

المحاضرة الأولى : الإدارة التربوية والإدارة المدرسية

تعريف الإدارة والإدارة التربوية

1- مفهوم الإدارة:

الإدارة كنشاط تتصف بالتميز والاختلاف عن غيرها من الأنشطة الأخرى، وهذا التميز لا يرجع إلى اختلاف خصائصها عن كافة الأنشطة الإنسانية الأخرى، بل أيضا مرده إلى أن الإدارة هي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع وبالرغم من اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين حول تعريف الإدارة إلا أن هناك اتفاق عام بينهم على أن:

- جميع المديرين يمارسون كل وظائف الإدارة تقريبا.

- الإدارة تعتبر من أكثر الأنشطة أهمية وتغلغلا في جميع أوجه النشاط الإنساني (اقتصادي وسياسي وتربوي وثقافي). ومنه يمكن تعريف الإدارة بأكثر من أسلوب وطريقة ومن ذلك:

يرى سيرتو أن الإدارة هي : "عملية تحقيق أهداف من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم"، أي أن الإدارة هي محاولة الوصول لأهداف التنظيم عن طريق الأفراد والإمكانات المتاحة.

أما تعريف كل من " كونتز " و "أودنل " فنجد أنه يشير إلى أن الإدارة هي " توفير المناسبة لعمل الأفراد في التنظيمات الرسمية"، أي أن الإدارة هي العمل في إطار رسمي وجو مناسب.

أما " تايلور " فيعرفها على أنها " المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكيد على أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وأرخص التكاليف"، أي أن الإدارة فن وقيادة وتوجيه جماعة من الناس نحو القيام بأعمال بشكل أسرع وأنسب وأقل تكلفة.

ومنه فالإدارة هي وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة وذلك من اجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية على بيئة العمل.

2- مفهوم الإدارة التربوية:

إن مفهوم الإدارة التربوية مفهوم واسع يجسد مجموعة من الأفكار والنظريات الفلسفية السائدة في المجتمع في صورة إجراءات وتدابير تتحرك نحو تحقيق الأهداف وفقا لسياسات الدولة.

الإدارة التربوية هي " مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاث الإدارية، أي المستوى القومي (الوزارة) والمستوى المحلي (مديرية التربية) والمستوى الإجمالي (الوحدة المدرسية) لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية."

كما تعرف بأنها " جميع الجهود والممارسات المبذولة من قبل القائمين على تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة على جميع مستويات النظام التعليمي."

وما نستخلصه من هذه التعاريف أن الإدارة التربوية هي مجموعة من العمليات المتكافئة عند المدخل والمخرج التي تسعى إلى تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الأفراد في إطار اجتماعي وتربوي متصل بهم وبيئتهم.

3- نشأة الإدارة التربوية وتطورها:

إن ميدان علم الإدارة بوجه عام والإدارة التعليمية بوجه خاص من العلوم الحديثة نسبيا، ولم تنشأ فكرة الإدارة التعليمية كميدان من ميادين المعرفة أو مهنة من المهن لها قواعد وأصول ثابتة إلا في العقد الثاني من القرن العشرين، وكانت أول المفاهيم المبكرة للإدارة هي في ميدان الصناعة بفضل رائد الإدارة العلمية " تايلور " والذي قام بأبحاثه في أواخر القرن التاسع عشر والتي تهدف إلى اكتشاف أفضل السبل لإنجاز الأعمال وتحديد الطرق والوسائل التي تمكن من رفع الكفاءة الإنتاجية . ومن ثم تأثر مفهوم الإدارة التعليمية بالحركة العلمية، حيث أدى ظهور هذه الحركة إلى انتقال الإدارة التعليمية من إدارة تقليدية تقوم على الارتجال والخبرات الشخصية إلى إدارة علمية تهدف إلى معالجة المشكلات بأسلوب يعتمد

على التفكير والاستقرار واستخدام سبل التحليل والقياس والموضوعية، وعليه انتقل علم الإدارة من المؤسسات التجارية والصناعية إلى مجال التربية في الولايات المتحدة الأمريكية، فظهر نتيجة لذلك نظريات تتصل مباشرة بالإدارة التعليمية. ولم تبدأ الإدارة التعليمية تظهر كعلم مستقل عن الإدارة العامة إلا من عام 1946 حيث بدأت مؤسسة "كلوج" الأمريكية تهتم بها.

