

التطور التاريخي للإدارة (مدارس الإدارة)

تعد الإدارة قديمة قدم المجتمعات الإنسانية ، ولها مداخل عديدة ونظريات متعددة تبلور الإطار العام لما يعرف بعلم الإدارة ، ومع ظهور الثورة الصناعية وبرزت منظمات كبيرة الحجم أصبح هناك اهتمام متزايد بالإدارة مما انعكس على تزايد البحوث والدراسات في الدول الصناعية والتي ساهمت بشكل ملحوظ في زيادة الاتساع والعمق في المعرفة الإدارية ، وللإدارة مدارس فكرية تتكامل في فروضها وتتطور وفق اعتبارات زيادة حجم ونوعية التطور الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات . ولكن قبل أن ندخل في تفاصيل المدارس نود أن نشير إلى معنى المدرسة بشكل عام وأهميتها وأسباب تعددها .

يستخدم مصطلح المدرسة **school** أو المدخل **Approach** إلى مجموعة المتخصصين أو العلماء الذين يشتركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها وفهمها . وبهذا المعنى فإن هؤلاء المنتمين إلى مدرسة معينة لا يشترط أن يكونوا في المكان الواحد ولا أن يعيشوا في نفس الفترة الزمنية ولا يعرف بعضهم بعضا . إنما يشتركون في رؤيتهم وافتراساتهم حول الحقيقة العلمية للاختصاص الذي يصنفون ضمنه .

وان أهمية دراسة المدارس الإدارية ومعرفة روادها وأفكارها يسهم في تشكيل تراكم وتكامل جهود مختلفة ومتنوعة نصب باتجاه اتساع نطاق علم الإدارة وزيادة مكوناته واغناء مفاهيمه كما إن هذه المدارس تعطي رؤى مختلفة لكيفية الارتقاء بالممارسة الإدارية وتحسين قدرة المدراء في إدارة منظماتهم وتحقيق نتائج أفضل .

إن أسباب تعدد وتنوع المدارس أو المداخل يرتبط بالاجتهادات المختلفة في دراسة الظواهر الإدارية ورؤية الباحثين وطريقة تعاملهم مع الأسباب والنتائج المرتبطة بدراسة هذه الظواهر .

أولاً: المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) Classical School وتعد هذه المدرسة من أقدم المدارس في نشأتها التاريخية وتضم مجموعة من الاتجاهات وكما موضح في المخطط الآتي:



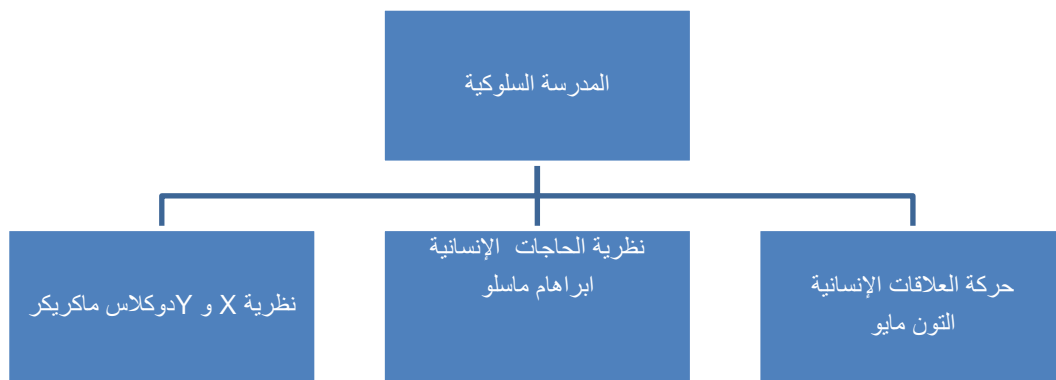
***** الإدارة العلمية :** يعد فريدريك تايلور مؤسس هذا الاتجاه ووضع أهم أفكاره بخصوص التعامل الإداري ودراسة الوقت والحركة (تحليل الحركات وأنشطة الأعمال ووضع أوقات قياسية لأدائها) ، تركز هذه الإدارة على اختيار العاملين وتدريبهم ودعمهم بالتخطيط السليم للعمل .

**** المبادئ (العمليات) الإدارية:** يعد هنري فايول مؤسس هذا الاتجاه ويركز على الاهتمام بالوظائف الإدارية وأنشطة المنظمة ووضع أربعة عشر مبدأً لتحسين الممارسات الإدارية (تقسيم العمل ، السلطة والمسؤولية ، القواعد المنظمة للعمل ، وحدة الأمر ، وحدة الاتجاه ، خضوع مصالح الفرد لمصالح المنظمة ، مكافأة العاملين بعدالة ، المركزية ، التدرج الهرمي ، الترتيب ، العدالة ، استقرار الكادر ، المبادرة ، روح الفريق)

***** الإدارة البيروقراطية :** يعد ماكس ويبر مؤسس هذا الاتجاه ، البيروقراطية في تاريخ الفكر الإداري للمدخل التقليدي كانت تعني النظام المثالي الذي يعتمد على العقلانية والكفاءة في الإدارة عكس ما يدور في ذهن ألان حول المنظمات الكبيرة بالحجم واللوائح والإجراءات البطيئة والروتين بالعمل ، وبين ويبر أهم خصائص التنظيم البيروقراطي منها التدرج الهرمي للسلطة ، التحديد الواضح للواجبات لتحقيق أهداف المنظمة ، التخصص الوظيفي وتقسيم العمل ، وضوح الإجراءات واللوائح ، إلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية ، ضرورة اتصاف الموظف بعنصر الكفاءة .

ثانيا : المدرسة السلوكية Behavioral School يعد السلوك الإنساني هو المجال الرئيسي لاهتمامات علماء هذا المدخل ، حيث استهدفت أبحاثهم اكتشاف طرق

جديدة يمكن انو تؤدي إلى تحسين فاعلية المنظمة من خلال تعديل سلوك الفرد وسلوك الجماعة ، وشملت هذه المدرسة مجموعة من النظريات وكما موضح بالمخطط الآتي



١ حركة العلاقات الإنسانية : أكدت هذه الحركة على إن للجوانب الاجتماعية والإنسانية دوراً أساسياً لتحسين الإنتاجية إذ إن هناك عوامل أساسية منها مناخ العمل الجماعي والإشراف المشترك ففي إطار العامل الأول يتقاسم العاملون علاقات اجتماعية طيبة ومرحلة بين بعضهم الأمر الذي يؤدي إلى أداء العمل بنشاط وفي ظل العمل الثاني فقد شعر العاملون بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات وسماع آرائهم باستمرار . هذه الحركة أكدت على إن الجوانب الإنسانية والاجتماعية تسهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الظروف المادية والحوافز لوحدها.

٢ - نظرية الحاجات الإنسانية : تعد نظرية الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة . والمقصود بالحاجة Need هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه ، وهذا المفهوم حيوي للمديرين لان الحاجات تولد ضغوطاً تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم

وقد أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات ووضعاها في تسلسل هرمي ابتداء من الحاجات الفسيولوجية وانتهاء بحاجات تحقيق الذات .

إن هذه النظرية قائمة على أساس مبدئين أساسيين :الأول ، مبدأ الحرمان من الإشباع حيث الحاجات المشبعة لا اثر لها في دفع الفرد لسلوك معين في حين إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها . أما الثاني فهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات أي إن الحاجات في مستوى أعلى لانفعل الأ بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد أشبعت . وفي إطار الفكر السلوكي فان نظرية ماسلو تحت المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة من خلال العمل لكي ينعكس ايجابيا على الأداء والإنتاجية .

٣ نظرية X ونظرية Y: افتراضات نظرية X بان العاملين لا يحبون العمل ولا يرغبون بتحمل المسؤولية ولا طموح لديهم ويحفزون بالحوافز المادية فقط . أما المدراء يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة ، ولا يعطون العاملين مجالا لإبداء الرأي في أعمالهم، إن هذا الجو يخلق مناخا سلبيا وشعورا بالتبعية يجعل العاملين يؤديون عملهم وفق مايقال لهم وحسب المتطلبات . أما افتراضات نظرية Y إن العاملين يحبون العمل ومستعدين لتحمل المسؤولية وقادرين على ممارسة الرقابة الذاتية ولديهم قدرات إبداعية ، أما المدراء فأنهم يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جوا من الحرية وتكريس الجهود للعمل وتحمل المسؤولية وهذا يخلق الشعور بالرضا والتقدير وتحقيق الذات .

ثالثا : المدارس الحديثة Modern Schools إن تطور المدارس جاء مستندا

ومكملا للتوجهات السابقة والافتراضات التي قامت عليها المدارس السابقة ومن أهم مداخل المدارس الحديثة هو **مدخل النظم system Approach** ويعرف النظام بأنه كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من اجل أداء وظائف أو أنشطة محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله. وهذا المدخل ينظر إلى المؤسسة التعليمية بأنها نظام مفتوح على البيئة تأخذ مدخلاتها منها ومن خلال عملياتها يتم تحويلها إلى مخرجات.

