**المحور الأول: **

**ماهية الإدارة في قطاع التربية والتعليم**

**عنوان المحاضرة الأولى: مفاهيم الإدارة التربوية.**

يطلق على العصر الذي نعيش فيه العديد من المسميات كعصر الفضاء، وعصر الكمبيوتر، والتغير السريع، والانفجار المعرفي، ولعلنا لا نخطئ إذا أطلقنا عليه تسمية أخرى وهي (عصر الإدارة العلمية). إذ لا يوجد نشاط أو اكتشاف أو جهد يلفت الأنظار إلا وكان وراءه إدارة. فالإدارة هي حجر الزاوية في نجاح أي منظمة سواء أكانت تعمل في مجال الصناعة، أو في مجال الخدمات أو كانت منظمة تعليمية أو غيرها. والإدارة نشاط إنساني يرتبط بالعمل الجماعي يهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال موارد متاحة والعمل على تنمية موارد جديدة. وإن هذا العمل يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية من تحديد للأهداف إلى تخطيط وتنظيم وتجميع وتنمية للموارد والتنسيق والتوجيه بالإضافة إلى الرقابة وتقييم الأداء. **تعريف الإدارة:** يختلف تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى الإدارة من خلالها، فضلا عن أنه يصعب الانتهاء إلى تعريف محدد لعلم يتطور ويتقدم باستمرار. فهي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق وأقل التكاليف. فهي عملية اجتماعية تقع عليها مسؤولية التخطيط الفعال ووضع اللوائح المتعلقة بعمل المشروع الإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة، واستخدام لكل الموارد التنظيمية – البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية - بغرض إنجاز أهادف المنظمة بكفاءة وفعالية ( مرسي، 1998(. الإدارة وظيفة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ). وتتسم الإدارة بعدد من الخصائص التي تحدد طبيعتها، ومنها: **1- الإدارة عملية مستمرة:** الإدارة نشاط حركي يتكون من عدد من الوظائف التي تترابط مع بعضها، وذات تأثير متبادل وتحقق في مجموعها الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. **2- الإدارة نشاط شامل:** الإدارة نشاط ضروري لكافة المنظمات مهما اختلفت مجالات العمل فيها أو اختلفت أهدافها، فهي نشاط شامل، أي أنها ضرورية لكافة أشكال المنظمات باختلاف مجالات عملها أو مكان وجودها. **3- الإدارة نشاط متخصص:** يقوم بالعمل الإداري فئة متخصصة هم المديرون، وهم في عملهم يختلفون عن الأفراد القائمين بالتنفيذ، فعمل المدير هو أن يجعل غيره يعملون بكفاءة لتحقيق الأهداف، بينما يقوم رجال التنفيذ بتنفيذ العمل. **4- الإدارة علم، وفن، ومهنة:** هناك خلاف حول طبيعة الإدارة من حيث أنها علم أم فن أو مهنة أم هي مزيج من كل ذلك أو بعضه (إبراهيم احمد، 2000). فالإدارة علم: لأنها تعتمد على استخدام الأسلوب العلمي في بعض نواحيها. أما الادارة فن: الإدارة فن، فهو تطبيق المعرفة في مجال العمل. **مهنية الإدارة:** لقد انقسم المفكرين في تحديد طبيعة الإدارة من حيث كونها مهنة، أم أنها مازالت في طريقها نحو المهنية، ذلك إلى قسمين: فالأول: يؤيد أن الإدارة مهنة، نظرا لانطباق صفات المهنة عليها، حيث اصدرت العديد من المنظمات دستور أخلاقي (مجموعة من القواعد الأخلاقية التي تسعى إلى تقديم النفع للمجتمع وعدم الإضرار به)، يفرض المسؤولية الاجتماعية على من يزاول المهنة. أما القسم الثاني فيري أن مهنيتها لم تكتمل بعد. **أهمية الإدارة:** يقول تشارلس بيرد عن أهمية الإدارة ليس هناك موضوع أكثر أهمية من موضوع الإدارة، ذلك لأن مستقبل الحضارة الإنسانية ذاتها يتوقف على قدرتنا على تطوير علم وفلسفة وطريقة ممارسة الإدارة فالإدارة الناجحة في الوقت الحاضر ضرورة ملحة بسبب المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتنبع أهمية الإدارة نتيجة ظهور العديد من الظواهر والمتغيرات والتطورات الات الحياة الاقتصادية والاجتماعية. ولا بد لنا منذ البداية أن نوضح أن ظهور أهمية الإدارة كان سببه الرئيسي هو الثورة الصناعية وما تبعها من تطورات. ومن أهم المتغيرات التي كانت بمثابة العوامل التي أدت إلى إبراز أهمية الإدارة كعنصر حيوي وفعال في نجاح الأعمال مايلي: 1- كبر حجم المشروعات. 