وفيما بين عامي 1955 و1959 قدمت هذه المؤسسة ما يزيد عن 9 ملايين دولار في صورة منح للجامعات لدراسة وتطوير الإدارة التعليمية والتوصل إلى صياغة للإدارة مما كان له أثر كبير في تحقيق نوع من التقدم. ومنذ ذلك الحين بدأ الاهتمام بالإدارة التعليمية من جانب كل من مكاتب التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية والجامعات الأمريكية على حد سواء، وبدأ إعداد البحوث والدراسات الخاصة بزيادة عاما بعد عام. ومن الولايات المتحدة الأمريكية انتقلت الإدارة التعليمية كعلم مستقل قائم بذاته إلى أوروبا خاصة في بريطانيا، ففي عام 1967 قدمت مؤسسة "كالوست جالبنكيان" منحة مالية ضخمة إلى قسم الإدارة التعليمية في كلية التربية لجامعة لندن لإعداد وتخطيط برنامج دراسي لتدريب العاملين في وزارة التربية. ومن أوروبا انتقلت الإدارة التعليمية كعلم إلى الاتحاد السوفياتي ثم إلى العالم، ومن هنا بدأ علم الإدارة التعليمية يفرض نفسه على العلوم التربوية الأخرى، ويتخذ لنفسه صفة بين هذه العلوم، فبدأت كليات التربية في المجتمعات الغربية والشرقية والعالم العربي تقدم ضمن مناهج الدراسة المعتادة مقررات في الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، وقد ساعد على رسوخ هذا الاتجاه وعلى تطوير الإدارة التعليمية تقدم العلوم السلوكية والتقدم الذي حدث في مجالات الإدارة الأخرى كالصناعة والمال والتجارة.

وقد أخذ هذا المفهوم يتطور تطورا سريعا في السنوات الأخيرة نتيجة مجموعة من الأسباب والعوامل منها:

- تطور مفهوم إدارة الأعمال والصناعة.
- توافر العديد من الدراسات في ميدان الإدارة العامة.
- تركز الدراسة على الإدارة التعليمية باعتبارها ظاهرة سلوك وأداء وتفاعل اجتماعي وعلاقات إنسانية وغيرها.
- تأثر مفهوم الإدارة التعليمية بحركة العلاقات الإنسانية، حيث أصبحت مجالات العلاقات الإنسانية تشكل المعرفة الأساسية للإدارة فاتجهت الإدارة إلى ممارسة المبادئ الديمقراطية في العمل والتعامل.
- تأثر الإدارة التعليمية بالمفاهيم النفسية والتربوية الجديدة التي قادها المفكرون التربويون وعلى رأسهم "جون ديوي"، كلباترك "والتي تؤكد في مجملها على شخصية الطفل وحاجاته ورغباته وتشجيع التعبير الذاتي والإبداعي لديه بدلا من إخضاعه لأنماط مرسومة مسبقا.
- استخدام النظريات والنماذج في دراسة الإدارة التعليمية.
- تحليل الإدارة إلى بعدين رئيسيين أحدهما يتعلق بالمحتوى وآخر بالطريقة الاجتماعية.
- تأثر الإدارة التعليمية بقوى جديدة وعدد من الظواهر مثل التكنولوجيا، العوامل السكانية والاقتصادية، الانفجار المعرفي والضغط الاجتماعي.

وتعليم الإدارة التعليمية من حيث أنه نوع من التعليم مثله مثل الطب والقانون ينبغي أن يستهدف إكساب الدارسين والمعلمين المهارات والاتجاهات التي تساعد على فهم وحل المشكلات الإدارية في مجالات عملهم وتخصصهم.

4- مستويات الإدارة التربوية:

يمكن تقسيم هذه المستويات إلى ثلاثة : الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا كما يلي :

أ. الإدارة العليا :

ويقصد بها أنواع الإدارة التي تمارس على المستوى القومي والمتمثلة في وزارة التربية والتعليم، وتقع في عاصمة الدولة ويتولى رئاستها وزير يتم تعيينه كغيره من وزراء الدولة بقرار من رئيس الدولة ويعاونه في إنجاز أعماله مجموعة كبيرة من رجال التربية والتعليم في ديوان الوزير مثل الأمين العام للوزارة، وكلاء الوزارة والمدراء العاملون، ومستشارو المواد الدراسية...إلخ.

