتزمة أمام المجتمع بعدة التزامات أساسية في تحقيقها للنتائج: التزام باختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة، التزام باستخدام العناصر التي تقرر استخدامها أحسن استخدام (العلوي، 1982: 12-15).

ولقد مرت الإدارة بعدة مراحل تاريخية برزت من خلالها ثلاث حركات مهمة في الإدارة وهي:

- i. الإدارة العملية (التركيز على العمل): حيث تركز على عمليات مهمة: التخطيط، القياس، وضع الإجراءات والبرامج، تحديد المسؤوليات، الرقابة على العمل، الغاية أن كفاءة أداء العمل تحقق رضا الفرد حسب اعتقاد أصحاب هذه الحركة الإدارية.
- ii. الإدارة السلوكية (التركيز على الفرد): وتركز على الفرد وأهدافه، التوفيق بين احتياجات الفرد مع أهداف المنظمة، التأكيد على العلاقات والتعاون، التحفيز، القيادة، الاتصال. الغاية رضا الفرد يحقق كفاءة العمل (العلوي، 1982: 18-19).
- iii. الإدارة الشمولية: تتميز بالنظرة الشمولية للإدارة حيث تجمع بين مبادئ الإدارة العملية والسلوكية حيث الاهتمام بالعمل والفرد معاً، قائمة على معرفة متخصصة، ومهارات عملية، وفهم للسلوك

الإنساني، وأن الأسس العلمية للإدارة ينبغي أن تستمد من العلوم السلوكية (جودت، 2014: 18-19).

نستطيع القول مما سبق أن الإدارة هي سياسة وعمل ونشاط فكري وعلمي وعملي يتميز بأهداف محددة وتنظيم وإجراءات معينة، ويقوم على قواعد إنسانية وعلاقات اجتماعية مضبوطة. وأنه إن كان علم الإدارة نشأ وترعرع وتطور في الميادين الاقتصادية والسياسية والعسكرية، فإنه لم يبقى حبيس تلك المجالات بل انه توسع لقطاعات ومجالات مهمة في حياة المجتمعات أهمها قطاع التربية والتعليم الذي شهد تطورا ملفتا بسبب تبني الإدارة كعلم وفن من اجل تحقيق أهداف التربية والتعليم. ولقد تطور مفهوم الإدارة في التربية ليأخذ عدة مفاهيم، الإدارة التعليمية، الإدارة التربوية، الإدارة المدرسية، وسنوضح هذه المفاهيم في الآتي.

أنواع الإدارة المدرسية

هناك مصطلحات تتداخل فيما بينها وتحتل مفاهيمها وهي: الإدارة التربوية، الإدارة التعليمية، الإدارة المدرسية. حيث يرى سليمان نجدة إبراهيم سنة (2000) أن كلمة الإدارة التعليمية مرادفة للإدارة التربوية باعتبار أن التربية أشمل وأعم من التعليم. أما الإدارة المدرسية فتتعلق بما تقوم به المدرسة، ويتم داخلها من أجل تحقيق رسالة التربية فيتحدد مستواها الإجرائي على مستوى المدرسة فقط (مضاوي، 2013: 24).

والإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية والعلاقة بينهما علاقة الخاص بالعام. فالإدارة التعليمية هي التي تشرف على العملية التعليمية والمنفذ للسياسة التعليمية في البلد، وهي تمثل المسؤوليات العليا في الجهاز المركزي ولا مركزي كتخطيط تحديد الأهداف العامة ووضع المناهج، السلم الإداري، مواعيد الامتحانات، تقديم المساعدة المادية والفنية للإدارة المدرسية، وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة، والإشراف والرقابة على الإدارة المدرسية لضمان سلامة التنفيذ ويرأسها وزير مهمته التنسيق بين سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة. أما الإدارة المدرسية فهي الجهاز القائم على تنفيذ السياسة التعليمية (مضاوي، 2013: 26-27).

i. الإدارة التربوية: هي مجموع العمليات والإجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين، للاتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعية، وتعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقته بالمجتمع (جودت، 2014: 21). ويعرفها أحمد بلقيس "بأنها عملية تنظيم موظفي المؤسسة التربوية كافة، وتنسيق أعمال العاملين فيها وتوجيههم وذلك لتكون السياسة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف صحيحة وفعالة وتنفيذها وتطويرها (العايب نورة، 2008: 32).

ii. الإدارة التعليمية: هي الهيمنة على شؤون التعليم بالدولة بقطاعاته المختلفة وممارسته بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع وفلسفته التربوية السائدة فيه. وتهدف الإدارة التعليمية إلى تحقيق الأغراض التربوية ومن ثم فهي تعني بالممارسة وبالطريقة التي توضع هذه الأغراض التربوية موضع التنفيذ، وتعني

الإدارة التعليمية بالعناصر البشرية من معلمين ومستخدمين وتلاميذ وآباء والعناصر المادية من أبنية وتجهيزات وأدوات وأموال (جودت، 2014: 21). ويعرفها صلاح عبد الحميد مصطفى علي "أن الإدارة المدرسية منظومة متماسكة من العمليات التي ينجزها العمل المدرسي بشكل لتحقيق من خلاله أهداف العملية التعليمية على أتم وجه وبأقل جهد وفي اقصر وقت، وتمثل الإدارة المدرسية المشار إليها في القيادة والتنظيم والتخطيط واتخاذ القرارات والرقابة والتوجيه هي عمليات يؤثر بعضها في بعض وتهدف جميعا إلى ما يمكن تسميته تجويد العمل المدرسي والارتقاء به إلى المستوى المطلوب (العايب، 2008: 75). وتتحدد ميادين العملية والإجرائية للإدارة المدرسية في العلاقة مع المجتمع من خلال تحقيق غاية المجتمع من المدرسة والمتمثلة في أغراض وأهداف المدرسة، وتطوير المناهج الدراسية، وتقديم مختلف الخدمات وتوفير مختلف الإمكانيات للتلاميذ من أجل تنميتهم تنمية شاملة كاملة، والعناية بالعاملين بالمدرسة وعلى رأسهم المعلمين وتوفير مختلف الشروط التي تؤدي إلى الرفع من أدائهم، والمحافظة على المباني والتجهيزات وصيانتها.

iii الإدارة المدرسية: شهدت الإدارة المدرسية العديد من مراحل التطور، وقد ظهرت في أحضان علم الإدارة، ولم تبدأ في الظهور كعلم مستقل إلا منذ عام 1946م، وقد يرى البعض أن الإدارة المدرسية قد نشأت من الإدارة التعليمية عندما وجدت المدرسة الحديثة". وقد عرف بامشوش سعيد محمد (1423) الإدارة المدرسية بأنها: الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إدارية وفنية بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا للتجانس مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أساس سليم. وهي حسب أبو الوفا وسلامة عبد الحفيظ (2000) "تلك الكيفية التي يدار بها نظام التعليم المدرسي وفقا لتوجه المجتمع الذي يعيش فيه، وظروفه الاقتصادية والسياسية، والثقافية المحيطة به، حتى تتحقق الأهداف التي ينشدها المجتمع من هذا النوع من التعليم". وهي كما ذكر مرسي محمد منير 1998 "عملية أخلاقية تقتضي التمسك بالقيم الأخلاقية والقواعد والأصول المرعية أو المتفق عليها وتعلق أيضا بتوجيه طاقات المنظمة البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وهي بإيجاز توجيه عمل الآخرين، وهي تتعلق بالتغيير والتطوير والتحسين أكثر ما تتعلق بالمحافظة على الوضع الراهن (مضاوي، 2013 : 13). وعرفت على أنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين) بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة. وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أوتربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها (جودت، 2014: 22).

