

## الفصل الأول

### ماهية الإدارة الصفية

#### عناصر الفصل

- مفهوم الإدارة العامة والإدارة التربوية .
- العلاقة بين الإدارة التربوية والقيادة الإدارية والتربوية .
- وظائف الإدارة .
- الإدارة الصفية .
- العلاقة بين الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية والصفية .
- وظائف الإدارة الصفية .
- العلاقة بين الإدارة الصفية والضبط الصفّي .
- مبادئ الإدارة الصفية .
- أهمية الإدارة الصفية .
- مقومات الإدارة الصفية .
- وظائف البيئة المادية لحجرة الدراسة .
- المراجع .

## مفهوم الإدارة العامة والإدارة التربوية

إن من يتولى المهام الإدارية في مؤسسة ما ، إنما هو يقوم بتقديم خدماته للآخرين من خلال تحديد المهام وتنسيق جهود العاملين والاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة. ويعرف (سعود النمر وزملاؤه 1997) المشار إليه في ( البنا وآخرون ، 2004) الإدارة على أنها النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية العاملة، وذلك من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة . والإدارة هي العملية التي تدار بها منظمة ما في مجتمع ما وفقا لأيديولوجيته السائدة ، وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أهداف معينة ، وذلك في إطار مناخ تسوده العلاقات الإنسانية السليمة ، وتتوافر فيه الأدوات والأساليب العصرية في الإدارة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وتكلفة وفى أقصر وقت ممكن ( الشرقاوي ، 2006) والإدارة العامة تتطلب وجود منظمات إدارية حكومية بالإضافة إلى الأنشطة والعمليات الإدارية التي تتولاها هذه المنظمات لتحقيق أهداف عامة يراد تحقيقها . والإدارة العامة تهدف إلى تكوين وتشكيل هذه المنظمات التي يضمها الجهاز الإداري للدولة وفقاً لأساليب علمية وفنية متقدمة تتسم بالمرونة العالية بما يمكنها دوماً من تحقيق أهدافها ، سواء في ظل الظروف القائمة أو عندما تتطور أو تتغير هذه الظروف . ( جمال الدين ، 2004 ) أما الإدارة التربوية ، فقد اشتقت كثيراً من مفاهيمها وقواعدها وأساليب علمها من علم الإدارة وانفردت في موضوعها بما يرتبط بإعداد الأفراد للحياة وتنشئتهم أسوياء أكفيا ، وتوفير القوى العاملة اللازمة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية . ( عابدين ، 2001 ) فالإدارة التربوية تعني تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل به وبذويه وبيئته، ويتوقف نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرار ( الدويك وآخرون ، 1997) ، وهناك من عرف الإدارة التربوية بأنها " جهاز متعدد الوظائف يدير العمل والمديرين والعمال " ( مراد ، 1992) والإدارة التربوية هي " مجموعة من الإجراءات التي يتبناها المجتمع لتنظيم العملية التربوية والمؤسسات والأفراد المتصلين بها ، بقصد تحقيق الأهداف التربوية التي تعكس فلسفة المجتمع وتطلعاته ، بقصد إحداث التطوير النوعي والكمي في العملية والمؤسسات والأفراد . (العميرة ، 1999) والإدارة التربوية هي " النشاط الإنساني الهادف المختص بتوظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في المجتمع ، والعمل على تنميتها والحفاظ عليها باستخدام أنسب الوسائل والأساليب ، من أجل تحقيق الأهداف التي يرغبها المجتمع ، مع الأخذ في الاعتبار الظروف والأوضاع المحيطة" ( السلمي ، 1999) . والإدارة التربوية هي " عملية قيادة