مكونات النظام :-

- ١ - المدخلات :- وهي مصادر النظام التي تدخل النظام من اجل تحقيق أهداف معينة وهي مدخلات بشرية ومادية ومعنوية .
- ٢ - العمليات :- وهي العلاقات الشبكية التي تجري داخل النظام وتشمل الوظائف أو الطرق أو الأساليب التي تتناول مدخلات النظام بالمعالجة بحيث تأتي بالنتائج التي يراد تحقيقها ويتوقف نجاح النظام بدرجة كبيرة على كفاءة العمليات والأنشطة الجارية منها وقدرتها على استيعاب المدخلات المتاحة والإفادة منها . تتمثل ب (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم)
- ٣ - المخرجات :- وهي النواتج النهائية التي يحققها النظام وهي دليل نجاح النظام وتحقيق أهدافه وتكون هذه المخرجات مثلا خريجون جيّدون أو أداء تعليمي كفوء ، توجهات سليمة للتحديث والتطوير
- ٤ - بيئة المنظمة :- وهي البيئة التي تتفاعل فيها المنظمة وتؤثر على أدائها وفعاليتها وهي بيئة خارجية تقع خارج حدود المنظمة منها الإدارة التربوية والتعليمية وما تعتمد من قرارات وسياسات وما تعتمد كفسلفة تربوية وبيئة داخلية تقع داخل حدود المنظمة تتمثل بالنمط الإداري السائد في المؤسسة ، نوعية المدرسين والعاملين ، التجهيزات المدرسية الخ
- ٥ - التغذية الراجعة :- وهي عملية ضبط للنظام تتولى مهمة مقارنة المخرجات الفعلية مع المخرجات المخططة فإذا وجد اختلاف بينهما يتم إعادة النظر في مدخلات وعمليات النظام . التغذية الراجعة عبارة عن معلومات راجعة تعطي مؤشرا على مدى تحقيق الأهداف كما تبين مراكز القوة والضعف بين أجزاء النظام وفي ضوء هذه المعلومات والنتائج يمكن إجراء تعديل أو تطوير في الأساليب أو الطرق أو إلغاء مدخلات غير ضرورية أو إدخال عناصر جديدة فهي وسيلة للربط بين أجزاء النظام للحكم على مدى مناسبتها ومن ثم الاستمرار في المسار أو تعديله .

مفهوم الإدارة:

الإدارة كممارسة موجودة منذ وجود الإنسان على الأرض ، ذلك انه يقوم بإدارة شؤونه وتبدير أموره مستخدماً قدراته العقلية والجسدية للاستفادة مما لديه من موارد وإمكانيات لتلبية احتياجاته الأساسية . لذا فان الإنسان كان يمارس الإدارة بصورة بسيطة ، بمعنى لا تحكمها مبادئ معينة أو قواعد ونظم .

وتعد الإدارة وظيفة أساسية لكل نشاط جماعي في أي مجتمع ، ووسيلة لتحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية ، وذلك عن طريق إصدار القرارات ورسم السياسات ووضع الخطط ، وتوجيه الجهود والتنسيق بينها ورفع الروح المعنوية لدى أفراد القوى العاملة وتنمية مواهبهم وقدراتهم ، والرقابة على الأداء لضمان تحقيق الأهداف وفق الخطط والبرامج الموضوعية.

وتتباين أهداف الإدارة وتتنوع باختلاف ميادينها ، حيث توجد الإدارة العامة المختصة بالنشاط الحكومي ، وإدارة الأعمال الخاصة بالمؤسسات التجارية والصناعية ، إلا أن هناك وظائف وعناصر مشتركة بين هذه الميادين ، فالإدارة عملية مهمة في المجتمعات الحديثة ، وتزداد باستمرار بزيادة مجال النشاط البشري واتساعه من ناحية ، واتجاهه نحو مزيد من التخصص والتنوع من ناحية أخرى.

لقد ظهر مفهوم الإدارة كعلم له أصوله ومفاهيمه ونظرياته في أوائل القرن العشرين . ، فالإدارة جهود تحتاج إلى قدرات معرفية وخبرة تنمو بالممارسة ، وتقوم على أسس علمية ومبادئ أخلاقية تحكم علاقات الأفراد ، وتوجه جهودهم نحو الهدف المشترك . وتطورت الإدارة من خلال جهود وتجارب الآخرين ودراستهم حتى أصبحت علماً مستقلاً يتم تعلمه لتطويره فوصلت إلى ما وصلت إليه في الوقت الحاضر. والإدارة بالمعنى العام تعني توجيه أي جهد جماعي في منظمة عامة أو خاصة لتحقيق هدف مشترك وذلك بالاعتماد على قدرات العاملين ومعلوماتهم والإمكانات والموارد المتاحة بما يحقق الأهداف المنشودة بأفضل الطرق وأقل الجهود والتكاليف. ويرجع المختصون في الفكر الإداري الحديث إلى كتابات مجموعة من علماء الإدارة في الغرب منهم (شيلدون) و(برنارد) و(تايلور) و(هنري فايول) و(ماكس ويبر) . الذين يعرفون الإدارة على النحو المبين أدناه :

- تعريف (تايلور) : "أنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الآخرين القيام به والتأكد من أنهم يقومون بالعمل بأحسن طريقة وأرخصها " .
- تعريف (هنري فايول) : "عمل يتضمن التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة" .

- تعريف (شيلدون) : "وظيفة يتم بموجبها رسم السياسات والتنسيق بين الأنشطة ، وتصميم الهيكل التنظيمي والقيام بأعمال الرقابة على أعمال التنفيذ كافة".
- تعريف (برنارد): "ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته".
- تعريف (دراكر): "جهاز متعدد الوظائف يدير العمل والمديرين والعمال".
- الإدارة هي علم وفن وخبرة وأخلاقيات ومثل وقوانين يحتاج إليها المجتمع لتنظيم حاجات مؤسساته الرسمية وغير الرسمية حتى يمكن أن تحقق أهدافها .

وتعددت المفاهيم الحديثة للإدارة نظرا لاختلاف النظريات والمداخل الفكرية للإدارة

المعاصرة ، ومن تعريفات الإدارة ما يلي :

- المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه ، ثم التأكد من مزاولته بأحسن وأفضل الطرق . وهذا التعريف يشير إلى تحديد أهداف النشاط الإداري ووضع المعايير لقياس هذه الأهداف للتأكد من كفاءة الأداء.
- تنظيم الجهود وتنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكن . ويشير هذا التعريف إلى أن الإدارة تقوم على تنظيم العناصر الرئيسية لعمل المنظمة والتنسيق بينها لتحقيق الأهداف المرسومة . وهذا يتوقف على قدرة الإداريين في تفعيل جميع وظائف الإدارة ومنها التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والمتابعة والتقويم.
- عملية إنسانية وسلوكية بالدرجة الأولى ومن ثم فإن الإدارة هي علم وفن التعامل مع العاملين ، واستقطاب تعاونهم ، وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق أهداف محددة. وإن هذا المفهوم ينصب على مدى قدرة الإداريين على تحقيق أهداف العملية الإدارية ، حيث لوحظ أن سلوك الإداريين هو العنصر الأساسي المحرك والموجه للعمل الإداري ، لذا يتطلب منهم فهم العملية الإدارية.

ومما ينبغي الإشارة إليه بعض القواعد التي توجه الإداريين عند قيامهم بعملهم الإداري:

- 1- ضرورة الإدارة لكل جهد جماعي ، وهذا يعني أن جهود العاملين مهما كانت كبيرة في حجمها تصبح غير قادرة على تحقيق أهدافها في حالة عدم وجود تنظيم لإعمالها وتنسيقها ومتابعتها.
- 2- الإدارة نشاط يتعلق بإتمام الأعمال بواسطة الآخرين ، و يظهر دور الإداريين في توجيه الجهود نحو أهداف المنظمة لتحقيقها بأقل كلفة وأعلى جودة .

- 3- تحقق الإدارة الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية ، وهذا يشير إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في مخرجات النظام التعليمي .
- 4 - ترتبط الإدارة بالأنظمة العامة ، وتطبيق التشريعات (الأنظمة والقوانين) المنظمة لمختلف النشاطات في المجتمع ، وتبرز أهمية الإدارة في عدم حدوث اختلاف بين ما تهدف إليه المنظمات الفرعية (الكلية ، القسم العلمي) مع ما تهدف إليه المنظمة الرئيسية (الجامعة) مثلاً .
- 5- تسعى الإدارة إلى تحقيق المواءمة بين حاجات الأفراد العاملين وتوقعاتهم وحاجات المنظمة ، حتى لا يغلب أحدهما على الآخر ، ويؤثر على جودة أداء المنظمة وعدم تحقيق الأهداف بكفاءة .

مستويات إدارة النظام التربوي :

أولاً:- الإدارة التربوية

تمثل الإدارة التربوية المستوى الإداري الأعلى في إدارة نظام التربوي وتتمثل بوزارة التربية (Educational Administration) التي تضع السياسة التربوية المستمدة من الدولة وطموحاتها ، وتقوم بتحديد الأهداف التعليمية والتربوية التي تترجم تلك السياسة ، ووضع الخطط الشاملة لجميع عناصر العملية التعليمية والتربوية ، ويشارك في تنفيذها مستويات إدارية أدنى مثل (الإدارة التعليمية، والإدارة المدرسية) .