من خلال التعريفات المختلفة التي قدمت لكل من الإدارتين التعليمية والمدرسية يمكننا القول بأن الأولى مسؤولة عن التخطيط وإصدار التوجيهات ومتابعة وتقويم إجراءات التنفيذ، ومجال ذلك الإدارة المركزية (الوزارة) والإدارة الجهوية (مديريات التربية)، في حين تتولى الثانية تنفيذ المناهج وتقديم الرعاية اللازمة للتلاميذ بالمدارس وللعاملين فيها وذلك بالتعاون مع الجماعات المحلية في تحقيق أهدافها، ومجال هذه الإدارة في المدارس (المؤسسات التعليمية).

ولم تعد الإدارة المدرسية مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المؤسسة التربوية (ابتدائية، إكمالية، ثانوية) سيرا رتبيا وفق قواعد وتعليمات معينة صادرة من الإدارة التعليمية كالمحافظة على نظام المؤسسة وتطبيق البرامج وحصر الغيابات والحضور وصيانة الأبنية والتجهيزات، بل هي عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل داخل المؤسسة وتوجيه جهودها نحو العناية بالنمو العقلي والجسمي والانفعالي والاجتماعي للتلاميذ، وتوفير الظروف والإمكانات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية.

أهداف الإدارة المدرسية

لقد تغيرت أهداف الإدارة المدرسية بتغير النظرة إلى وظيفتها التي توسعت ولم تبقى مقتصرة على دور المحافظة على النظام وتنفيذ القوانين والاجراءات التنظيمية، بل أصبح دور الإدارة المدرسية بذل الجهود المختلفة وتوفير الإمكانيات اللازمة من أجل التلميذ وتنميته من مختلف النواحي، إضافة إلى دورها في جعل المدرسة مؤسسة نافعة ومنتجة في المجتمع. وتحدد أهداف الإدارة المدرسية في:

- i. الكشف عن ميول التلاميذ وقدراتهم واستعداداتهم وتنميتها وتوجيهها بما يفيد الطلاب وينفع المجتمع.
- ii. مساعدة الطلاب على تنمية مختلف جوانب شخصياتهم العقلية والخلقية والنفسية والجسمية والاجتماعية.
- iii. تبصير التلاميذ بفلسفة المجتمع وقيمه قولاً وعملاً .
- iv. إعدادهم لفهم الحياة الحاضرة والماضية والاستعداد لمواجهة المستقبل.
- v. السعي للوصول إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم.
- vi. تطبيق ومراعاة الأنظمة التي تصدر من الإدارات التعليمية المسؤولة عن التعليم.
- vii. توجيه استخدام الطاقات المادية والبشرية استخداماً علمياً وعقلانياً بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- viii. وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
- ix. الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً ومستقبلاً.
- x. النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها، والمساهمة في إيجاد الحلول التربوية المناسبة.
- xi. تهيئة المناخ المناسب للمعلمين ليكونوا أكثر قدرة على التدريس وتقديم الخبرات التربوية للطلاب.

- xii. توفير المناخ المناسب للعلاقات الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة.
xiii. تنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية الطالب تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة.
xiv. تفاعل الطالب مع المعلم، والمنهج والبيئة المدرسية بكل مكوناتها (مضاوي، 2013: 21-22).

وتستند الإدارة المدرسية على قواعد أساسية، تشكل في مجملها الفلسفة الأساسية من وراء وجودها وهي:

أولاً: تلتزم الإدارة بكل جهد جماعي، وهذا يعني أن الجهود البشرية سواء كانت صغيرة أو كبيرة تصبح عاجزة على تحقيق أهدافها في غياب تنظيم لتنسيقها وتوجيهها ومتابعتها.
ثانياً: الإدارة نشاط يتعلق بإتمام أعمال بواسطة آخرين، الأمر الذي يظهر دور الإداري في توجيه جميع الجهود نحو الهدف من أجل بلوغ الأهداف بأيسر الطرق وأقل التكاليف.
ثالثاً: تحقق الإدارة الاستخدام الأمثل للمواد المادية والقوى البشرية.

رابعاً: ترتبط الإدارة المدرسية ارتباطاً وثيقاً بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها، حتى لا يحدث تناقض بين ما تهدف إليه الإدارة المدرسية وبين ما تهدف إليه الدولة، وحتى تهدف الإدارة المدرسية تحقيق الأهداف العامة للدولة.

خامساً: إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها عن طريق الموائمة بين مصلحة الفرد ومصلحة المدرسة (مضاوي، 2013: 23).

نخلص إلى القول أن الإدارة المدرسية مطالبة بتحقيق أهداف تعليمية وتربوية واجتماعية، أهداف تعليمية تتمثل في تعليم التلاميذ العلوم والمعارف، وأهداف تربوية تتمثل في التنشئة الشاملة والمتكاملة للأفراد في مختلف الجوانب، وأهداف اجتماعية تتمثل في تحقيق أهداف المجتمع والمساهمة في تنميته.

وظائف الإدارة المدرسية

لقد تطورت وظيفة الإدارة المدرسية مع مرور السنين، حيث كان مقتصرًا في بداية الأمر على النواحي الإدارية المتعلقة بتنفيذ الأوامر وتطبيق القرارات والرقابة والمحافظة على النظام، وتوفير الإحصاءات عن التلاميذ، وتغيرت وتطورت وظائف الإدارة المدرسية وتوسعت حيث أصبح محور عمل الإدارة يدور حول الطالب وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والروحي والبدني والاجتماعي والتربوي والدراسي، وتوفير مناخ وبيئة تعليمية سليمة للمعلمين والتلاميذ من أجل أداء أفضل ومن أجل تحقيق غايات وأهداف العملية التربوية والتعليمية، كما أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول تحقيق الأهداف الاجتماعية والمساهمة في تنمية المجتمع وتطويره، لأن المدرسة أوجدتها المجتمع وهي مؤسسة اجتماعية يجب أن تكون في خدمة المجتمع، بالمحافظة على مكتسباته والعمل على المساعدة في تربيته والنهوض به في حدود

الأدوار المناط بها، والإدارة المدرسية يجب أن تتبنى هذا وتعمل لأجله. وتتلخص وظائف الإدارة المدرسية الحديثة في:

- i. التخطيط: هو التفكير بالمستقبل ووضع الاستراتيجيات التي تمكن من تحقيق الأهداف الموضوعية ووضع جداول بأولويات العمل وتحديد المشكلات وحلها بالسرعة الممكنة، وجمع المعلومات التي تساعد في الوصول إلى الأهداف، والبحث عن الموارد والزمن اللازم لتوفيرها، ووضع الخطط والاستراتيجيات التي تسير عليها المدرسة. ومن أسباب فشل التخطيط: عدم مشاركة كل الأفراد في عملية التخطيط، الخلط بين الدراسات التي أجريت في التخطيط وبين الخطط نفسها، الفشل في وضع وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة، عدم توافر الأهداف والأغراض المحددة، الفشل في القدرة على الوقوف على أهمية الغرض من الخطة وعدم توافر الدعم الكامل من فريق الإدارة.
- ii. التنظيم المدرسي: فبعد تحديد الأهداف ووضع الخطط المدرسية تضع تنظيم مناسب لهذه الأهداف والخطط، ويعرف التنظيم أيضا: أنه نظام يهتم بتجميع وتنسيق جهود أفراد المؤسسة من خلال منهج علمي لتحديد برامج العمل وطرق وأساليب الأداء وقنوات الاتصال وتفويض السلطة، وللتنظيم الإداري نوعين:
التنظيم الرسمي: وهو عبارة عن تقسيم الأعمال إلى وحدات تنظيمية، وتحديد السلطة المسئولة، وإيجاد علاقات تنظيمية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
والتنظيم غير الرسمي: هو شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية التي تنتشر بين العاملين بعضهم وبعض في مجال العمل، وهو يوجد نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة التي يتواجد فيها ويكتسب منها مجموعة من العادات التي تؤثر على سلوك الأفراد دون الالتزام بقواعد مكتوبة .
- iii. التوجيه: تعتبر عملية التوجيه من وظائف القيادة لأنها تشمل على الإشراف والتقييم والتحفيز والإرشاد والاتصال والتنفيذ والتفويض وتطوير الأداء، ويعرف التوجيه بأنه "إرشاد المرؤوسين وتشجيعهم على أداء العمل بثقة وحماس لكي يحققوا النتائج المرغوبة، حيث يهيئ التوجيه الجو المناسب لعملية التنفيذ وملاحظتها باستمرار ويشجع على التعاون بين الأفراد وتحقيق الأهداف".
- iv. الرقابة وتقوم الأداء: الرقابة هنا تصف نظام المعلومات الذي يتضمن الخطط والعمليات التي تجعل المدير يتأكد من أن الموظفين يقومون بأداء مسؤولياتهم وأن المدرسة تسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف، فهي الجهاز العصبي للجسد ويقدم تقريرا عن كل عضواً للجسد وهي عملية تحسين الأداء وتجميع المعلومات وتصحيح أخطاء الموظفين، وهناك رقابة لموظفيه التي تعني أن يتم جعل شيء ما يحدث بالطريقة المخطط لها والرقابة كعملية تشير إلى مجموعة أنشطة ومراحل وخطوات يقوم بها المدير حتى ينجح في أداء واجباته، ومن أنواع الرقابة: الرقابة الوقائية، الرقابة أثناء الأداء، الرقابة العلاجية، الرقابة الداخلية، الرقابة الخارجية، الرقابة المفاجئة، الرقابة المستمرة، الرقابة الدورية.