وتوجيه الجهود البشرية من التخطيط والتنسيق ، واتخاذ القرارات والرقابة " ( أحمد ، 2003). وهناك من عد الإدارة التربوية عملية متكاملة يقوم بها شخص يطلق عليه تسمية المدير، وهذه العملية مكونة من أربع وظائف رئيسية هي التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة . وتستخدم مجموعة من المفاهيم والأسس والمبادئ ويشملها نظام للمعرفة الإدارية، وهي جميعا تعتمد على التنسيق الذي يعد محور العمل الإداري ، وأساسا لنجاحه في تحقيق الأهداف المنشودة " ( حمدان، 2005) وعلى هذا فالإدارة التربوية هي مجموعة من الأنشطة المتداخلة والمتكاملة التي تسعى إلى توزيع الأعمال على الأفراد كل حسب اختصاصه ومتابعتها، وذلك من خلال شخص مدير المؤسسة المدرسية الذي يتفاعل مع العاملين ويضيف جهدا إلى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة بنجاح ويسعى إلى توجيه الأعضاء بشكل دائم ومستمر ويشير الاتجاه الحديث في الإدارة التربوية على التأكيد باهتمامها بالنظرة التحليلية والقيمة العملية وعدم إغفالها للعلاقات الإنسانية . فالإدارة التربوية لم تعد فنا يعتمد على الخبرة والذكاء والملاحظة ، بل إنها تهدف إلى إرساء قواعد الإدارة على أصول علمية يمكن أن يهتدي بها الإداري من خلال ممارسته لعمله. كما أنها تعني في البحث عن المعلومات الجديدة واستخدام الطرق العلمية في الممارسة وفي تناول البيانات وتصنيفها وقياسها ووضع الغرض لها واختبارها، ( إلياس ، 1983) والإدارة التربوية هي 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 . ( بستان، 1983) وهي أيضا مجموعة من الإجراءات التي يتبناها المجتمع لتنظيم العملية التربوية والمؤسسات والأفراد المتصلين بها، لتحقيق الأهداف التربوية التي تعكس فلسفة المجتمع وتطلعاته ( العمراة، 1999) وهي تعني الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف في حدود الإمكانيات والموارد والتسهيلات المتاحة ، وأحسن استخداماتها ( البدري، 2001) .

### خصائص الإدارة التربوية :

إن إنتاج جهود الإدارة التربوية هو الأجيال المتعاقبة المتعلمة التي تخدم المجتمع لذا فإنها أي الإدارة التربوية تنفرد بخصائص تميزها عن غيرها وهذه الخصائص هي : ( عطوي ، 2001 ) و ( الخطيب ، 1987 ) و ( الحريري، 2006)

#### 1- ضرورتها الملحة :

أن حضارة أي مجتمع ورقية تقاس بثقافة ذلك المجتمع ومستوى تعليم أفرادها وتنوع

خدماتهم، وبما أن الإدارة التربوية هي المسئولة المباشرة عن إعداد أفراد المجتمع ليكونوا أعضاء نافعين ، ومتعلمين، وقادرين على ممارسة أدوارهم التي يتطلع إليها المجتمع، ومزودين بثتى أنواع العلوم كل على حسب قدراته واتجاهاته ورغباته ، فإن المجتمع يرى وجود الإدارة التعليمية ضرورة بالغة الأهمية لأنها تقوم بإعداد الكوادر المؤهلة التي تمد المجتمع بكافة الخدمات وتحقق له كل التطلعات .

### 2- المنظور الجماهيري :

للمجتمع بما يحتوي عليه من أفراد دور كبير في العملية التعليمية فكل فرد من جمهور المجتمع يتابع ويهتم بما تقدمه المدارس وما طرحه في مناهجها فيما يرتبط بتاريخه ، وقيمه ، وعاداته ، ودينه ، ولغته ، وتطلعاته وطموحاته ، كما يهتم بما طرحه الإدارة التربوية من معارف ومستجدات لملاحقة التطور العلمي والتقني بما يناسب القيم السائدة من ناحية وحاجات المجتمع من ناحية أخرى ، وعليه فإن للمنظور الجماهيري اهتماما وتركيزا على ما تقدمه الإدارة التربوية بالذات دون غيرها من الإدارات الأخرى ، إضافة إلى أن الإدارة التربوية ترتبط ارتباطا وثيقا بالمجتمع سواء من ناحية الدعم التعليمي الذي تقدمه المؤسسات الاجتماعية من مساجد وجمعيات وأندية ومعاهد وغيرها ، أو من ناحية تواصل أعضاء المجتمع معها من أولياء أمور أو تربويين أو إعلاميين أو غيرهم من مختلف شرائح المجتمع .