وبما أن الإدارة هي مجموعة من العمليات المتكاملة فيما بينها لتحقيق أهداف معينة ؛ فإن الإدارة التربوية تصبح مجموعة من العمليات المتنوعة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاثة للإدارة أي على المستوى القومي (وزارة التربية) والمستوى المحلي (الإدارات التعليمية) والمستوى التنفيذي (الإدارة المدرسية) لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية

وتعرف بأنها مجموعة الممارسات الإدارية التي تحدث في المؤسسات التربوية التي تشرف على التربية والتعليم بمستوياتها المختلفة سعياً إلى تحقيق أهدافها ، فهي مجموع العمليات والإجراءات والوسائل المصممة على وفق تنظيم معين ، للاتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعة ، تعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقاته بالمجتمع.

وتعرف الإدارة التربوية بأنها علم وفن تسيير العناصر البشرية في المؤسسات التعليمية ذات الأنظمة واللوائح التي تهدف إلى تحقيق أهداف معينة بوجود تسهيلات وإمكانات مادية في زمان ومكان محددين. ولم تعد الإدارة فنا يعتمد على الخبرة والذكاء والمشاهدة فحسب، بل يحاول الاتجاه الحديث إرساء قواعد الإدارة على أصول علمية يمكن أن يهتدي الإداري بها وهو يمارس

عمله واستخدام الطرق العلمية في الممارسة وفي البحث عن المعلومات الجديدة وتصنيفها ومعالجتها وتداول ووضع الفروض واختبارها .

وتتولى الإدارة التربوية مسؤوليات عدة منها رسم السياسة التربوية في الدولة ، ووضع القوانين والأنظمة ، واتخاذ القرارات ، وتحديد الأهداف التربوية العامة ، ووضع الخطط ، وتحديد الميزانيات العامة ، والإشراف الإداري والمالي والتربوي على نظام التعليم.

خصائص الإدارة التربوية الحديثة :

تتميز الإدارة التربوية الحديثة بخصائص عدة منها الآتي :

- ١ - توافر رؤية مستقبلية واضحة لدور نظام التربية والتعليم في عملية التنمية والتقدم .
- ٢ - القدرة على ترجمة السياسة التربوية والأهداف التربوية العامة بصورة برامج تعليمية متنوعة ومتجددة ومشاريع تعليمية وتربوية تلبي حاجات المتعلمين ومطالب نموهم ، وحاجات المجتمع ومطالبه في التنمية والتقدم .
- ٣ - إدراك أن جوهر عمل الإدارة التربوية ينصب على ما يجري داخل الصف والمدرسة على اختلاف مستوياتها ، باعتبار أن المدرسة هي الميدان الفعلي لعمل نظام التربية والتعليم .
- ٤ - تحسين العملية التعليمية والتربوية وتطويرها باستمرار بما يمكن المدرسة من الاستجابة الفاعلة للتغيرات التي تحصل في المجتمع ومواجهة تحديات العصر وفي مقدمتها الانفجار المعرفي ، والتقدم العلمي المتسارع ، والتطور التكنولوجي المذهل سيما في مجال المعلومات والاتصالات.
- ٥ - الاهتمام الفعلي بتطوير المناهج الدراسية وطرائق التدريس وتحديثها باستمرار لتفادي تقديم معرفة متقادمة للطالب لا تتسجم مع تطور المعارف والعلوم في العصر الحالي .
- ٦ - القناعة التامة بضرورة الانتقال من التعليم إلى التعلم ، وذلك بجعل الطالب محور عملية التعليم والتعلم ، وتنمية مهاراته في التعلم الذاتي ، وتجاوز مظاهر التلقين من جانب المدرس والحفظ والاستظهار من جانب الطالب السائدة في المدارس.

٧ - أن تتميز الإدارة التربوية بالاهتمام الجاد بالتنمية المهنية للمدرسين والمديرين والمشرفين عن طريق البرامج التدريبية والندوات والحلقات الدراسية لتحديث معارفهم وتطوير مهاراتهم وأساليب عملهم .

٨ - القدرة على تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع ، وجعل المدرسة مركز أشعاع حضاري في المجتمع ، كما في الحصول على الدعم المجتمعي المطلوب لعمل المدرسة .

10- القدرة على تجاوز سلبيات الأمور ومعالجة المشكلات التي تواجه المدرسة .

11-التوجه لإيقاف مظاهر التردّي في نظام التربية والتعليم ، وتكثيف الجهود لأغراض التطوير النوعي اعتماداً على البحوث والدراسات العلمية بدلاً عن الاعتماد على الآراء والاجتهادات الفردية .

الإدارة التعليمية :-

يتضح أن الإدارة التربوية اشمل من الإدارة التعليمية ، وان الإدارة التعليمية هي جزء من الإدارة التربوية ، حيث أن التعليم يتبع منهاجاً رسمياً منظماً يتم تطبيقه في المؤسسات التعليمية ، أما الإدارة التربوية فهي المؤسسة التربوية الرسمية (وزارة التربية والتعليم) المرتبطة بالجهاز السياسي في الدولة .

إن الإدارة التعليمية (Educational Administration) ليست مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤونها وفقاً لقواعد وتعليمات معينة ، وإنما هي إدارة السيطرة على عملية التعليم بتنظيمها وتوجيهها والإشراف على تنفيذها وتقييمها لكونها عاملاً مهماً لإتمام العملية التعليمية بشكل متكامل ومتوازن.

وتتولى الإدارة التعليمية تنظيم الإمكانات البشرية في الإدارات واللجان ، والإمكانات المادية من مباني وتجهيزات وأثاث ومكتبات ، وتقوم أيضاً بتنظيم الأفكار والمبادئ العلمية التربوية في نظم تعليمية ومناهج دراسية ومواد تعليمية وأنشطة مختلفة . و وضع الخطط لعمل نظام التعليم في ضوء الأهداف والخطط العامة التي تضعها وزارة التربية ، وتوفير الإمكانات والتجهيزات والمستلزمات فضلاً عن الموارد البشرية اللازمة لعمل المدارس على اختلاف أنواعها ومستوياتها ، وتطوير أداء المدارس التعليمي والتربوي والإشراف الإداري والتربوي على عملها .

وهناك عدة صفات رئيسية عامة مميزة للإدارة التعليمية الناجحة من أهمها : أن تكون متمشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد ، وأن تتسم بالمرونة في الحركة العمل وألا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة وإنما تتكيف حسب مقتضيات الموقف وتغير الظروف ، وأن تكون عملية بمعنى أن تكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف العملي . وأن تتميز بالكفاءة والفاعلية ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل لإمكاناتها البشرية والمادية . والنجاح في تحقيق الأغراض المنشودة من تربية النشء ومدى ما تحققه المدرسة في مجال التدريس والتعليم

الإدارة المدرسية :

تعد المدرسة بمستوياتها المختلفة (الابتدائية والمتوسطة والإعدادية) الميدان الفعلي لعمل نظام التربية والتعليم حيث تقوم بجميع العمليات والنشاطات والممارسات التعليمية والتربوية والثقافية في إطار السياسة التربوية والأهداف التربوية العامة . فالمدرسة تتعهد الأجيال بالتعليم والتربية والأعداد الأمثل للحياة ، وتستهدف تنمية شخصية الطالب بصورة متكاملة في الجوانب العقلية والمهارية والوجدانية .

وتمثل إدارة المدرسة (school management) الجهاز التنفيذي الذي يعمل وفق الأنظمة والقوانين والقرارات والتوجيهات الصادرة عن الإدارة العليا (وزارة التربية) ، وترتبط هذه الإدارة إدارياً وفنياً ومالياً بالإدارة التعليمية (المديرية العامة للتربية في المحافظة) . الإدارة المدرسية مسؤولة عن تنظيم عمل المدرسة وفعاليتها وأنشطتها من تعليم وتعلم، وتنفيذ الخطط والبرامج وفقاً للسياسات المعتمدة وأنظمة ولوائح العمل ، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع ، والتنمية المهنية للمعلمين والمدرسين ، وتحسين عملية التعليم والتعلم . وتعد هذه الإدارة من أهم الإدارات كون المدرسة تتعهد الأجيال بالتعليم والتربية والإعداد الأمثل للحياة ، وتستهدف تنمية شخصية الطالب بصورة متكاملة بما يتفق مع فلسفة المجتمع وأهدافه والصالح العام للدولة.

وتعرف بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين في المدرسة من أدارين ومدرسين وفنيين لتحقيق الأهداف التربوية ، بشكل يتسق مع ما تهدف إليه الدولة أو المجتمع من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة.

كما أنها ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بايجابية داخل المدرسة وفقاً لسياسة عامة. وفلسفة تربوية تضعها الدولة ، رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة.

و هي توجيه نشاط مجموعة المدرسين والتلاميذ والآباء نحو تحقيق أهداف المدرسة من خلال تنظيم جهود الجميع وتنسيقها ، وهي وظيفة قيادية وإنسانية ضرورية لتسيير عمل المدرسة . ووظيفتها استخدام الإمكانيات والقدرات والتسهيلات المادية والبشرية الموجودة في المدرسة لغرض تحقيق الهدف التربوي للمدرسة.

الإدارة المدرسية: مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل. وهي جهاز يتألف من مدير مدرسة والمدرسين والمرشدين والعاملين الآخرين وبمشاركة أولياء الأمور. ويقوم بالأعمال الإدارية والفنية اللازمة لقيام المدرسة بواجباتها ، والسعي لتحسين العملية التربوية التعليمية، وتحقيق التعاون بين جميع العاملين في المدرسة ومع المجتمع ، واعتماد المشاركة والمشاورة ، وإشاعة العلاقات الإنسانية السليمة.