- v. تقويم أداء الموظفين: ومن وظائف الإدارة الأساسية العمل على تكوين العاملين وتنميتهم وزيادة قدرتهم وكفاءتهم في العمل، تحديد الأهداف العامة لتنفيذ الأعمال المحققة، توصيف وتحليل الأعمال والوظائف، إعداد خطة سليمة وتوفير الإشراف والقيادة الصحيحة للأفراد، والعمل على توفير مناخ فكري للأفراد .
- vi. التقويم: هو تلك العملية التي يتم بموجبها إصدار حكم على المنظومة التعليمية من حيث مدى فاعليتها في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها وأغراضها وصدقها عن طريق التحفيز والإنجاز والتنمية والتطور (أسماء حسنين، 2014).

إن الوظائف الأساسية للإدارة المدرسية هي التخطيط لإنجاز وتنفيذ العمليات التربوية ووضع التنظيم والإجراءات المناسبة لتنفيذها، وتوجيه كل من العاملين والفاعلين والمتعلمين نحو تحقيق أهداف التربية والتعليم وأن يرافق تلك الجهود نظام رقابة ومتابعة وتقويم خلال الإنجاز وبعده لتحقيق من بلوغ الأهداف.

أنماط الإدارة المدرسية

الإدارة المدرسية لا تسير ولا تدار بنمط واحد بل هناك عدة أنماط إدارية تخضع لها إدارات المدارس وهناك عدة تصنيفات، اخترنا من بينها ما ورد في بحث (رشيد عساف، 2005 : 40-44).

- i. الإدارة الأوتوقراطية التسلطية (Autocratic Administration): تعني كلمة أوتوقراطي (Autocratic)، وهي في الأصل كلمة لاتينية، حكم الفرد الواحد، أي خضوع العاملين في المنظمة لأوامر وآراء ونفوذ واستبداد وسلطة شخص واحد داخل المنظمة. يعتقد الإداري التسلطي أن الإدارة ما هي سوى عملية اتخاذ قرارات، وإصدار تعليمات ومتابعة تنفيذها، ويكون اهتمامه منصباً على العمل ويبدل أقصى ما لديه من طاقة لتسيير شؤون المدرسة بشكل منتظم، ويعمل على تهيئة جميع الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق ذلك، ويقوم بالرقابة والتفتيش عن كل صغيرة وكبيرة داخل المدرسة.
- ii. الإدارة الديمقراطية (Democratic Administration): إن المبدأ الأساسي الذي تعتمده الإدارة الديمقراطية هو مبدأ احترام شخصيات الأفراد والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، انطلاقاً من فكرة أساسية هي: أن تعدد العقول السوية أقدر على تقديم الأفكار الصائبة من العقل الواحد السوي. فلا تكون مهمة الإدارة في ضوء هذا المفهوم حصراً على الإداري الأعلى، بل هي مهمة مشتركة يسهم في أدائها جميع العاملين. ويتولى الإداري الأعلى الدور القيادي في تنفيذ هذه المهمة الذي ينبغي أن تكون علاقاته مع العاملين ايجابية، تنم عن التعاون الفعال، وتثير المبادرة والحماس، وتدعو إلى الألفة والاحترام المتبادل.

iii. الإدارة التساهلية (الترسلية) (Laissez-Faire Administration): ويستند هذا النمط من الإدارة إلى مبدأ إطلاق الحريات للعاملين في تنفيذ ما يريدون، وبالأسلوب الذي يعتقدون مناسباً وصحيحاً. فالإداري المتساهل لا يقوم بتقديم المساعدة للعاملين معه إلا لمن يطلبها منهم، ولا يحاول تعريف العاملين بوجهة نظره لعدم رغبته في تقييد حريتهم في التصرف أو فرض أسلوب معين عليهم.

من المهم أن تختار المدرسة النمط المناسب لها الذي يسمح لها بتسيير المؤسسة التعليمية تسيير عصري وديمقراطي وفعال يتيح لكل اطراف المدرسة مشاركة في إنجاح أهداف المدرسة والمجتمع.

ثانياً: الإدارة المدرسية الناجحة: مقوماتها، مهاراتها، سماتها، معاييرها

مما لا شك فيه ان نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها، وتنفيذ استراتيجيتها وخططها يقوم على مقومات معينة ومهارات محددة وسمات وخصائص متميزة ومعايير دقيقة وواضحة، سنتعرف عليها فيما يلي من العناصر.

مقومات الإدارة المدرسية الناجحة

كتب فاضل الصفار (2000) مقالا بعنوان إدارة المؤسسات منهجيتان في النجاح وال فشل. كتب عن الإدارة الناجحة قائلاً: يجب أن نعرف أن طريق النجاح يبدأ من التفكير والاستشارة والتخطيط المدرس حتى نصل إلى الأهداف بأقل جهد وبأسرع وقت وبأفضل ثمر وهناك خطوات ينبغي أن نسلکها في هذا الاتجاه وهي كالتالي:

- i. التخطيط: ونعني به وضع الأهداف وقراءة نتائجها ووضع الحلول للمضاعفات السلبية التي قد تنجم عنها مضافاً إلى تعيين اسلم الطرق للوصول إليها.
- ii. التنظيم: ونعني به تحديد الأهداف البعيدة والأخرى القريبة وفرز الأولويات وتوزيع الأدوار والأوقات على الأفراد المناسبين أو اللجان لإنجازها.
- iii. المتابعة: ومهمتها في بعدين:
الأول: التوجيه والتعليم والسعي المستمر لإيجاد التنسيق والتعاون بين أطراف العمل.
الثاني: السيطرة والمراقبة على الأعمال للتأكد من سير الأعمال وفق الخطة الموضوعية وتصفية العوائق أو الموانع التي يمكن أن تعرقل مسيرة العمل.

لا شك أنّ هذه الخطوات هي مهمة المدير والإدارة الطموحة ولا يتحقق الطموح في الخطوة الأولى ولا الثانية منها. ما لم يجمع المدير المستشارين ومشاركة كل من يمكن أن يسهم في تكاملية الخطوات ومنهجيتها بشكل إيجابي وفعال. وعليه فإنّ الإدارة عملية دائرية تتكامل فيها كل الوظائف والأدوار على اختلاف المراتب

وتعتمد بعضها على البعض الآخر لتشكّل حلقة دائمة الدوران في البعدين المحوري والدائري لتضمن السيرين العمودي والأفقي الناجح.