2- فصل الملكية عن الإدارة. 3- ظهور النقابات العمالية. 4- الإدارة عنصر من عناصر الإنتاج. 5- التخصص وتقسيم العمل. 6- استخدام موارد اقتصادية تتسم بالندرة. 7- العمل في ظروف بيئية سريعة التغيير. 8- تعاظم دور الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية. **2- خصائص الإدارة:** تتسم الإدارة بعدد من الخصائص التي تحدد طبيعتها، ومنها: 1- الإدارة عملية مستمرة. 2- الإدارة نشاط شامل. 3- الإدارة نشاط متخصص.  **3- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:** علم الإدارة له علاقة مع مختلف العلوم ومنها: 1-علم الاجتماع: رجال الأعمال يهتمون بالدراسات السكانية كتوزيع السكان وكثافتهم، وثقافتهم، وتوزيعهم حسب السن والنوع واللون وغير ذلك. 2- علم النفس: تقوم الإدارة على العنصر الإنساني في تحقيق الأهداف المطلوبة عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ولا يمكن تحقيق الأهداف إلا عن طريق التنسيق بين الجهود الإنسانية وعوامل الإنتاج الأخرى. 3-العلوم الطبيعية والرياضية: بحوث العمليات هي في صميم الوظيفة الإدارية، اتخاذ القرارات فهي طريقة ترتكز على مجموعة من الاساليب المستمدة من العلوم الطبيعية والرياضية. 4-علم القانون: تتمثل علاقة علم الإدارة بعلم القانون في التشريعات المختلفة التي تنظم المعاملات التجارية داخل البلد وخارجها. 5- علم الأخلاق: علم الأخلاق يقوم بوضع الإطار الأخلاقي الذي يجب أن يتحلى به رجال الأعمال والعاملين والعملاء عند التعامل مع بعضهم. ولقد لعبت الحكومات دورا مهما لإنجاح عملية التغير في سلوك أرباب العمل. 6-علم الاقتصاد: علم الاقتصاد الاجتماعي الذي يبحث في وسائل تخفيف الوطأة الاجتماعية فيبحث في تحسين أوضاع العمال ورفع مستوى معيشتهم وحث أرباب العمل على استخدام الوسائل لرعاية عمالهم بما يتماشى مع القانون والعدالة والأخلاق. 7- علم العمل: علم العمل يهتم بكيفية أداء الشخص لذلك العمل والبحث عن طريق تحقيق الأداء بكفاية أكبر ويهتم علم العمل بدراسة الزمن والحركة والتعرف على ضرورتها وإزالة غير الضروري منها (المعايطة، 2007). الإدارة علم جامع: تقوم ممارسة الإدارة على أساس الاستعانة بالمبادئ والنظريات المستقاة من علوم عدة، فهي لا تتم بمعزل عن بقية العلوم الأخرى. ومن ثم يجب أن يلم رجل الإدارة بالمبادئ والنظريات الأساسية في علم الاقتصاد، وعلم الاجتماع، وعلم النفس، وفي المحاسبة، والإحصاء، كما يعتمد على دراسة الجغرافيا والتاريخ، والفلسفة والمنطق والقانون. الإدارة هي علم جامع (المنيف، 1980).  **1-** **الإدارة التربوية:** يعرف محمد منير مرسي الإدارة التربوية على أنها كل عمل منسّق يخدم التربية والتعليم، وتتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية للتعليم. الإدارة التربوية هي مجموعة من العمليات التي تشمل التخطيط، والضبط، والتوجيه، والتنفيذ، والتقييم للأعمال المتعلقة بالشؤون الخاصة في المؤسسات التعليمية التي تشكل المدارس عن طريق استخدام أفضل الوسائل والطرق المتاحة، فهي عملية شاملة ومتشابكة مع بعضها تمثل النظام التربوي المطبق في المجتمع، والذي يَظهرُ في نظام التربية والتعليم في الدولة، وما يقدمه من مناهج وسياسات تربوية محددة للمراحل التعليميّة المتنوعة. ومفهوم الإدارة التربوية يقوم على أربعة مبادئ أساسية هي:( مبدأ النظام الكل - مبدأ تحديد الأهداف يرتبط- مبدأ المشاركة والالتزام- مبدأ الرقابة وتقويم الأداء(السفاسفة، 2004). والإدارة التربوية يرأسها وزير مهمته تنسيق السياسة التربوية مع السياسة العامة للدولة، والإشراف على تنفيذها بطريقة مباشرة أو من خلال أجهزة الوزارة المختلفة. والإدارة التربوية جزء من الإدارة العامة، تشترك معها في خطوات وأسلوب العمل (الإطار العام للعملية الإدارية) وتختلف عنها في الأهداف. فهي إدارة تقع في مستوى تخطيطي وسياسي تصدر قوانين (رسم السياسة التعليمية في الدولة)، يرأسها وزير يكون عضو في مجلس الوزراء مهمته تنسيق سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة والإشراف على تنفيذ السياسة الوطنية للتعليم اما بطريقة مباشرة أو من خلال أجهزته الإشرافية والإدارية والهيئات الفنية التابعة له. تختص في رسم السياسات التعليمية والإشراف عن تنفيذها وذلك من خلال التخطيط ووضع البرامج التعليمية. وتوفير الكوادر البشرية. وتوظيف العاملين وتوزيعهم، وتحديد صلاحياتهم وحثهم على العطاء، وتنسيق أدوارهم المختلفة لتحقيق التكامل بينهم، وتوفير معلومات عن نتائج التقويم للاستفادة منها في التغذية الراجعة(رسمي، 2004). وظهرت فكرة الإدارة التربوية بصفتها ميدانا معرفيا، في العقد الثاني من القرن العشرين للميلاد، متأثرة بالحركة الإدارية العلمية (تايلور) مما أدى إلى انتقال الإدارة التربوية من الحالة الإداريةِ التقليدية إلى إدارة علمية تسعى إلى حل المشكلات عن طريق الاعتِماد على التفكير، والتحليل، والموضوعية. وظهرت بصفتها علما مستقلا في الولايات المتحدة الأمريكيّة عام(1946) ومن ثم انتشرت في بريطانيا، ووصلت لاحقا إلى الاتحاد السوفيتي، وانتشرت في كافة أنحاء العالم. حيث وطــور جريفث نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار، حيث تم تعديل مفهوم (برنارد) و(سيمون) نحو العملية الإدارية في عـام (1964)، وفي عام (1968) وضع يعقوب جيتزلز نظرية الإدارة التعليمية، باعتبارها عملية اجتماعية.   
ويمكن تصنيف الإدارة التربويّة الى ما يلي: **الإدارة التربوية التقليدية:** هي التي تهتم بتنفيذ القوانين الخاصة بالتعليم مع تجاوز بعض الجوانب التنمويّة الواقعية.  **الإدارة التربوية التقليديّة القريبة للحداثة:** هي الإدارة التي تعتمد على اتخاذ المظهر الخارجي للحداثة، ولكن مع الاحتفاظ بنمط ثابت في تنفيذ القوانين الخاصة بالتربية والتعليم**. الإدارة التربويّة الحديثة:** هي الاهتمام بالأشياء المستَهدفة من التعليم بهدف الوصول إلى تنمية بشرية متكاملة تعتمد على السلوكيات والقوانين الإنسانية.  **2- الإدارة التعليمية:** الإدارة التعليمية تختلف عن الإدارة التربوية بمدى اختلاف التربية عن التعليم، فالتربية والتعليم أمران متلازمان فالمعلم يربي وهو يعلم والتربية هي ثمرة تعليمية في النهاية وبالتالي فإن أي فصل بينهما هو فصل تعسفي، ومن هنا جاء اسم وزارة التربية والتعليم. والإدارة التعليمية هي إدارة تربوية إلا أنها محدودة أكثر وهي تعمل من خلال النظام التربوي الرسمي فقط، فهي الإدارة المسؤولة عن تربية الأفراد وتنمية شخصياتهم من خلال النظام التعليمي الرسمي أي المدارس العامة والخاصة، ولا تشمل الجهود التربوية التعليمية التي تقوم بها المساجد، والجمعيات والنوادي وغيرها. **3- الإدارة المدرسية (School Management):** هي مجموعة من العمليات يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل. وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ومن نائبيه والأساتذة والإداريين. أي كل من يعمل على النواحي الإدارية والفنية والذين يعملون في حدود إمكانياتهم على أداء الخدمات التي تساعد على تحسين العملية التربوية والتعليمية وتحقيق