الاتجاهات السائدة في الإدارة التربوية

المركزية و اللامركزية مفهومان يعبران عن مدى تفويض السلطة الى المستويات الادارية الأدنى في الهرم الاداري . واعتمدت بعض الدول النظام المركزي في تسيير مؤسساتها ، في حين ان دول أخرى اعتمدت النظام اللامركزي . وتوجد اسباب ومبررات لاعتماد اي من النظامين في مقدماتها الفلسفة التي تعتمدها الدولة وسياساتها العامة ، ويتضح ذلك في طبيعة الانظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية للدولة .

والنظام الاداري المركزي هو نظام تنحصر فيه الصلاحيات بالقيادة الادارية التي تمثل المستوى الاداري الاعلى ، ودورالمؤسسين تنفيذ ما تصدره القيادة العليا من قرارات . أما النظام الاداري اللامركزي فتكون فيه بعض الصلاحيات بيد القيادة الادارية الاعلى حصراً ، وتخول المسؤولين ممارسة البعض الاخر من الصلاحيات وتحملهم مسؤولية هذه الممارسة .

ان استخدام اي من الاسلوبين يتوقف على عدة عوامل أهمها :

- ١ - درجة الانتشار الجغرافي للمؤسسات والادارات التعليمية ، فكلما اتسع انتشارها ازداد الميل نحو اللامركزية.
- ٢ - نوعية الرؤساء واستعدادهم لتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات.
- ٣ - درجة التوسع في الاعمال الادارية والانشطة التربوية ، فكلما اتسعت يقوى التوجه نحو اللامركزية .
- ٤ - الانظمة والقوانين التي تعمل بموجبها المؤسسات التربوية .
- ٥ - قدرة الادارات التعليمية المحلية وكفاءتها وخبرتها في تسيير شؤون نظام التعليم بشكل جيد .
- ٦ - وجود وضع مؤسسي في البلد يحكمه النظام والقانون الذي يطبق على الجميع دون استثناء ، والالتزام بالنظام ، والا فان التحول الى اللامركزية يؤدي الى الفوضى والاضطراب .

*** ما المركزية واللامركزية ؟**

المركزية تعني حصر السلطات والصلاحيات بيد الحكومة المركزية في الدولة ، أو بيد الادارة الاعلى حين نتحدث على مستوى المنظمة او المؤسسة الواحدة ، وهي التي تضع السياسات وتتخذ القرارات .

اما اللامركزية فيعرفها (فايول) بانها " كل شي يزيد من اهمية المرؤوسين في التنظيم " ويتضح من ذلك ان اللامركزية تستند الى اعطاء المرؤوسين صلاحيات مختلفة يستطيعون من خلالها ممارسة أدوارهم في المنظمة .

- واللامركزية تعني توزيع الوظائف الادارية بين الحكومة المركزية وبين هيئات وسلطات محلية منتخبة ، وتمارس هذه الهيئات وظائفها تحت اشراف ورقابة الحكومة المركزية .
 - اللامركزية تعبر عن مدى تنوع نقل السلطة من الادارة المركزية الى الادارات الادنى في صورة تفويض وتوزيع السلطة عبر عدة مستويات (الحكومة المركزية ، الاقليم ، المحافظة ، القطاع التعليمي ، المدرسة) وتمتعها بمساحة اوسع من حرية التصرف واتخاذ القرارات وتطوير أساليب العمل المدرسي .
- وعليه فان المفاهيم شائعة الاستخدام – مفهوم المركزية واللامركزية . وعندما يأتي ذكر اي منها ، نجد ان ذلك غالبا مايكون مصحوبا بنظرة قيميه . لان البعض يظن بان اللامركزية كلها مزايا وان المركزية كلها عيوب بينما حقيقة الامر غير ذلك تماما حيث اننا نجد هناك دواعي لاستخدام المركزية او اللامركزية .

وقبل ان نبدأ في عرض الاسباب التي تؤدي الى استخدام المركزية أو اللامركزية يجدر بنا ان نعرف وبطريقة علمية ، ماهي المركزية واللامركزية. واذا اردنا ان نعرف كلاهما بطريقة واضحة وموجزة ، فانه يمكن القول باننا اذا تصورنا البناء التنظيمي لاي مؤسسة ، والذي يفترض تجمع كل السلطة (خاصة سلطة البت في الامور) في قمة البناء التنظيمي ، فان ذلك أوضح مثال للمركزية ، بينما نجد في بعض الاحيان نتيجة الحاجة الى تحقيق الاهداف في اسرع وقت ممكن ، ولكبر حجم المنظمات يدفع الرئيس الاعلى في المنظمة بعض من سلطاته (خاصة سلطة البت في الامور) الى المستويات الادنى في التنظيم ،

وكلما زادت السلطات الممنوحة للمستويات الادنى في التنظيم كان ذلك أصدق تعبير عن اللامركزية . ولذلك فانه لايمكن المفاضلة بين المركزية واللامركزية ولكن يتأتى التفضيل ، من حيث تناسبه لظروف المؤسسة وطبيعة اعمالها .

الاسباب التي تدعو الى استخدام المركزية :

- الحاجة الى توحيد القرارات أو الاجراءات تجاه المواقف المتشابهة (التأمينات والمعاشات - الجزاءات-الحوافز)
- صغر حجم المشروع أو المنظمة بدرجة يجعل من السهل على الرئيس الأعلى أن يكون على علم بكل صغيرة وكبيرة فيه - ويسهل عليه أيضا اتخاذ القرارات باسرع وقت ممكن .
- إذا كانت الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين نمطية متكررة فإنه يسهل صياغة القرارات لهم مسبقاً ، وعليهم أن يقوموا بتنفيذها دون الحاجة إلى تفويضهم السلطة للتصرف من وحي خبراتهم.
- إذا كان ملاك العاملين بالمؤسسة ذوى خبرة محدودة لدرجة لا يطمئن معها الرئيس الأعلى لتفويضهم السلطة للبت في الأمور .
- تجمع نشاط المؤسسة في مقر واحد مع سهولة الاتصال بين العاملين .
- مع بداية نشأة المؤسسة ، أو التوسع في نشاطها نجد لزماً على الرئيس الأعلى أن يتابع كل صغيرة وكبيرة بنفسه بوصفه مسئولاً عن فهم فلسفة المؤسسة واهدافها وعدم استيعاب العاملين لها بنفس الدرجة .
- هناك بعض الأعمال التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام فنجد أن الرئيس الأعلى يجعلها تابعة مباشرة له ، أو أن تكون لها إدارة تتبعها تقوم بإصدار القرارات دون تفويض كالوحدات الحسابية أوالشئون القانونية أو إدارة الميزانية .

* الاسباب التي تدعو الى استخدام اللامركزية :

- عندما لا يكون هناك حاجة لمراجعة القرارات ، حيث أنها لا تؤثر كثيراً في درجة تحقيق المنظمة لأهدافها .
- كلما اتسع نطاق عمل المنظمة ، وكبر حجمه من حيث تزايد عدد العاملين فيها ، وتعدد التخصصات فيها ، كان ذلك ادعى الى استخدام اللامركزية .

- إذا كانت الاعمال الموكلة الى المرؤوسين فنية متجددة ، فلن نجد افضل من اللامركزية اسلوبا للعمل يسمح للمؤسسة تحقيق اهدافها .

- اذا توفر للمؤسسة ملاك من العاملين ذوي الخبرة والمهارة لدرجة يطمئن معها الرئيس الأعلى الى عدم الحاجة الى الرجوع اليه في اتخاذ القرارات ، يتم التوجه نحو اللامركزية .

- إذا ندرت وسائل الاتصال ذات الكفاءة بين اقسام المؤسسة أو تعددت الأبنية التي تضم نشاطها ، وفي سبيل إنجاز الأعمال بسرعة يمكن ان تستخدم اللامركزية .

- إن استقرار العمل في المنظمة ، لدرجة تسمح بتنميته من حيث خطوات ومتطلبات كل مرحلة ، ووضوح الأهداف لدى العاملين بالمنظمة يؤدي الى تفضيل استخدام اللامركزية .

- مراعاة العوامل الانسانية والديمقراطية في الادارة - كثيرا ما نلجأ الى نظام المشاركة من قبل العاملين في الادارة وخاصة في اتخاذ القرارات وهذا أصدق تعبير عن اللامركزية .

ومن مبررات التوجه نحو اللامركزية في إدارة التعليم هو جعل التعليم والتربية أكثر قدرة على تلبيبة احتياجات المجتمع المحلي ، ومحاولة إيجاد مصادر بديلة لتمويل التعليم وعدم الاعتماد على التمويل من الحكومة المركزية بالاستفادة من امكانات المجتمع المحلي ، هذا فضلاً عن التطبيقات الديمقراطية وتكافؤ الفرص التعليمية ، والأرتقاء بجودة التعليم .

أما الأهداف المتوخاة من تطبيق لامركزية الإدارة في التعليم فهي عديدة ومنها :

- تحقيق نوعية أفضل من التعليم
- تلبية الحاجات المحلية الفعلية من التعليم
- تحسين عمليات النظام التربوي
- تنمية اهتمام المجتمع المحلي بالتعليم
- تقوية علاقة المدرسة بالمجتمع
- تخفيف العبء عن الإدارة التربوية المركزية
- زيادة مدخلات التعليم وتحسين نوعيتها
- عدالة توزيع الخدمات التعليمية

-تخفيض الفساد الإداري على المستوى المركزي

فوائد وإيجابيات المركزية :

-تساعد المركزية في بناء سلطة تنفيذية قوية تتمكن من تحقيق الالتزام بالسياسات العامة والقرارات ، وتنفيذ برامج ومشروعات التنمية .