مهارات الإدارة المدرسية الناجحة

الإدارة المدرسية الناجحة كما سبق ذكره تقوم على مقومات معينة، وتحتاج الى مهارات محددة يمكن ان نتحقق من وجودها ومعرفتها من خلال الاجابة على الاسئلة والنقاط التالية (فاضل الصفار، 2000):

- i. الهدف الأسمى الذي نتطلع إليه . ماذا وراء إنشاء المدرسة مثلاً؟
- ii. المهام التي ينبغي عليهم القيام بها بالضبط . تدريس، تربية، تهذيب!!
- iii. الفوائد التي سيتوصلون إليها جزاء هذا العمل مادية أو معنوية ونحو ذلك.

فيذا انضم إلى هذه المعرفة التوجيه الناضج والدفع المستمر والتعامل الحسن معهم فإنّ النجاح سيكون أكبر وأكثر ضماناً. وهذا يتطلب من الإدارة مهارة فائقة في فن التعامل مع الناس بقدر ما يتطلب وضع الخطة المناسبة. ولكي تتحلّى الإدارة الناجحة بالتوجيه الفاعل لابدّ وأن تكون ماهرة في الأمور التالية:

- i. اطلاع الأفراد على الأهداف بوضوح وتعريفهم بما ينبغي أن يقومون به من مهام وأدوار.
- ii. توزيع هذه الأدوار بقناعة وإيمان.
- iii. بعث الحماس في الأرواح والنفوس كي تؤدي أعمالهم بطريقة ممتازة بواسطة المتابعة المستمرة الحكيمة.
- iv. وبالتالي ستشعر الإدارة بأنّها تقود الناس قيادة ناجحة.

ففي مثال المدرسة الذي ذكرناه بإمكان الإدارة أن تجتمع بالكادر التعليمي وتسهمهم في القرار وتستشيرهم في الخطة كما بإمكانها أن تجتمع بالطلاب للتعرف على مشاكلهم وإسهامهم في بعض القرارات أيضاً وفق خطة مدروسة مضافاً إلى متابعة سير العمل بشكل دائم لبت الحماس والشعور بالمسؤولية عبر توزيع بعض الأدوار أو تفويضها على الطلاب وترقية ذوي الكفاءة منهم وإلى آخره من وسائل عملية وتربوية وهذا يتطلب حضوراً فاعلاً ومستمرّاً من الإدارة مع العاملين ومعايشتهم معاشة دائمة ومتابعة سير الأمور بشكل مستمر لكي تخرج النتائج مثلما توقعت.

وبهذا نعرف أنّ الإدارة هي معرفة ما علينا فعله الآن وما علينا إنجازه في المستقبل ولكي نتأكد أن كل شيء يسير على ما يرام وأننا قد حققنا النجاح فيما نصبوا إليه علينا إنجاز الوظائف التالية:

- i. التخطيط للأعمال التي نريد إنجازها مستقبلاً بالإضافة إلى تحديد الأهداف والوسائل الكفيلة بإنجازها وفق الخطة.
- ii. تقسيم الأعمال والأدوار وتوزيعها على الأفراد أو الجهات المناسبة لها.

iii. التوجيه ويتضمن اطلاع العاملين على واجباتهم والتأكد من حسن أدائهم لها غير منقوصة ولا مختلة بإتباعهم أفضل الوسائل المتاحة.

iv. المراقبة المتواصلة لضبط سير الأعمال حتى يتم الحصول على أفضل النتائج وفقاً لبرنامج منظم ومدروس يطابق بين الزمان والنفقات والجهود المبذولة وصولاً إلى الأهداف وهو ما أسميناه بالنجاح.

فإننا إذا اتبعنا هذه الخطوات سنتذكر دائماً أن الإدارة أمر بسيط، ويفوق في لذته التماشي على أرض سهلة يفوح فيها أريج الزهور وخرير الأنهار. وبعبارة أخرى فإن الأمر سيعد صعباً وأصعب من الأعمال الشاقة.

سمات وخصائص الإدارة المدرسية الناجحة

تتميز الإدارة المدرسية الناجحة بمجموعة من السمات هي كالاتي (ميسلوون، 2009):

- i. الرؤية الواضحة من خلال صياغة أهداف عامة محددة وترتيب وتخطيط ومتابعة الأنشطة المرحلية.
- ii. اللوائح هي البوصلة المعينة للمؤسسة في شق طريقها في عالم الإنتاجية واللوائح وسيلة وليست غاية.
- iii. المرونة في التعامل مع المستجدات الخارجية ومعرفة الثوابت والمتغيرات في سياسة المؤسسة.
- iv. توثيق العلاقات القائمة على الاحترام والتقدير بين أصحاب القرار والقاعدة من العمال الموظفين.
- v. التقييم المستمر والتطوير الدائم وعدم الإسراف في الإشراف أو المتابعة.
- vi. تنوع الحوافز ورفع الدافعية للعمل والإنتاج والإبداع عند أفراد المؤسسة.
- vii. الاعتناء بتجارب المؤسسات الأخرى.
- viii. التعامل مع المشكلات بجدية وعلمية وعدم تجاهلها داخل المؤسسة.
- ix. التنسيق والتلاحم بين جميع قطاعات المؤسسة رسمياً وودياً.
- x. التنمية الدائمة لأفراد المؤسسة لتطوير مهاراتهم من خلال الدورات لضمان التحسن المستمر من جهة وتبصير العاملين بالقوانين والحقوق والأهداف من جهة أخرى.
- xi. توفير الاحتياجات المادية لدعم أداء المؤسسة ومراجعة الميزانية والشؤون المالية.
- xii. توطيد الروابط والعلاقات مع المؤسسات الأخرى.
- xiii. الحزم في تطبيق القرارات يجب أن لا يكون على حساب النواحي الإنسانية فالموازنة والمرونة والحكمة أقصر الطرق لتطبيق روح القوانين فرض القوانين لا يعني رفض القيم.
- xiv. عدم إغفال رأي العاملين الموافقين والمخالفين لسياسة الإدارة في تقييم وتطوير البرامج واللوائح.
- xv. تشجيع التجارب الإبداعية الفردية الناجحة والإعلان عنها والاستفادة منها على مستويات أوسع.

ولكي تنجح الإدارة المدرسية في عملها، ينبغي أن تتصف بالخصائص التالية:
أولاً: أن تكون إدارة هادفة. وهذا يعني أنها تعمل وفق أهداف محددة عن طريق التخطيط السليم، ولا تعتمد على العشوائية أو التخبط أو الصدفة في تحقيق غايتها.
ثانياً: أن تكون إدارة إيجابية، أي يجب أن لا تركز على السلبيات أو المواقف بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه والإشراف عليه.
ثالثاً: أن تكون إدارة اجتماعية. وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط، ومستجيبة للمشورة ولأخذ آراء الجماعة، مدركة للصالح العام، عن طريق عمل جاد مخلص، مشبع بالتعاون والألفة.
رابعاً: أن تكون إدارة إنسانية. يعني أن تكون الإدارة المدرسية إدارة إنسانية، يجب أن لا تنحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة، قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط وبالتحديد دون إغراق، وبالجدية دون تزمت، وبالتقدمية دون غرور، وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير قصور أو مغالاة (محمد، 2013: 1).