الأهداف الاجتماعية العامة بروح من التعاون والمشاورة وعلى أساس من العلاقات الإنسانية الصحيحة. فالوظيفة الاساسية للإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف الملائمة للتلاميذ، وتقديم الخدمات التي تساعد على تربيتهم وتعليمهم قصد تحقيق النمو المتكامل لهم (الطويل، 1999). **4- الإدارة الصفية:** هي مجموعة من الأنشطة التي يستخدمها المعلم في تنمية الأنماط السلوكية المناسبة لدى التلاميذ وحذف الأنماط غير المناسبة، وتنمية العلاقات الإنسانية الجيدة، وإيجاد جو اجتماعي فعال ومنتج داخل الفصل والمحافظة على استمراريته (عطوي، 2001). ان استخدام مصطلح (الإدارة التربوية) يتماشى مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام كلمة (تربية) على كلمة تعليم كون أن التربية أشمل وأعم من التعليم، وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي (التربية الكاملة) وبهذا تصبح الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية. أما الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الاجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط، وهي بهذا تصبح جزءا من الإدارة التعليمية ككل، أي أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي صلة الخاص بالعام. والاداري يقوم بالوظائف التالية: **1- التخطيط(planning):** هو العملية التي يتم من خلالها تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية والأفعال المؤدية إلى تحقيقها، وتقرير أفضل السبل لإنجازها. **2- لتنظيم(organizing):** هو عملية تخصيص المهام والموارد وإقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينها لإنجاز الأعمال بشكل فاعل. **3- صنع واتخاذ القرار(Making Decision):** يتم في هذه الوظيفة تحديد المشاكل واختيار أفضل البدائل المطروحة لحل المشكلة موضع البحث. **4- الرقابة(controling):** تهدف إلى متابعة التقدم الذي تحرزه المنظمة نحو تحقيق الأهداف. خصائص الإدارة التربوية: يمكن اجمالها في: (ضرورتها الملحة- المنظور الجماهيري- تعقد الوظائف - ضرورة العلاقات الانسانية- صعوبات القياس والتقويم- ضبط النوعية). **العوامل التي تؤثر في الادارة التربوية: 1- العوامل الاجتماعية:** كثيرا ما تصطدم اخطط توفير الخدمات اللازمة للمجتمع بالتغيير الطارئ والمفاجئ، فتكون الخدمات قاصرة لا تفي بالغرض، ولا تلبي الهدف، وهذه التغيرات ناجمة أحيانا عن الخلل الذي تحدثه أحيانا الهجرة المتنامية من الريف إلى المدن، أو نتيجة الزيادة الكبيرة للسكان نتيجة لارتفاع نسبة المواليد، أو نتيجة لقيام حروب أو أزمات غير متوقعة، وهذا له انعكاساته السلبية على العملية التربوية. **2- العوامل الجغرافية:** تختلف الخدمات التي تحتاجها منطقة عن تلك التي تحتاجها أخرى، وذلك تبعا للظروف الجغرافية لكل منها، فلكل بيئة خصوصيتها التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار للوصول إلى مخرجات تعمل على إدارة عجلة التقدم والتطور البلاد، وتكون معول بناء ونماء له. **3- العوامل السياسية:** يتحكم نمط نظام الحكم السائد في البلاد، في رسم السياسات التعليمية فيها، ويكون له اليد الطولي في وضع الاستراتيجيات التي تخدم فلسفة الفكر السياسي السائد، وتحقق الأهداف المرجوة، كما يراها ويريدها النظام (أسعد، 2005). **5- أسس ومقومات الإدارة المدرسية الناجحة:** نظرا للاهتمام المتزايد بما يمكن أن يوفر إدارة مدرسية ناجحة وفاعلة فإن الدراسات قد استفيضت في هذا المجال، وجاءت بوجهات نظر متعددة غير أنها تجتمع حول عدة نقاط، يمكن توضيحها فيما يلي: (العمل بروح الفريق- التفويض- الأسلوب العلمي في التفكير والتجريب ومواجهة المشكلات - المرونة وسعة الاطلاع- التجديد