-تساعد المركزية على توحيد وتجانس النظم الإدارية المتبعة وتحقيق التنسيق بين الأنشطة الإدارية وتقليص النفقات .

-تمكن المركزية من تنظيم استخدام الموارد والأماكن المتاحة وتحول دون استنزافها أو تبديدها .

-عمل المركزية على تسهيل جهود الدولة في تحقيق التكامل والتنسيق والموازنة في برامج ومشروعات

التنمية التربوية وشموليتها لجميع الأقاليم أو المحافظات والمناطق المحلية ولجميع المواطنين .
-تسهل المركزية إيجاد وضع مؤسسي يحكمه النظام والقانون وليس رغبات أو دوافع ووجهات نظر أفراد أو جهات معينة .

-تحد المركزية من سيطرة الاعتبارات اللاموضوعية ، وتشجع على تحقيق العدالة دون تمييز أو مزايا لفئة دون أخرى .

-تسهل المركزية تطبيق السياسات العامة المتعلقة بالتوزيع العادل للسلع والخدمات العامة على مستوى الدولة .

-المحافظة على وحدة المنافع والخدمات التربوية المقدمة للمواطنين وتجانسها .

-وحدة الأسس والمعايير التي تقوم عليها الأنشطة والفعاليات التعليمية والتربوية في الأقاليم والمحافظات.

عيوب المركزية وسلبياتها :

-ان القرارات المهمة والقرارات الروتينية تصدر من السلطات المركزية بدون مشاركة ، أو حتى دون اطلاع الجهات المحلية المعنية بها .

- المبالغة في التطبيقات المركزية غير المطلوبة لتادية الاعمال والمهام في المستوى الأعلى للهرم الإداري .

- تركيز السلطات والصلاحيات في العاصمة يتسبب في تأخير اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات نتيجة الإجراءات الإدارية الروتينية .
- زيادة مسؤولية الدولة (الحكومة المركزية) وتعقد وظائفها وكثرة أعباء العمل والضغط .
- المركزية أحياناً تحول دون تنمية القدرات والمهارات القيادية في الأقاليم والمحافظات .
- تحول المركزية دون توسيع قاعدة المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات .
- ضعف مرونة النظام المركزي بسبب تركيز السلطة والقوة والموارد في الحكومة المركزية .
- ضعف عمليات المتابعة والتقويم والرقابة لأداء مؤسسات الدولة وأجهزتها الإدارية.
- تأخير العمل بسبب اتكال العاملين على الأجهزة المركزية وانتظار القرارات والتعليمات المركزية لمعالجة ظروف معوقة وحالات استثنائية .

* فوائد اللامركزية وإيجابياتها :

- مرونة وسرعة اتخاذ القرارات ، وإيجاد حلول للمشكلات في نطاق العمل والحيلولة دون تفاقمها .
 - تشجيع المواطنين على مزيد من التعاون والمشاركة في المهمات الرسمية.
 - تساعد في تنمية القدرات والمهارات القيادية وتحمل المسؤولية على المستوى المحلي .
 - سهولة عملية الاتصال بحيث تتم بصورة مباشرة دون أية تعقيدات روتينية .
 - تخفف عن السلطة المركزية أعباء العمل والضغط .
 - تترك سبل التنفيذ للمستويات الإدارية الدنيا وبذلك تخلص الإدارة العليا من القلق بشأن الطرائق والأساليب والوسائل التنفيذية .
 - تحمي المؤسسات العامة من تدخلات السياسيين وغيرهم في مجالات التطبيق الإداري .
- عيوب اللامركزية :**
- ان اللامركزية ليست دائماً هي الحل الناجح لمشكلات التعليم ومشكلات الإدارة ، الا اذا توفرت الظروف المناسبة والقيادات الكفوءة والمخلصة.

- الحاجة الى توافر القوى العاملة المدربة والفنية للقطاعات التنفيذية ، وهذه لايمكن توفيرها بسهولة مما يعرقل مسيرة اللامركزية .
- تحتاج اللامركزية الى توافر الخبراء والمختصين والمخططين الذين تفتقر الأقاليم والمحافظات اليهم ، مما يقود الى هدر الأموال والجهود والموارد .
- ان التطبيقات اللامركزية تتطلب مستويات عالية من الحرص والأخلاص في العمل ، ومن الوعي الجماهيري وادراك المصلحة العامة والتمسك بها ، والا تحولت هذه التطبيقات الى فوضى واضطراب .
- زيادة الأعباء المالية والضغط بسبب تكرار الخدمات الاستشارية ، والأدارات للشؤون القانونية والأدارية على مستوى المحافظات والمناطق ، لأن النظام اللامركزي يجعل كل وحدة في المؤسسة التعليمية مستقلة .
- تتطلب اللامركزية التعاون والعمل الجماعي ، والاشراف والرقابة الفعالة ، والمسؤولية والمسائلة ، والنزاهة والشفافية في ظل سيادة القانون .وفي حالة غياب ذلك فان التطبيقات اللامركزية تكون عبثية ونتائجها سلبية وضارة .
- امكانية ظهور المصالح الفردية والفئوية ونموها على حساب المصلحة العامة .
- تحول اللامركزية دون وحدة الأسس والمبادئ والمعايير التي تقوم عليها الأنشطة والفعاليات التعليمية والتربوية في الأقاليم والمحافظات والمناطق .

العوامل المؤثرة على الادارة التربوية :

إن الأنشطة والممارسات والاعمال التي تقوم بها الادارة التربوية في كل بلد من بلدان العالم تخضع لظروف وعوامل متباينة بين بلد وآخر . وبذلك تختلف هذه الادارة من حيث الاسس والمبادئ ، والصيغ والاجراءات ، ايضاً السياسات والخطط والبرامج ، والقرارات . كذلك من حيث الانظمة والقوانين التي تحكم عملها .

ويمكن توضيح هذه العوامل على النحو الاتي:

-العوامل الاجتماعية والسكانية:

تخضع الادارة التربوية في أي مجتمع للعديد من القوى والضغوط الاجتماعية التي لايمكن تجاهلها ، إنما يجب مراعاتها والتغلب على المشكلات الناتجة عنها. ومثال ذلك القيم العامة السائدة في المجتمع ، وأنماط التفكير والسلوك ، والعادات والتقاليد التي تشكل البيئة المحيطة بالمدرسة ، والاطار العام لعمل الادارة التربوية . وعلى سبيل المثال حين يتسع طموح الالباء وتزداد توقعاتهم ويقوى حرصهم على تعليم أبنائهم ، فان ذلك يفرض على الادارة التربوية ضغوطاً لابد من الاستجابة لها و مواجهة الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم بشكل عام أو على أنواع أو مستويات محددة منه. فنتجها الادارة لتوسيع الطاقات الاستيعابية لنظام التعليم بزيادة عدد المدارس ، أو زيادة عدد القاعات الدراسية في المدارس الموجودة ، وقد يأتي هذا

التوسع على حساب جودة التعليم المقدم في تلك المدارس مما يتسبب بمشكلات جديدة للإدارة عليها معالجتها.

ومن المشكلات في هذا المجال ضعف أو عدم توفر الدعم الاجتماعي المطلوب لعمل المدرسة ، ومن المعلوم إن المدرسة لا تنجح في عملها دون ذلك . وفي هذا الوضع تواجه الإدارة والمدرسة متاعب وأعباء إضافية .

وينبغي ملاحظ إن الزيادة في نمو السكان والتحضر وبناء الأحياء السكنية الجديدة يفرض على الإدارة التربوية توفير الخدمات التعليمية الملائمة لحاجات السكان بكل ما تتطلبه من بناء المدارس وتجهيزها بالأثاث والمختبرات والمعلمين واللوازم التعليمية والتربوية . فضلا عن ذلك مواجهة مطالب العصر لاسيما تطور العلم والمعرفة ودخول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات الحياة وعلى نطاق واسع تتطلب مراجعة البرامج التعليمية والمناهج الدراسية وإعادة تخطيط العملية التعليمية بما يستوفي تلك المطالب.

-العوامل الاقتصادية والسياسية:

يعد النظام الاقتصادي القوة المحركة للسياسة ، والسياسة كنظام وسلوك وأجراءات وقرارات تمثل الإطار الذي تتحرك فيه الأنشطة الاقتصادية المتنوعة . وتختلف الدول عن بعضها البعض في الامكانيات والظروف الاقتصادية ، وفي نوع النظام الاقتصادي والسياسي السائد فيها . ومهما كانت طبيعة النظام الاقتصادي أو السياسي ، فإن هناك اهتماما واضحا من قبل الدولة بإعداد الأجيال والتنمية البشرية لتوفير القوى البشرية اللازمة لعمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق التقدم ، ونظام التربية والتعليم هو المسؤول عن ذلك . وعلى مستوى الدول المتقدمة أو الناشئة يعد هذا النظام من اهم واخطر النظم واوسعها نظرا لتعامله مع افراد المجتمع على اختلافهم والعمل على إعدادهم وفقا لفلسفة الدول والمجتمع . وبذلك تتجه كثير من الدول للسيطرة على النظام التعليمي والتحكم بسياساته وأهدافه ، وبرامجه ومناهجه الدراسية ، والقوانين والانظمة التي تحكم عمله لاسيما في التنظيم الإداري المركزي . وفي الدول التي تعتمد التنظيم الإداري اللامركزي مع اتساع نظام التعليم الخاص (الاهلي) يكون دور الدول رقابي واشرافي بموجب معايير محددة لاداء النظام التعليمي واعتماد المسائلة لإدارات المدارس على تنوعها وتعدد مستوياتها ومحاسبتها في حالة عدم ارتفاع إداء المدرسة الى مستوى تلك المعايير . فهذه الدول لايمكن أن تقبل بأي تردي أو تدني في أداء نظام التعليم.