ورأى المسعري (1424هـ) أن الإدارة المدرسية لكي تحقق النجاحات المأمولة فلا بد أن تتسلح بالخصائص التالية:

- i. أن تكون الإدارة المدرسية لها هدف واضح في ضوء الإمكانيات المتاحة حتى يسهل تطبيقه.
- ii. أن تعتمد في عمليات التنفيذ على المواقف الإيجابية وأن تبعد عن المواقف السلبية حتى إيجابية.
- iii. أن تكون الإدارة المدرسية اجتماعية حتى تستطيع تحقيق أهدافها المنشودة بخلق مناخ اجتماعي بعيداً عن التسلط وقائماً على مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات.
- iv. أن تكون الإدارة المدرسية إنسانية لإنجاح العمل ولصالح العمل والبعد عن المبادئ والمذاهب الفكرية التي تسيء إلى العمل التربوي وتعطل مسيرته.
- v. أن تكون الإدارة المدرسية قادرة على إيجاد تنظيم فعال عن طريق تطبيق التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال من خلال الهيكل التنظيمي للمدرسة وربط الإدارة المدرسية بالمجتمع.
- vi. أن تكون الإدارة المدرسية قادرة على التوجيه والإرشاد وتوفير المناخ الملائم.
- vii. أن تكون الإدارة المدرسية قادرة على معايشة عصر المعلومات والثورة التقنية الحالية.
- viii. أن تكون الإدارة المدرسية قادرة على ترجمة فلسفة المجتمع وتحقيق آماله وطموحاته.

فالإدارة المدرسية الناجحة تحمل أهداف وغايات المدرسة والمجتمع التي وضعتها الهيئات التعليمية والتربوية العليا وتعمل على تحقيقها بادراك ودافعية ووعي تام وبتخطيط محكم ونظام مستمر وبروح إنسانية

راقية وعلاقات اجتماعية سامية، تسعى دائما لتجاوز المشكلات وتحدي الصعوبات وإزالة العقبات لأجل الوصول إلى الغايات والأهداف المنشودة.

معايير الإدارة المدرسية الناجحة

تقوم الإدارة المدرسية الحديثة على أصول علمية، وتستند إلى معايير رئيسة يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة، ولقد جاء في كتاب ابراهيم مطاوع (2003) الإدارة التعليمية في الوطن العربي مجموعة من المعايير التي نحكم بها على الإدارة المدرسية ومنها:

المعيار الاول: تتميز الإدارة الناجحة بتفويض واضح للسلطة، وتعيين محدد للمسؤوليات التي تتناسب معها. المعيار الثاني: يجب ان تعكس ادلة المدرسة العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة وخصائص المعلمين الذين يقومون بهذا العمل.

المعيار الثالث: يجب أن تعكس إدارة المدرسة العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة وخصائص المعلمين الذين يقومون بهذا العمل.

المعيار الرابع: يجب أن تدير الإدارة كل أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلا مناسباً.

المعيار الخامس: مدى تحقيق بعض المهارات الادارية الاخرى مثل التوجيه والتنسيق والرقابة والمتابعة والاشراف والتقويم واتخاذ القرار. (موسى، 2012 : 8).

ومن المعايير التي تقاس بها الإدارة المدرسية الناجحة أيضا:

- i. القدوة الطيبة: يجب أن يكون مدير المدرسة قدوة طيبة ومثال يحتذى به من قبل عناصر إدارته.
- ii. الثقة المتبادلة: يجب أن يعمل المدير على أن يزرع الثقة بقدراته، وإمكانياته الإدارية في كافة المجالات والنشاطات في نفوس موظفيه ومدرسيه وطلابه وعماله، كما يبادلهم الثقة المتبادلة.
- iii. خلق المناخ المناسب: خلق المناخ الصالح على أساس من الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم والبعد عن العنف والخلافات والتباغض والحرص على التعاطف والتعاون والمودة والألفة مع اليقظة التامة.
- iv. تفويض السلطات: من المهم أن يقوم مدير المدرسة بتفويض العاملين معه بعض الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات والالتزامات، مع منحهم في نفس الوقت كل السلطات الضرورية لتنفيذ أعمالهم وتعريف كل معلم بملكيته للمدرسة وبأنه جزء منها، أن هذا التفويض سوف يسمح للمدير بالتفرغ للسياسة العامة والأمور الجوهرية بالمدرسة.
- v. التعرف على العاملين: من الضروري أن يتعرف المدير على العاملين معه وذلك بالوقوف على قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وإمكانياتهم وإسناد العمل المناسب لكل منهم مع توجيههم وإرشادهم بالطرق الصحيحة، بالإضافة إلى مكافأة المجددين منهم وتشجيعهم والأخذ بيد المقصرين والارتقاء بهم.

vi. أسلوب القيادة الرشيدة: يقوم هذا الأسلوب على الديمقراطية والحكم الذاتي والقيادة الجماعية، ومركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، والبعد عن النمط الديكتاتوري في إنجاز الأعمال المطلوبة (محمد، 2013: 1).

يتبين أن الإدارة المدرسية الناجحة تقاس بؤشرات ومعايير واضحة ودقيقة تتمثل في وضوح الأهداف، وتحديد المسؤوليات والمهام والمسؤوليات والواجبات، ووجود الروح الانسانية والعلاقات الاجتماعية الحسنة، والاتصال الجيد، ووجود القدوة الحسنة، والمناخ والجو المدرسي المناسب.

ثالثاً: الإدارة المدرسية الفاشلة ومظاهرها

كشف فاضل الصفار (2000) علامات ومظاهر الإدارة الفاشلة. حيث بدأ بتوضيح ماهية الفشل والنجاح بقوله: قبل كل شيء علينا أن نعرف ما هو معيار النجاح والفشل؟ ويختصر ذلك بتعريف واحد للفشل وهو: مخالفة النتائج للأهداف المرسومة ومنه يعرف معيار النجاح أيضاً وفي استقراء حياة المدراء الفاشلين تتجلى بوضوح بعض المظاهر السلبية التي يعود الفشل إليها في الغالب. ويحصرها صاحب المقال في تفشي مظاهر اللانظام، وفي سوء معاملة العاملين.

علامات اللانظام

وتتجلى في المظاهر التالية:

- i. الانشغال المستمر في حل مشاكل ونزاعات جانبية لم يكن من المفروض حصولها منذ البداية إذا خططوا صحيحاً ومشوا طبق قواعد التخطيط المنظم أنّ فقدان النظام وانعدام خطة العمل لا تسمح للمدير بقراءة المستقبل غالباً كما لا تسمح له بإدارة حسنة للحال الحاضر لذلك يتولى باضطرابات واختلالات في القرارات كما يجر القلق إلى العاملين وهو أمر من شأنه أن يشغل المدير بالحالات الطارئة دون الخطط الإستراتيجية.
- ii. الإهمال أو المماطلة والتسويف في توفير المعلومات اللازمة للعاملين بشأن القرارات والأهداف والخطط. ومعلوم أن الأداء الجيد يتوقف على دقة المعلومات وفهم الخطط والأهداف توقفاً كبيراً. ولكن مشكلة المدير غير المنظم تجعله في قائمة المسوفين أو المهملين الأمر الذي يتعب نفسه ويتعب من يتعامل معه وهذه نتيجة طبيعية للمدير غير المنظم.

iii. المدير الفاشل يعمل على أساس نظام يومي بلا خطة مدروسة وعليه فهو يعيش لحظته الراهنة ولا يعيش للمستقبل وليس لديه وقت كافي للتفكير في المستقبل ولا لتقويم العمل ودراسة نواقصه وكمالاته.

iv. هذا فضلاً عن بروز حالات من ردود الأفعال النفسية وانعدام الثقة بين العاملين والإدارة والحال أن المدير الناجح يعيش بقوة شخصيته وحضوره في نفوس العاملين معه أيضاً وأول شيء يجعله قويا في نفوس الآخرين هو الثقة بينه وبين من يديرهم، إلا أن اللانظام يهدم الجسر الوثيق ويبدل العلاقات المتينة إلى روابط مفككة يشوبها القلق.