### 3- تعقد الوظائف والنشاطات :

إن الإدارة التربوية تتعامل بشكل مباشر مع الإنسان بتركيبته المعقدة من حيث القيم والاتجاهات والتصرفات الظاهرة والسلوكيات الكامنة ، لذا فإنها تتميز بخاصية تعقد وظائفها مما يستوجب مهارة وقدرة عالية من المسؤولين في الجهاز التعليمي للتعامل مع عملية التعليم والتعلم بجدارة وحذر .

### 4- تداخل العلاقات :

تتسم المؤسسات التربوية بتداخل وتشابك العلاقات بين الأفراد ، فهي أي العلاقات تقوم بالدرجة الأولى على الاتصال والتواصل والترابط والتفاعل بين الأفراد ، فالتلاميذ يرتبطون بعلاقات دراسة أو صداقة فيما بينهم، وهناك أيضا ارتباط المعلمين بعضهم ببعض من جهة وبتلاميذهم من جهة أخرى ، كما أن هناك علاقة بين المجتمع من أسر التلاميذ وأفراد المؤسسات المختلفة بالمدرسة . وتمتد هذه العلاقات لتتداخل وتتشابك متمثلة بإدارات التربية

والتعليم المختلفة بما تحويه من أعضاء بعضهم رؤساء وبعضهم مرؤوسين . وهكذا نجد أن الإدارة التربوية تنفرد بهذه الخاصية من تداخل وتشابك في العلاقات .

#### 5- التأهيل الفني والمهني للعاملين :

الإدارة التربوية لا يمكن أن تقوم بواجبها على الوجه الأكمل إلا بوجود القيادة المؤهلة تربوياً ومهنياً فيها . وهذه صفة مهمة للإدارة التربوية التي لا يمكن أن ينخرط فيها غير المؤهلين من التربويين المدربين تدريباً عالياً ، لأنهم يقومون بإعداد الأجيال إعداداً جيداً مما يتحتم اختيارهم بدقة وحذر وفق معايير وشروط ليتمكنوا من ممارسة مهامهم المهنية والإدارية الفنية بنجاح .

#### 6- صعوبة قياس النتائج التربوية :

في ميدان التربية يصعب قياس النتائج بدقة كما هو الحال في مصنع السيارات أو الأواني المنزلية أو غيرها ، وذلك لأن الإدارة التربوية تتعامل مع الإنسان بذاته ، وعليه فإن من الصعب قياس السلوك المهاري والمعرفي ، والقيم والاتجاهات بشكل دقيق وذلك لتعقيد التكوين البشري من ناحية ، ولأن هناك جهات كثيرة إضافة إلى المدرسة تشترك في العملية التربوية عن طريق التربية غير الرسمية مثل الأندية والجمعيات والمساجد والأهالي وغيرها من دور التنشئة الاجتماعية من ناحية أخرى، وهنا من الصعب جداً قياس أثر المدرسة وحدها في تعلم الفرد .

#### 7- التحكم النوعي :

تنفرد الإدارة التربوية بخاصية التحكم النوعي ، إذ أنها تقبل جميع شرائح المجتمع من التلاميذ مهما كانت خلفياتهم الثقافية والاجتماعية والاقتصادية ، فهي وإن توافدت عليها مجموعات من مستويات مختلفة مما يوسع الفجوة الكبيرة في الفروق الفردية ، إلا أنها تحاول جاهدة التعامل مع هذه الفروق بشكل جيد لتقدم نشاطها وتعليمها وتدريبها للأفراد كل حسب قدرته ونموه وإمكانياته في الاستيعاب ، والتحصيل والميول والاتجاهات . إن الإدارة التربوية تقدم خدماتها لجميع أفراد المجتمع وبشكل يتوافق وحاجات كل فرد .

من الخصائص أنفة الذكر نجد أن الإدارة التربوية تتسم بخصائص دون غيرها باعتبارها تقوم بإعداد المواطن الصالح ، لذا فإن من الضروري توخي الدقة والحكمة في اختيار الإدارة الحكيمة وفق شروط ومعايير معينة تقوم بتحقيق الأهداف المرجوة بشكل ناجح وسليم مع الأخذ بالاعتبار مبدأ العلاقات الإنسانية التي هي أساس العمل التربوي ومتابعة مستوى أداء