وتختلف الدول عادة من حيث أوضاعها الاقتصادية وقدرتها على تمويل نظام التعليم لاسيما اذا كان التعليم مجانيا . إذ يتطلب نفقات كبيرة تستقطع نسبة عالية من الدخل القومي . وفي حالة عدم كفاية التمويل تتعرض الإدارة التربوية لمشكلات وربما أزمات تؤثر سلبيا في مستويات اداء هذا النظام.

-العوامل الطبيعية والجغرافية:

الظروف الطبيعية وقساوة المناخ في الدول شديدة البرودة وكثيرة الامطار على مدار السنة وانخفاض درجات الحرارة الى مستويات واطئة جدا في الشتاء كما في دول اوربا الشمالية

والولايات الشمالية في امريكا ، او الدول التي تعاني من ارتفاع درجات الحرارة الى مستويات عالية صيفا ، كما في العراق ودول الخليج العربي تفرض هذه الاوضاع المناخية مصاعب إضافية على الادارة التربوية في توفير المباني المدرسية المجهزة بمعدات وأجهزة تكييف مركزية وبمرافق مغلقة للنشاط المدرسي. وتؤثر العوامل الجغرافية ايضا على الادارة التربوية ، ففي المناطق الجبلية او الصحراوية والارياف حيث تتباعد الاحياء السكنية والقرى ذات الكثافة القليلة ، وعدم توفر الطرق ووسائل النقل المناسبة ، وتردي الخدمات في تلك المناطق مما يولد مشكلات وصعوبات للادارة في تلبية مطالب المواطنين من الخدمات التعليمية.

وظائف الإدارة المدرسية :

للإدارة وظائف أساسية كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم وفيما يلي عرض موجز لهذه الوظائف:

أولاً: التخطيط

يعد التخطيط وظيفة أساسية من وظائف الإدارة ، وهو حجر الأساس للقيام بأداء جميع النشاطات والفعاليات الإدارية المختلفة ، ويتعذر القيام بالوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتنسيق ورقابة وتقويم ما لم يوجد تخطيط سليم لأنشطة هذه الإدارة. فهو عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى تحقيق أهداف معينة ، أي هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة **كما تأتي وظيفة التخطيط بأنها عملية اتخاذ القرار** والتي تتضمن اختيار أفضل بديل من البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المنشودة ولعملية اتخاذ القرار مراحل (تحديد المشكلة ، جمع المعلومات ، تحليل المعلومات ، إيجاد البدائل ، تقييم البدائل ، اختيار البديل الأفضل ، اتخاذ القرار وتطبيقه).

وعملية التخطيط الناجحة تتطلب استخدام الأسلوب العلمي والمتمثلة بالآتي :-

- ١ - تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي بأقل التكاليف الممكنة .
- ٢ - رسم السياسات أي مجموعة القواعد التي ترشد المرووسين في أتمام الأعمال.
- ٣ - التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل وتحديد احتياجات العمل من القوى البشرية والمادية
- ٤ - إقرار الإجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف الأعمال.
- ٥ - وضع برامج زمنية تبين الأعمال المراد تنفيذها مرتبة زمنياً .

وللتخطيط كوظيفة إدارية أهميته الكبيرة ، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

- ١ - يساعد على تحقيق أفضل النتائج بأقل جهد وتكلفة.
- ٢ - يساهم في رفع كفاءة الأداء وجودته.
- ٣ - العمل على الربط المنطقي والعمل للقرارات والتوجيهات.
- ٤ - يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتوافرة.
- ٥ - يتلافى التخطيط مخاطر الحكم والتقدير الشخصي للإدارة.
- ٦ - يزيد من فاعلية المسؤولين ويساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة.

وللتخطيط أنواع متعددة منها تخطيط قصير المدى (يومي ، أسبوعي ، لفترة معينة) وتخطيط متوسط المدى (شهري ، فصلي) وتخطيط طويل المدى (سنة ، أكثر من سنة).

ثانياً: التنظيم

التنظيم وظيفة إدارية وتأتي بعد عملية التخطيط مباشرة ، حيث تختص بتنظيم وترتيب إجراءات الخطة المرسومة ليتسنى إنجازها بكفاءة إنتاجية عالية على أيدي العاملين من أصحاب الاختصاص ، وكذلك تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المنظمة وتوزيعها على القوى العاملة فيها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

ويرتبط التنظيم ارتباطاً مباشراً بوظيفة التخطيط ، لكون التنظيم يمثل أحد الأسس لتحقيق الأهداف ، فالخطط الجيدة تفقد قيمتها وتصبح جامدة يتعذر تنفيذها إذا لم يكن هناك تنظيم للجهود البشرية والموارد التي توجه أساساً لتحقيق الأهداف المرسومة . ويعني التنظيم تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها من خلال تفويض السلطة والتنسيق بين الجهود .

كما يعرف بأنه تصميم الهيكل العام للإدارة وتنسيق الأعمال فيها وربط بعضها ببعض وتحديد العمل والمسؤوليات المعهود بها إلى الأفراد حتى يمكن استثمار طاقاتهم بصورة فاعلة وإلى أقصى حد ممكن وتوجيهها توجيهاً صحيحاً نحو الأهداف المرسومة للإدارة .

وللتنظيم أهمية في العمل الإداري منها :-

- ١ - تقسيم العمل: أي توزيع الأعمال والأنشطة بشكل علمي وعملي أي تقسيم أوجه النشاط إلى مجموعة من الواجبات التي يستطيع الفرد القيام بمجموعة منها لغرض تحديد المسؤولية عن كل مجموعة من الواجبات. مما يقضي على الازدواجية في العمل .
- ٢ - تحديد السلطات: أي إعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات وربط المستويات الإدارية بعضها مع بعض من الناحيتين الأفقية والراسية بقصد تنسيق الجهود الجماعي.
- ٣ - تنمية الهيئة الإدارية: أي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه الملائم . ويحدد العلاقات بين العاملين بشكل واضح.

ثالثاً : التوجيه

التوجيه وظيفة أساسية للإدارة التربوية ، بعد وضع الخطة وتقسيم العمل وإسناد الصلاحيات وتنسيق جهود العاملين لتنفيذ أعمالهم . ويعد التوجيه مرحلة مهمة وحيوية في العملية الإدارية ترمي الأخذ بيد أفراد القوى العاملة بالمشروع من خلال القيادة الرشيدة ، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف ، ويضمن توفير بيئة عمل مناسبة تساعد في إطلاق العاملين لقدراتهم .

أيضا يقصد به الإرشاد والتعليم وإيجاد الحوافز والإشراف على العاملين وتنفيذهم للأوامر والتعليمات وتمكينهم من انجاز مهماتهم ، وذلك يتحقق بالمسؤولية الإدارية التي تعنى تنمية قدراتهم إلى أقصى حد ممكن. فالتوجيه عملية قيادية مشتركة بين الإداريين والأفراد لتوفير فرص لهم كي تساعد على الاختيار الأمثل من الحلول التي تطرحها الإدارة ، والتي تتلائم مع المسؤوليات الملقاة على عاتقهم وتنفيذها بصورة كاملة. لذا يمكن القول أن وظيفة التوجيه تعني بعث الحياة في المنظمة وذلك بقيادة العاملين وإصدار التعليمات إليهم والإشراف عليهم في أداء أعمالهم ، ورفع روحهم المعنوية وترغيبهم في العمل ، مما يؤدي إلى تحقق الأهداف.

ويهدف التوجيه الإداري إلى خلق الجو المناسب لأداء العاملين لواجباتهم وإرشادهم لأحسن أسلوب للعمل وأفضل طريقة للأداء ويشمل أبعاد رئيسية هي:

- ١ - القيادة : وهي تختلف من نظام إلى آخر ، وتوجد مداخل لتمييز نماذجها منها:
 - المدخل الايجابي : ويعمل على توفير الفرصة لمكافأة العاملين وتحليل حاجاتهم ودوافعهم لتهيئة الموقف الذي يساعد المروؤوس على إشباع حاجاته.
 - المدخل السلبي : يقوم على أسلوب التخويف والعقاب لتوجيه المروؤوس لتحقيق الأهداف ، ويرتكز هذا المدخل على الرقابة الشديدة واستغلال السلطة الرسمية .
- ٢ - التحفيز : وتفرضه الرغبة في تحسين الأداء ورفع كفاية العاملين وانتاج يتهم ، ومن مسؤولية الإدارة العمل على تحلي نفوس العاملين بالرضا عن العمل لتضمن تفانيهم ، وإبعاد القلق والتوتر.
- ٣ - الاتصال : هو عنصر مهم في التوجيه ، ويربط بين أفراد القوى العاملة ، والاتصال عملية مهمة في مجال العلاقات بين الرؤساء والمروؤوسين لانجاز الأعمال ، فهو وسيلة لنقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من المستوى الإداري الأعلى إلى المستوى التنفيذي وبالعكس .