معاملة الآخرين بطريقة خاطئة

يعتقد العديد من المدراء أن الإدارة عبارة عن تحمل مسؤولية الدور والوظيفة وإعطاء الأوامر الحديدية الصارمة، مع وضع التعليمات أمام العاملين إلا أن الملحوظ في مؤسساتهم أن النتائج التي حصلوا عليها كانت فاشلة. في الغالب، فإن المدير الذي يتعامل مع العضلات يواجه في الغالب أنواعا مختلفة من ردود الأفعال لدى العاملين، ومثال ذلك:

i. أنه يواجه أشخاصا يقومون بالقليل من العمل إسقاطا للتكليف أو المسؤولية ويترددون في إنجاز المزيد.

ii. كما يواجه أشخاصا يهملون تفاصيل القرارات فيدخلون إلى ساحة التنفيذ مع غموض في الرؤية فتخرج أعمالهم ناقصة أو غير ناضجة فينظرون للقيام بها مرتين وربما أكثر. والخسائر المترتبة في مثل هذه الحالة في الوقت والجهد والنفقات واضحة.

iii. كما يواجه أشخاصا يجهلون ما هو المطلوب منهم وبالتالي يقومون بالأمر على عكس المطلوب تماماً.

iv. كما يواجه أشخاصا سلبيين متشبطين ومتبطين فيكون وجودهم كالوجود الطفيلي الذي ينتفع هو ويضر من جهات عديدة وهو في كل حال ينبغي أن يمارس دور الشرطي القائم على رؤوس العاملين حتى يضمن أداء الأدوار وكم من الأتعاب والمساوى تترتب على هذا النهج؟

وقد يتبادر إلى الذهن أن الإدارة المتسلطة هي الوجه العبوس والقرارات التعسفية والظلم، وهذا صحيح ولكن ليس ذلك إلا جزءاً من الإدارة المتسلطة، ولها صور عديدة منها:

i. الإدارة الحزبية: هناك من يقود المدرسة بنوع من الحزبية والشلية فتجد أصحاب المدير وشلتته هي التي تخطط وترسم سير المدرسة وتقرح وتنفذ منهم يكون قائد النشاط وأمين المكتبة ومن تخفض لهم الحصص وليس لأنهم الأفضل والأكفأ، أما الباقون من المخلصين الجادين ولأنهم ليسوا من شلة المدير فهم كم همل حتى ولو كان فيهم من هو أكثر منه خبرة أو أعلى شهادة، وهذا النموذج يقتل في

المعلمين روح الإبداع والتجديد والتطوير وكل همهم أن يدخل المعلمين فصولهم وتهدأ المدرسة وبقية الأمور لا داعي لها.

ii. الإدارة بالاستبداد: وهذا النوع من الإدارة يقود المدرسة بنوع من الاستبداد وهو الذي يدعي أنه يفهم في كل الأمور وحده فقط وهو معظماً لإدارته مزهواً بذاته فلا يشرك العاملين برأي.

iii. الإدارة بالعمل الشاق: وهذا النوع من الإدارة يرى أن المعلمين يجب ألا يستخدموا شيئاً يخفف العبء عنهم فلا داعي لاستخدام الكمبيوتر مثلاً أو القيام بالنشاطات ويجب أن يكون العمل يدوياً ويرى أن تدريب المعلمين وأخذ الدورات تحرباً من العمل وكل ما يؤلمه أن يرى أحد المعلمين مرتاحاً في حصة فراغه.

iv. الإدارة بالتجسس: وهذا النوع من الإدارة المدرسية يرى أن التجسس على المعلمين يعطي نوعاً من السيطرة ومعرفة ماذا يفعلون داخل الفصول، وماذا يقولون في غرفة المعلمين ففي هذا النوع ينعدم العمل بروح الفريق وتسود عدم الثقة ويؤثر على العلاقات الإنسانية فيسود الملل والفتور وينقسم المعلمون إلى مجموعات متصارعة وبالتالي إلى فشل عام في المدرسة.

v. الإدارة بتصيد الأخطاء وتكبيرها: وهذا النوع من المديرين يرى الأخطاء الدقيقة، يسير بين جنبات المدرسة وكل همهم تصيد الأخطاء ويبحث في أدق الأخطاء ومن ثم يبدأ في تكبير صورة الخطأ وإعطائه الحجم الضخم وهو لا يهدف إلى إصلاحه بقدر ما يهدف إلى قدرته على تصيد الأخطاء والعمل على نشرها.

ولسوء الإدارة مظاهر أو عيوب يمكن الاستدلال عليها من حيث كيفية أداء العاملين لأعمالهم وهي:

i. القصور في العمل: وهو عيب خطير في الإدارة المدرسية يحدث عندما يستبعد أحد الأفراد جزءاً من

ii. مسؤولياته عن عمد أو يقصر في أداء مسؤولياته كلها لفترة زمنية.

iii. التقصير في تحديد مسؤولية الفرد: والتقصير ينشأ عن علاقات غير واضحة أو غير جيدة مع الرؤساء أو الزملاء أو عن أسباب شخصية أو نفسية خارجة عن إرادة الفرد.

iv. التأخر في إنجاز العمل: وينشأ بالأغلب عن الاعتماد كثيراً على الجهد الجماعي المشترك في إنجاز العمل كأن تعتمد المدرسة على اللجان دون تحديد الصلاحيات أو قد تكون المسؤوليات متداخلة فكل شخص ينظر للآخر لكي يعمل أو هناك عادات سيئة كالتراخي والكسل في أثناء أداء العمل.

v. الأعمال الخاطئة: وقد يحدث بسبب كبر حجم العمل المطلوب من الفرد مما يجعله يسرع مما يولد أخطاء أو عدم كفاية الشخص القائم بالعمل.

- vi. نقص جودة الجهود المبذول لإنجاز العمل: ويدل هذا المظهر علي نقص كفاية الأشخاص القائمين بالعمل أو نقص كفاءة الأشخاص القائمين بالأشراف علي الأعمال.
- vii. الجهد الضائع: ويقصد هذا المظهر هو أن الأفراد يبذلون كثيرا من الجهود غير المنتجة أو المتكررة وينتج هذا المظهر عن عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات والواجبات فيقوم فرد بعمل شيء يقوم بعمله شخص آخر فتحدث الازدواجية ومن ثم الفشل.
- viii. الكمية الزائدة من الجهد المبذول: ومعنى هذا المظهر هو استعمال طرق طويلة ومعقدة لأداء العمل ويتطلب كميات زائدة من الجهود.

وهكذا يمكن الحكم علي فاعلية الإدارة المدرسية في أي مدرسة من خلال البحث عن النتائج التي تحققها هذه الإدارة وعن بعض المظاهر والمؤشرات التي تشير إلي عيوب محددة وتأتي أهمية معرفة هذه العيوب من أن تحديد العيب وتشخيصه يشكل نقطة الانطلاقة الصحيحة نحو العلاج.

خاتمة

الإدارة المدرسية جزء من كل وفرع من أصل وخاص من عام، والكل والأصل والعام هي الإدارة التربوية والتعليمية، وهذه الإدارة أهمية كبيرة لما لها من دور تقوم به في إعداد الناشئة وتربية الأفراد جسميا ونفسيا واجتماعيا وثقافيا وعلميا، وتوكل إليها مسؤولية تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والاجتماعية، ولها دور تربوي وتعليمي واجتماعي هام جدا، حيث أنه مناط بها تنفيذ السياسات التعليمية وتحقيق أهدافها وذلك يتوقف على مجهودات كل العاملين من إداريين ومعلمين داخل المدرسة. والإدارة المدرسية هي عمل علمي وعملي، جماعي واجتماعي وإنساني، يتم بتنسيق ونظام وانضباط وتوافق بين العاملين وبروح معنوية وبدوافع مهنية وبمجهودات جماعية هادفة ونافعة وإيجابية لأجل تحقيق الغايات المنشودة والأهداف المرسومة.