والابتكار ومواكبة المستجدات - الاستمرارية– الشمولية- النقد البناء- أخلاقية المهنة- المساءلة الذكية). مقومات نجاح وفعالية التنظيم الإداري: أهمها ما يلي: (وحدة الهدف - الاستفادة من التخصص وتقسيم العمل - وحدة القيادة- تفويض السلطة- تكافؤ السلطة والمسؤولية - المرونة- نطاق الإشراف المناسب. - الرقابة التلقائية -تحقيق التعاون بين العاملين- الإيمان بقيمة الفرد وجماعية القيادة، مع ترشيد العمل. -حسن التخطيط والتنظيم والتنسيق، ثم المتابعة والتقويم- اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل بأسلوب سليم- إتباع الأساليب الإيجابية في حل مشكلات العمل المدرسي - الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية ومكانتها في السلم التعليمي- الإدراك التام لخصائص نمو التلاميذ وما يستلزمها- الوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة- معرفة احتياجات البيئة ومشكلاتها واقتراح الحلول. الاتجاهات الحديثة للإدارة التربوية والمدرسية: وتبعا للاهتمام بالعنصر البشري داخل النظام التعليمي، والمدرسي فقد ظهرت اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية عموما والإدارة المدرسية خصوصا، حيث تدعوا بصفة عامة إلى ضرورة تكاثف الجهود وتوجيهها نحو تطوير العملية التعليمية التعلمية، لأن الأوضاع المعقدة في العصر الحالي تستوجب ذلك وتفرضه بإلحاح، وفيما يلي أهم هذه الاتجاهات: **1- الإدارة بالأهداف:** تعد الإدارة بالأهداف عبارة عن نمط إداري يركز على النتائج، يتم العمل فيه وفق نظام مصمم لكي يضمن تنفيذ مدير المؤسسة أهداف المؤسسة مع معاونيه بحيث ينشئ المسئولون في الإدارة المدرسية أهدافهم المبنية على أهداف المؤسسة، فيعملون على إنجازها في وقت زمني محدد، آخذين بعين الاعتبار أن توضح هذه الأهداف بصيغة قابلة للقياس فتكون هي ذاتها معايير يتم التوصل من خلالها إلى تقييم الأداء والحكم عليه. **2- إدارة الجودة الشاملة في النظام التربوي:** مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الادارة التربوية موجودة قبل ظهور مصطلح إدارة الجودة الشاملة بمعناه المعاصر، إلا أنه كان يظهر في ممارسات الإدارة التربوية والتعليمية بمعان ومصطلحات مختلفة، كالإصلاحات التربوية، والسعي إلى التطوير والتحسين المستمرين، رفع كفاءة العاملين، وهي مرتكزات مفهوم إدارة الجودة الشاملة الجديد. عملية ترتكز على مجموعة القيم، وتستمد طاقتها من المعلومات التي يمكن في إطارها توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية والمهارية، في مختلف مستويات التنظيم على نحو ابتكاري لتحقيق التحسين المستمر للمؤسسة التربوية. **3- لإدارة بالمشاريع:** تعتبر إدارة المشاريع علما وفنا حديثا ومتطورا، انشق عن المفهوم العام لمصطلح الإدارة ويشترك معها في المفهوم العام، فهي فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها، خلال حياة المشروع، من خلال استخدام التقنيات الحديثة، لتحقيق الأهداف المحددة وبالطريقة التي تمكن من إنجازه. يعد المشروع في مفهومه البسيط، فكرة تنبثق عن حاجة معينة، تتطلب التنفيذ بغية تحقيق أهداف معينة (إشباع الحاجة)، بحيث أن عملية التنفيذ تستدعي نوع من التركيز وحوصلة الأولويات المادية والفنية والاجتماعية للمؤسسة في فترة زمنية محددة، ولتوضيح هذا المفهوم يمكن استعراض هذه التعريفات. فقد عرفته الجمعية الفرنسية بأنه سيرورة خاصة تسمح ببناء واقع مستقبلي منهجيا، وبصفة تدريجية، مضيفة أن المشروع يباشر بهدف تحقيق استجابة الزبون أو مجموعة الزبائن، كما يتضمن هدفا محددا وأفعالا للتجسيد، إلى جانب موارد معطاة في إطار آجال محددة.

**[](https://www.youtube.com/embed/xviSpwzc8ik?feature=oembed)**