رابعاً: الرقابة (المتابعة)

تعد الرقابة من العمليات الإدارية التي ترمي إلى التأكد من جودة الأداء ، وحسن الإنتاج وتحقيق الأهداف المرسومة مع ما يرافق ذلك من توجيه وتطوير وإصلاح ، وتعني أيضا التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة .

وان الرقابة عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الأداء مع الأهداف والتخطيط لتصميم نظم معلومات تغذية عكسية لمقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا لتقدير ما إذا كان هناك انحرافات وتحديد أهميتها ، ولاتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المنظمة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاية ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة.

وتشمل الرقابة العناصر التالية:

- تحديد المقاييس والمعايير الرقابية التي يمكن بواسطتها معرفة ما إذا كانت الأعمال التي تتم بواسطة الآخرين مطابقة للأعمال التي تقرر سلفاً.
- مقارنة الأداء (النتائج) بالمعايير الرقابية لمعرفة انحرافات التنفيذ عن التخطيط.
- دراسة أسباب انحرافات التنفيذ عن التخطيط ، والعمل على تلافيها بحل المشاكل وتصحيح الأخطاء بقصد تحقيق الأهداف الموضوعة أو إعادة تحديد أهداف جديدة.

وتصنف الرقابة إلى:

- ١ -الرقابة حسب مصادرها وتقسم إلى نوعين :
 - أ - الرقابة الداخلية : إي تقوم داخل الجامعة من قبل الإدارات العليا والوحدات التنظيمية من خلال المتابعة والإشراف والتوجيه ، ويتم ذلك على شكل تقارير دورية ، ورقابة المجالس والبيانات المالية الدورية .
 - ب - الرقابة الخارجية : وتكون من خارج الجامعة كالوزارة والدوائر القضائية ، وتهتم بالمخالفات القانونية ، والرقابة الاجتماعية كالمنظمات المهنية والصحافة ، والرقابة المالية التي تقوم بها الأجهزة المختصة بالدولة .
- 2-الرقابة حسب التوقيت الزمني :

هي التي تكشف مدى ملائمة الوسائل والأساليب المستخدمة لتنفيذ الخطة وهي على ثلاثة أنواع: هي الرقابة المستمرة ، والمرحلية، وبعد تنفيذ الخطة .
- 3-الرقابة حسب وسائل المعلومات وتشمل :
 - أ-الرقابة على الوثائق والسجلات الخاصة بالجهاز الإداري والتحقق من صحتها
 - ب-الرقابة على أداء العاملين وسلوكهم .

خامساً : التقويم

يعد التقويم عملية ضرورية تقتضيها طبيعة العمل الإداري فهو يبنى على أساسين جمع المعلومات والبيانات عن الشئ المطلوب تقويمه ثم إصدار الأحكام في ضوء تلك البيانات . إذ يعرف بأنه (عملية الحصول على المعلومات وإصدار الأحكام).

ومن خلاله تتم معرفة مدى الدقة في وضع الأهداف ،وملائمة الخطط للإمكانات المتاحة ، معرفة المشكلات التي ظهرت عند تنفيذ الخطة ،حجم الانجاز الذي تحقق من خلال الأهداف التي وضعت ، وللتقويم مجالات مختلفة منها (تقويم النظام المدرسي ، تقويم أداء المدرسين ، تقويم

المناهج الدراسية ، تقويم صلاحية المبنى المدرسي والأثاث والتجهيزات ، تقويم العلاقة بين المدرسة والمجتمع).

والعمل الإداري " يتطلب دوام اتخاذ قرارات بعضها يخدم أغراضا وقتية وبعضها يتعلق بالغايات البعيدة ، وهذه القرارات لا تكون صائبة أن لم تستند إلى عملية التقييم المستمر للموارد المادية والبشرية ، وللخطط والبرامج وللإستراتيجيات المتبعة والوسائل المستخدمة ولتنظيم الوقت ، حيث يسند التقييم للقياس الذي يعطي للإدارة بيانات ومعلومات دقيقة " .

أن التقييم يعد من الوظائف الإدارية المهمة لضمان سير المؤسسة بالاتجاه الصحيح وهو الوسيلة للتأكد من سلامة تنفيذ الخطط والبرامج والكشف عن كفاءة أداء العاملين لمهامهم وتشخيص جوانب القوة والضعف لمختلف الأعمال ، فضلا عن التغذية الراجعة التي يرفد بها القائمين على إدارة المؤسسة المعنية لوضع السبل الكفيلة لتطويرها .
وأنها عملية شاملة تتضمن إصدار حكما معينا وفي ضوءها يتم التطوير والتحسين .

أنماط الإدارة المدرسية:

أولاً : الإدارة التسلطية :

تقوم الإدارة التسلطية على السيطرة والتفرد ، حيث ينفرد المدير بالسلطة واتخاذ القرارات وفرضها على العاملين وجوهر هذا النمط هو حصر جميع السلطات والصلاحيات بيد الإدارة ويتصف مدير المدرسة التسلطية بأنه غامض في تعليماته وأوامره ، ويتعصب لرأيه ، وينزع إلى الهيمنة والانفراد بالرأي في جميع العمليات الإدارية ، وأنه يركز السلطة في يديه ولا يفوضها لأحد من العاملين، وأنه يتخذ القرارات للعاملين ويوجههم إلى كيفية العمل دون أن يسمح لهم بمناقشة قراراته وتعليماته أو المشاركة في رسم سياسة المدرسة ، وأنه لا يهتم بكسب ولاء العاملين أو بناء علاقات إنسانية معهم مما يجعل المناخ السائد في المدرسة رسمياً جافاً يقود إلى عزلة إدارة المدرسة عن المدرسين والعاملين الآخرين وضعف الثقة المتبادلة .

ويتميز هذا النمط بما يأتي :

١ - التدرج في السلطة من الأعلى إلى الأسفل ، فالمدير يتبع مسؤولاً أعلى منه في مديرية التربية والتعليم ، ويأتمر بأوامره وتوجيهاته ، ثم يوجه تعليماته وأوامره للمعلمين وغيرهم من العاملين لتنفيذها والالتزام بها .

٢ - الفصل التام بين التخطيط والتنفيذ ، فيتم وضع الخطط التعليمية وتصميم البرنامج الدراسي والموضوعات وغيرها من قبل إدارات أعلى من إدارة المدرسة ، ويوجه المدير المعلمين والمرووسين لتنفيذها دون مشاركتهم في التخطيط والتقويم .

٣ - سيادة مظاهر الولاء الشخصي للمدير من قبل المعلمين والمرووسين وللرئيس الأعلى من قبل المديرين نتيجة حرص كل مروؤس على طاعة رئيسه، فتظهر بذلك مظاهر النفاق والمداهنة من المرووسين لرؤسائهم . ويقابل هذا الولاء شعور متدن جداً من الولاء للمرووسين أو الحرص على رضاهم وتلبية رغباتهم .

٤ - غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم ، إذ يوجه المدير تعليماته إلى المعلمين وغيرهم والالتزام بها ، ويتم تقييمهم وفقاً لمدى إتباعها والخضوع لها ويقوم المدرسون باتباع الطريقة نفسها مع طلابهم .

٥ - غياب دور المدرسين عن المشاركة في الإدارة ، إذ يقوم المدير بالتخطيط لتنفيذ السياسات الصادرة عن الإدارة التعليمية ، وبالأفراد في تحديد طريقة ذلك وفي اتخاذ القرارات . ويلزم المدرسون بالرجوع اليه في كل عمل يقومون به، مما يؤدي إلى طمس شخصية المدرسين ، وعدم احترام فديتهم وخصائصاتهم ، وبالتالي تنامي مظاهر القلق والاضطراب والضغط وضعف الانتماء للمهنة لدى المعلمين .

ويؤدي ذلك إلى السلبيات الآتية :

١. ضعف العلاقات الإنسانية في المدرسة وضعف الروح المعنوية لدى العاملين وعدم رضاهم عن العمل .
٢. ضعف الاهتمام بالنمو المهني للمدرسين وتطوير كفاياتهم .
٣. يضع المدير نظام العمل في المدرسة ويحدد خطواته دون استشارة العاملين .
٤. يتوقع المدير من العاملين الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر والتعليمات .
- ٦ - غياب احترام شخصيات التلاميذ وفديتهم نتيجة إلزامهم باتباع طرق محددة في التعليم والسلوك
- ٧ - التركيز على الجانب التحصيلي المعرفي للتلاميذ وإهمال الجوانب الأخرى الروحية ، والعاطفية ، والنفسية ، والاجتماعية ، والجسمية المطلوب تنميتها.

ثانيا : الإدارة الدبلوماسية :

يعتمد هذا النمط الإداري على ممارسة أسلوب يتسم باللباقة والدبلوماسية ، حيث يبذل المدير جهده في إظهار علاقات حسنة مع المعلمين والتلاميذ، والظهور بمظهر جذاب ، واغتنام كل فرصة للتفاخر بحسن علاقاته مع الجميع على الرغم من عدم إشراكهم في وضع سياسة العمل في المدرسة أو تحديدها . ويسعى المدير الدبلوماسي جاهداً إلى استمالة من يخالفونه في الرأي خصوصاً ذوي النفوذ من المعلمين كسباً لموافقتهم ، ويستخدم في ذلك وسائل الإغراء والوعود البراقة ، وليس إلقاء الأوامر .