ويرى بعض الباحثين بأن أزمة التعليم في الوطن العربي نابعة من الإدارة التربوية، حيث "اقتصر التطوير والتغيير في دمج بعض أشكال تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الإدارية في نظم الإدارة التربوية، وأهملت المفاهيم الحديثة للإدارة التربوية التي تعتمد على الإبداع في الأداء وجودته" (كعكي، 2003: 3)، وبالفعل فبعض الإدارات المدرسية اهتمامها متعلق بتوفير بعض التجهيزات الالكترونية وتجهيز المكاتب وأهملت الجوانب المتعلقة بالمعلمين والتلاميذ وتطوير المناهج وتنفيذ البرامج.

وقد تبين لنا من بحثنا هذا وجود مقومات ومعايير وسمات وخصائص للإدارة المدرسية تمكن من تقييمها ومعرفة مسارها والكشف عن عيوبها فمن أهم مقومات الإدارة المدرسية التخطيط والتنظيم والمتابعة والتوجيه والتقييم وهي تمثل خريطة الطريق نحو تحقيق الأهداف، وأن الإدارة المدرسية الناجحة تعرف بسمات

وصفات معينة كوجود رؤية واضحة وأهداف محددة، وعلاقات إنسانية عالية وتلاحم وتنسيق بين العاملين وعمل باللوائح والتعليمات، وبيئة عمل مهنية مريحة ومحفزة على أداء الأعمال.

وتعرفنا أن الإدارة إذا لم تتبع وتعمل وفق القواعد والمبادئ والمقومات التي سبق الحديث عنها وقعت في الانحراف وابتعدت عن سبل ووسائل تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية والاجتماعية، وحينئذ تخرج من دائرة النجاح لتقع في دائرة الفشل وتظهر بمجموعة من الصفات السلبية منها، العجز في تحقيق الأهداف المنشودة، المركزية في اتخاذ القرارات وعدم الاستماع للآخرين، اتخاذ القرارات الخاطئة، سوء التنظيم، التعسف في استخدام السلطة وفي تنفيذ الأوامر والقوانين، ضعف العلاقات الإنسانية، تصيد أخطاء الآخرين، غياب الوعي بأهداف المجتمع، غلبة المصالح على المبادئ وغير ذلك، وتوصلنا أيضا من معرفة طريق الإدارة المدرسية إلى تحقيق الأهداف بكل ثبات وعزم ويعلم وعمل، ومكنا من معرفة مظاهر الانحراف والفشل للإدارة المدرسية عندما لا تعمل وفق ما توصل إليه علم الإدارة والعلوم الأخرى التي لها علاقة وطيدة بهذا العلم.

وليكن في العلم أن تطور التربية والتعليم في العالم كان بفضل علم الإدارة، والحلول للمشكلات والأزمات التي مست التعليم كانت بالإدارة، فما علينا كعرب ومسلمين إلا الاهتمام بعلم الإدارة في التربية والتعليم لكي ينهض التعليم عندنا، ولا سبيل لتطوير وتحسن حال التعليم عندنا إلا بإدارة مدرسية عصرية.

المراجع

- جودت، عزت عطوي. 2014. الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة.
- مضاوي، علي محمد السبيل. 2013. الإبداع في الإدارة المدرسية والاشراف التربوي. ط1. السعودية: فهرسة الملك فهد الوطنية.
- العلوي، محمد الطيب. 1982. التربية والإدارة بالمدرس الجزائرية. الجزء الثاني الإدارة والتفتيش. ط1. قسنطينة (الجزائر): دار البعث.
- نواف بن سفر، بن مفلح العتيب. 2008. الأنماط القيادية والسمات الشخصية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية). دراسة تكميلية مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى.
- محمود عبد المجيد ورشيد عساف. 2005. واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية. قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة.
- موسى، رشا محمد عبد الرحمن. 2012. الإدارة المدرسية والصفية ودورها في تحقيق أهداف مناهج التربية الفنية بالمرحلة الإعدادية في جمهورية مصر العربية، دراسة ميدانية. بحث مقدم من الدراسة استكمالاً

- للحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في التربية النوعية في التربية الفنية، قسم التربية الفنية، جامعة القاهرة.
- العايب، نورة. 2008. متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكاليات في تسيير مؤسستهم التربوية، دراسة ميدانية بولاية ميله. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في اختصاص أنماط التكوين. قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- بوقرة، عواطف. 2008. درجة تطبيق مديري الثانويات لمبادئ الإدارة الديمقراطية من خلال وجهة نظر الأساتذة في ولاية المسيلة. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة وتسيير تربوي. قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة باتنة، الجزائر.
- المناعمة، عمر أحمد عبد الغني. 2005. دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظة غزة في تحسين العملية التعليمية، دراسة مقارنة. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية. بكلية التربية في الجامعة الإسلامية، غزة.
- الرشيدى، عيد. 2012. الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى العنف الطلابي من وجهة نظر المعلمين. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية. تخصص إدارة وقيادة تربوية. جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية الكويت.
- العاجز، فؤاد علي. 2001. المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة وعلاقتها ببعض المغيرات. مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد التاسع، العدد الأول.
- الهنائي، منيرة. 2002. معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالداخلية. كلية التربية جامعة السلطان قابوس سلطنة عمان.
- فاضل، الصفار. 2000. إدارة المؤسسات: منهجيتان في النجاح والفشل. مجلة النبأ. العدد 45. صفر 1421.
- راتب، السعود. 2009. أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرتنظام. نظام وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية. مجلد 5، عدد 3.
- محمد صالح كعكي، سهام. 2003. مستقبل الإدارة التربوية في دول الخليج العربي. مقدم إلى: اللقاء السنوي الحادي عشر - التربية ومستقبل التعليم في المملكة العربية السعودية. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) - جامعة الملك سعود محرم.

الإنترنت

- محمد. 2013. مقومات الإدارة المدرسية الناجحة. منتدى لخدمة موظفي الإدارة والطلبة وأولياء الأمور.
[http:// masr-elkadema.mountada.net/t68-topic](http://masr-elkadema.mountada.net/t68-topic) (الإتاحة 25 أبريل 2017).
- ميسلوون. 2009. سمات الإدارة المدرسية الناجحة. منتديات الغزالي التعليمية. التسجيل 04/27
<http://www.algazalishool.com/vb> 2009 (الإتاحة 25 أبريل 2017).
- المسعري. 1424هـ. إدارة وإشراف في التربية الخاصة. <https://www.emaze.com> (الإتاحة 25 أبريل 2017).
- أسماء حسنين. مفاهيم الإدارة المدرسية. <https://ar.wikipedia.org/> (الإتاحة 25 أبريل 2017).
- دراسات سابقة في الإدارة المدرسية. مدونة أحمد السيد كودي. 2012 التسجيل 2012/03/27.
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy> (الإتاحة 25 أبريل 2017).