ويخطط المدير الدبلوماسي للاجتماعات ، ويشرك معه بعض المدرسين والتلاميذ من ذوي النفوذ ليببدو كأنه ديمقراطي ، بحيث يناقش معهم الموضوعات المطروحة للنقاش للوقوف على آرائهم ، ومحاولة كسب تأييدهم لآرائه ، ومساندتهم له ، نظراً لإدراكه أن معارضتهم تؤدي إلى رفض

أرائه ومقترحاته . ومن سلوك الإدارة الدبلوماسية أن المدير يقوم بتأجيل المناقشة أو إحالة الموضوع إلى لجنة لدراسته وتقديم التوصية بشأنه في حالة شعوره بوجود معارضة من قبل المعلمين أو الطلاب للآراء المعتمدة من إدارة المدرسة . وهو يوجه المدرسين والعاملين الآخرين بأسلوب مرن ويعتمد اللباقة والكياسة للتأثير فيهم والحصول على مساندتهم .

ويتميز هذا النمط بسعي المدير للظهور على مسرح الأحداث في جميع المواقف التي يتبين نجاح المدرسة فيها ، بحيث يسند جميع أشكال النجاح فيها إليه ، في حين يتوارى ويحتجب عن الظهور في حالة وقوع خلل أو فشل في العمل المدرسي وينسب ذلك إلى المعلمين والتلاميذ ، بل إنه لا يكاد يتحفظ في وضع العراقيل والصعوبات أمام البرامج والأنشطة التي لا تحظى بموافقة ، ليبرهن على صحة آرائه وتنبؤاته ، وواقعية تحفظاته وخبراته التعليمية والإدارية .

ثالثاً: الإدارة المتساهلة :-

يتميز هذا النمط الإداري بالمغالة في إعطاء الحرية للمعلمين والتلاميذ . ويتميز المدير بالشخصية المرحية ، وينظر المدير المتساهل للمعلمين على أنهم مستشارين ، ويعاملهم جميعاً على قدم المساواة ، فيتيح لكل فرد حرية إبداء الرأي والدفاع عنه في المسائل المطروحة للنقاش ، في حين يحجم عن تقديم وجهة نظره في موضوعات المناقشة ، مما يجعل المدرسين والمرووسين غير مدركين لموقفهم منه ، أو موقفه منهم . ونظراً لإعطاء الحريات الواسعة للمدرسين والعاملين تبدو الإدارة وكأنها غير موجودة ، وتكون الأعمال غير منظمة ، وكل فرد يعمل دون توجيه أو رقابة فتعم الفوضى في المدرسة والتسيب وانعدام التعاون وضعف العمل الجماعي ، وغياب دور المدير . ويعد هذا النمط من أقل الأنماط من حيث نتائج العمل ، والتهرب من المسؤولية من قبل العاملين ، وضعف الاهتمام بالعملية التعليمية في المدرسة وشعور المدرسين بعدم القدرة على التصرف لغياب قواعد وأنظمة العمل ، وانعدام التوجيه والرقابة .

ومن خصائص هذا النمط الإداري أن المدير يدعو لاجتماعات مع المعلمين ، وتدور نقاشات مطولة قد تنتهي دون اتخاذ قرارات بشأن ما يناقش من موضوعات ، كما أنه لا يتم إلزام المعلمين بالأخذ برأي ما إذا ما تم الاتفاق عليه . كما لا يقوم المدير بضبط الشؤون المتعلقة بتسيير الحياة اليومية في المدرسة وكتابة التقارير عنها ، وبمتابعة الغياب ، بل يفوضها إلى بعض المعلمين ويصرف هو معظم وقته مع المدرسين في بحث ما يعتقدونه مشكلات مهمة تتطلب المعالجة .

رابعاً : الإدارة الديمقراطية :

تعتمد الإدارة الديمقراطية المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات ورسم السياسات ، ووضع الخطط وتنفيذها ، وتفويض المدير بعض سلطاته للعاملين في المدرسة . واعتماد الإقناع واحترام حرية العاملين في الاختيار ، والقرار النهائي يكون دائماً للأغلبية ، ولا يلجأ المدير إلى التسلط والتفرد أو التهديد والتخويف .

ويتميز النمط الديمقراطي بالآتي :

- ١ - بناء علاقات إنسانية سليمة واحترام متبادل بين المدير والعاملين .
- ٢ - إشاعة جو التعاون والعمل الجماعي وشعور العاملين بأنهم مجموعة واحدة .
- ٣ - اتخاذ القرارات من خلال المشاركة والاستشارة .
- ٤ - استشارة المدرسين والعاملين الآخرين عند توزيع المسؤوليات .
- ٥ - للطلبة دور مهم في تسيير شؤون المدرسة .
- ٦ - إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يعزز الروح المعنوية والحماس للعمل .
- ٧ - احترام الرأي والرأي الآخر وتعزيز التفاعل بين المدير والمدرسين .
- ٨ - يتطلب هذا النمط الإداري قدرات ومهارات إدارية وفنية عالية المستوى .
- ٩ - مساعدة المدير للمدرسين والعاملين الآخرين على تحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها ، والتفكير معهم في وسائل أداء تلك الأعمال .
- 10 - يصرف المدير كثيراً من وقته في تخطيط العمل وتنظيمه بمشاركة المدرسين والعاملين في المدرسة ، ويشجع المبادرات لتطوير أداء المدرسة .

أسس الإدارة الديمقراطية:

- ١ - الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والتلاميذ ، ومراعاتها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما لديه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات .
- ٢ - عدم إخضاع الجميع لتعليمات وأوامر أحادية المنهج والاتجاه وقولبتهم في قالب واحد ، وبذلك يتم تشجيع الابتكار ، والإبداع ، والتجديد ، والتجريب لدى المعلمين والتلاميذ .
- ٣ - التحديد الواضح لوظيفة كل عضو في المدرسة ، ومهامه ، وسلطاته بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات .

- ٤ -تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتشجيع التعاون بينهم بما يدعم تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيداً عن الذاتية والأنانية .
- ٥ -إشراك المعلمين والعاملين والتلاميذ في إدارة المدرسة في تحديد السياسات ، والبرامج ، واتخاذ القرارات ، وفي وضع الخطط وتنفيذها .
- ٦ -تكافؤ السلطة مع المسؤولية ، إذ يقوم المدير – تمشياً مع مبدأ المشاركة في الإدارة – بتفويض بعض الواجبات والمهام للمرؤوسين بما يتفق واستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم ، وبمنحهم السلطات التي تتكافأ معها لتسهيل عملهم وتوفير فرص الأداء الأفضل .
- ٧ -اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة بذلك عند إسناد العمل للمرؤوسين ، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، مع مراعاة العدالة في توزيع المهام وإسنادها للمرؤوسين وفي معاملة التلاميذ ، دون محاباة أو تحيز .
- ٨ -الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة ، قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره ، وتوجيهه توجيهاً بناءً ، وتعزيز انتمائه لمجموعته ، وثقته بنفسه وبالآخرين ، واحترامه للعمل الجماعي ، والشورى والالتزام ، والولاء للقيم والمبادئ وليس للأشخاص.
- ٩ -مراعاة التوازن في وضع البرنامج المدرسي وتنفيذه ، وفي اتخاذ القرارات بحيث تراعي الاختلافات في وجهات النظر والاجتهادات دون أن تطغى ناحية على أخرى .
- 10-وضع برنامج للعلاقات العامة يتم من خلاله توثيق العلاقة بين المدرسة من ناحية ، والمجتمع المحلي والسلطات التعليمية من ناحية أخرى ، وذلك بتعريفهم بسياسات المدرسة ، وأنشطتها ، وبرامجها .

إن اعتماد أي من هذه الأنماط الإدارية يخضع لمجموعة من العوامل منها :

- ١ - **عوامل تخص المدير** : قدراته ومهاراته ، ميوله واتجاهاته ، ثقته بنفسه وبالعاملين معه ، خصائصه الشخصية واستقراره النفسي وتوازنه الانفعالي.
- ٢ - **عوامل خاصة بالعاملين** : ادراك العاملين لأهداف المدرسة ، وقدراتهم وخبراتهم ، ومدى تماسك العاملين وفاعليتهم في العمل ، ثقتهم بأنفسهم ، وتعاونهم وحرصهم وجديتهم في العمل .
- ٣ - **العوامل الخاصة بالموقف أو البيئة** : مثل القيم والتقاليد السائدة في المدرسة ، وطبيعة المجتمع الذي تخدمه المدرسة . أيضاً طبيعة المشكلات التي تواجه المدرسة والأزمات التي تمر بها . ففي

حالة المشكلات المعقدة يميل المدير إلى استخدام السلطة واتخاذ القرارات لشعور بالحاجة المباشرة وضرورة الإسراع باتخاذ الإجراءات المناسبة اعتماداً على سلطته ، وكلما كانت أوضاع المدرسة مستقرة يتجه المدير إلى مشاركة المدرسين والعاملين الآخرين في إدارة المدرسة . وبذلك نجد الإدارة لا تتحدد بنمط إداري معين ، إنما تتحول من نمط إلى آخر تبعاً للظروف التي تفرض إتباع نمط معين .