REFERENCES

- Al-°Ajiz, Fu°ad °Aliyy. 2001. Al-Mushkilat Al-Idariyyat Allati Tuwajih Mudirat Madaris Al-Banat Fi Al-Ta°lim Al-Asasiyy Bi Muhafazat Ghazzah Wa Alaqatuha Bi Ba°d Al-Mughayyirat. Majallat Al-Jami°at Al-Islamiyyah. Vol. 9. No. 1.
- Al-°Alawiyy, Muhammad Al-Tayyib. 1982. *Al-Tarbiyah Wa al-Idarah Bi al-Madaris al-Jaza°iriyah*. Vol. 2. Al-Idarah Wa al-Taftish. Ed. 1. Qassantina (Algeria): Dar Al-Ba°th.
- Al-°Ayib, Nurah. 2008. *Mutatallabat Al-Mumarasah al-Idariyyah Lada Mudara° al-Ikmaliyyat Fi Tasyir Mu°assasatihim Al-Tarbawiyah Dirasah Maydaniyyah Bi Wilayat Milah*. Modhakkirah Muqaddamah Li Nayl Shahadat al-Majistir Fi Ikhtisas Anmat al-Takwin. Qism °Ilm al-Nafs Wa °Ulm al-Tarbiyah Wa al-Artufuniya. Jami°ah Manturi, Qasantinah, Algeria.
- Buqarah, °Awatif. 2008. Darajat Tatbiq Mudiri Al-Thanawiyyat Li Mabadi° Al-Idarah Al-Dimuqratiyyah Min Khilal Wijhat Nazar al-Asatidhah Fi Wilayat Al-Musilah. Mudhakkirah Mukammilah Li Nayl Shahadat al-Majistir Takhassus Idarah Wa Tasyir Tarbawiy. Qism °Ulm al-Nafs Wa °Ulm Al-Tarbiyah. Jami°ah Batinah, Algeria.
- Fadil, Al-Saffar. 2000. *Idarat Al-Mu°assasat Manhajiyatani Fi Al-Najah Wa al-Fashl*. Majallat Al-Naba°. Vol. 45. Safar, 1421H.
- Al-Hana°iyy, Munirah. 2002. *Mu°awwiqat Al-Idarat Al-Madrasiyyah Lada Mudiri Al-Madaris Al-Thanawiyyah Bi Al-Dakhiliyyiah*. Kulliyyat Al-Tarbiyyah, Jami°at Al-Sultan Qabus, Sultanah °Oman.
- Jawdat, °Izzat °Atwiyy. 2014. *Al-Idarat Al-Madrasiyyat Al-Hadithah: Mafahimuha Al-Nazariyyah Wa Tatbiqatuha Al-°Amaliyyah*. °Amman: Dar Al-Thaqafah.
- Madawiyy, °Aly Muhammad Al-Sabil. 2013. *Al-Ibda° Fi Al-Idarat Al-Madrasiyyah Wa al-Ishraf Al-Tarbawiy*. Ed. 1. Saudi: Fahrasat Al-Malik Fahd Al-Wataniyyah.
- Mahmud °Abd Al-Majid & Rashid °Asaf. 2005. *Waqf° Al-Idarah Al-Madrasiyyah Fi Muhafazah Ghaza Fi Daw° Ma°ayir Al-Idarah Al-Istratijiyyah*. Master Thesis. Faculty of Education. Al-Jami°at Al-Islamiyyah, Ghazza.
- Al-Muna°imah, °Umar Ahmad °Abd Al-Ghaniyy. 2005. *Dawr Al-Idarat Al-Madrasiyyah Fi Al-Madaris Al-Hukumiyyah Wa al-Madaris Al-Khassah Fi Muhafazat Ghazzah Fi Tahsin Al-°Amaliyyah Al-Ta°limiyyah Dirasah Muqaranah*. Quddimat Hadhizi al-Risalah Istikmalan Li Mutatallabat al-Husul °Ala Darajat Al-Majistir Fi Usul Al-Tarbiyyah Bi Kuliyyat Al-Tarbiyah Fi Al-Jami°at Al-Islamiyyah, Ghazzah.

- Musa, Rasha Muhammad °Abd Al-Rahman. 2012. Al-Idarah Al-Madrasiyyah Wa al-Safiyyah Wa Dawruha Fi Tahqiq Ahdaf Manahij Al-Tarbiyah Al-Fanniyyah Bi Al-Marhalat Al-I°dadiyyah Fi Jamhuriyyah Misr Al-°Arabiyyah. Dirasah Maydaniyyah. Bahth Muqaddam Min al-Dirasah Istikmalan Li al-Husul °Ala Darajat Al-Dukturah Al-Falsafah Fi Al-Tarbiyah Al-Fanniyyah. Qism Al-Tarbiyah Al-Fanniyyah, Jami°at Al-Qahirah.
- Nawaf Bin Safar Bin Muflih Al-°Utayb. 2008. *Al-Anmat Al-Qiyadiyyah Wa al-Simat Al-Shakhsiyyah Wa °Alaqatuha Bi Al-Ruh Al-Ma°nawiyyah Li al-Mu°allimin Fi Muhafazat Al-Ta°if Al-Ta°limiyyah (Dirasah Maydaniyyah Tahliliyyah)*. Dirasah Takmiliyyah Muqaddamah Ila Qism Al-Idarah Al-Tarbawiyah Wa al-Takhtit Li Nayl Darajat al-Majistir Fi Al-Idarat Al-Tarbawiyah Wa al-Takhtit, Jami°ah Umm al-Qura.
- Al-Rashidiyy, °Ayd. 2012. *Al-Anmat Al-Idariyyah Allati Yumarisuha Mudiru Al-Madaris Al-Thanauiyyah Fi Dawlat Al-Kuwayt Wa Alaqatuha Bi Mustawa Al-°Unf Al-Tullabiyy Min Wijhat Nazar Al-Mu°allimin*. Quddimat Hadhizi al-Risalah Istikmalan Li Mutatallabat al-Husul °Ala Darajat Al-Majistir Fi Al-Tarbiyah. Takhassus Idarah Wa Qiyadah Tarbawiyah. Jami°at Al-Sharq Al-Awsat, Kulliyat Al-°Ulum Al-Tarbawiyah Al-Kuwayt.
- Ratib, Al-Sa°ud. 2009. *Anmat Al-Suluk Al-Idariyy Li Mudiri Al-Madaris Al-Thanauiyyat Al-°Ammah Fi Al-Urdun Wifqan Li Nazariyyat Ransus Likirtinzam*. Nizam Wa °Alaqatuha Bi Mustawa Al-Wala' Al-Tanzimiyy Li Mu°llimi Madarisihim. Al-Majallat Al-Urdunyyah Fi Al-°Ulum Al-Tarbawiyah. Vol. 5. No. 3.
- Siham, Muhammad Salih Ka°kiyy. 2003. *Mustaqbal Al-Idarat al-Tarbawiyah Fi Duwal Al-Khalij Al-°Arabiyy*. Muqaddam Ila al-Liqa' al-Sanawiyy al-Hadi °Ashar. Al-Tarbiyah Wa Mustaqbal Al-Ta°lim Fi Al-Mamlakat Al-°Arabiyyah Al-Sa°udiyyah. Al-Jam°iyyat Al-Sa°udiyyah Li al-°Ulum Al-Tarbawiyah Wa al-Nafsiyyah (Jistin). Jami°at Al-Malik Sa°ud, Muharram.

Internet

- Asma' Hasanayn. *Mafahim Al-Idarah Al-Madrasiyyah*. <https://ar.wikipedia.org/> (Accessed On 25 April 2017).
- Al-Mas°ariyy. 1424H. *Idarah Wa Ishraf Fi Al-Tarbiyyah Al-Khassah*. <https://www.emaze.com> (Accessed On 25 April 2017).
- Misluwoon. 2009. *Simat Al-Idarah Al-Madrasiyyah Al-Najihah*. Muntadayat Al-Ghazaliyy Al-Ta°limiyyah. <http://www.algazalishool.com/vb> (Accessed On 25 April 2017).
- Muhammad. 2013. *Muqawwimat Al-Idarah Al-Madrasiyyah Al-Najihah*. Muntada Li Khidmat Muwazzaf Al-Idarah Wa al-Talabah Wa Awliya' al-Umur. [http:// masr-elkadema.mountada.net/t68-topic](http://masr-elkadema.mountada.net/t68-topic) (Accessed On 25 April 2017).
- Dirasat Sabiqah Fi Al-Idarat Al-Madrasiyyah*. Mudawwanah Ahmad al-Sayyid Kurdiyy. <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy> (accessed on 25 Avril 2017).

إنكار

الآراء الواردة في هذه المقالة هي آراء المؤلف. القناطر: مجلة الدراسات الإسلامية العالمية لن تكون مسؤولة عن أي خسارة أوضرر أو مسؤولية أخرى بسبب استخدام مضمون هذه المقالة.