ب. الإدارة الوسطى :

ويقصد بها أنواع الإدارة التي تمارس على المستوى الإقليمي وهي تأخذ مسمى مديريات التربية والتعليم وتتكون من أجهزة وهيكل إدارية تشابه ما يوجد في ديوان الوزارة إلى حد كبير ولكن في شكل أصغر حجما وأقل تعقيدا، وتعتبر هذه المديريات مسؤولة على الإشراف على التعليم في هذه المناطق والولايات والأقاليم الجغرافية وتطبيق السياسات التعليمية المتبعة من طرف الدولة.

وتتكون كل مديرية تربوية من مجموعة الإدارات التعليمية موزعة على المناطق المحلية التي يتكون منها الإقليم الجغرافي.

ويعين لكل مديرية تعليمية مدير ويتم التعيين بقرار من وزير التربية والتعليم أو رئيس الدولة ويساعد مدير مديرية التربية مجموعة من رجال الإدارة التعليمية مثل المدراء المساعدون ومديرو المراحل ورؤساء الأقسام والمستشارون التربويون والمفتشون وموجهو المواد الدراسية...إلخ.

وتنقسم كل مديرية تربوية أو تعليمية إلى مجموعة من الإدارات التعليمية في المستوى المحلي وتشرف كل إدارة تعليمية على المدارس الابتدائية والأساسية والثانوية التابعة لها في المنطقة المحلية، ويتولى هذه الإدارة مشرف مفوض من طرف مدير التربية يسهر على توفير بيئة العمل المناسبة وعلى توفير المعلومات وانسياب الموارد التعليمية من أعلى إلى أسفل والتحقق من وصول المادة التعليمية إلى الطلاب بالشكل الصحيح، وفي الوقت المناسب.

ج. الإدارة الدنيا :

وهي الإدارة على المستوى الإجرائي، ويقصد بها أنواع الأجهزة الإدارية التي تمارس الوظائف والممارسات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية وهي ما تسمى بالإدارة المدرسية، وهي المسؤولة عن الإشراف على المنفذين للمهام والخطط الموضوعية مثل رؤساء الأقسام ومديرو المدارس وهؤلاء هم الذين يتصلون مباشرة بالمنفذين كالمعلمين، ويحتاج الإداري في أي مستوى إلى قدرات ومهارات حتى يستطيع القيام بالواجبات الموكلة إليه، ويختلف معنى كلمة مهارة عن كلمة قدرة اختلافا جوهريا، فإذا كانت القدرة تعني إمكانية أداء عمل ما، فإن المهارة هي إمكانية أداء هذا العمل بشرط أن يتم بسرعة كبيرة ودقة عالية، لذا فإن القدرة غالبا ما تتوافر لدى الجميع وذلك لإمكانيتهم أداء أي عمل، في حين أن المهارة في أداء هذا العمل لا يمكن أن توجد لدى أي فرد منهم إلا من خلال الخبرة العملية والممارسة الفعلية لكي يتميز أدائه بالسرعة والدقة الفائقة.

وإذا كانت الإدارة مسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة التعليمية التي توجد بها، فإن بلوغ هذه الأهداف على النحو المرغوب كما وكيفا لا يأتي إلا من خلال القدرة الفائقة للإدارة على حشد العناصر البشرية والعناصر المادية المتاحة واستثمارها أفضل استثمار ممكن وتوجيهها.

المحاضرة الثانية

5- الإدارة التربوية بين العلم والفن والمهنة:

كثيرا ما يدور الجدل حول طبيعة الإدارة التعليمية ومدى اعتماد الإداري في سلوكياته على أسس علمية أو مهارة شخصية تعتمد على قدرته وفهمه، أو معارف علمية اكتسبها من خلال إعداد مسبق، أو تدريب شخصي، ورغم هذا الاختلاف يمكن توضيح طبيعة الإدارة التعليمية فيما يلي:

أ. الإدارة علم :

إن أول ما يتبادر إلى الذهن في قول " تايلور " عن الإدارة العلمية أنها تتطلب ثورة عقلية من جانب الإدارة ومن جانب العمال، أي أن الإدارة منذ نشأتها الأولى قامت بتطبيق الأسلوب العلمي وفي الوقت الحاضر نجد كذلك أن الاتجاهات الحديثة في الإدارة هي محاولة إرسائها على قواعد وأصول العلم، لكي يسير على هذا كل رجال الإدارة أثناء الممارسة

العلمية لعملهم، كما يتضمن جانب العلم في الإدارة أن أصبحت كل البحوث والمعلومات الجديدة تقوم على قواعد ومبادئ ومفاهيم الإدارة العلمية عند وضع البيانات وتصنيفها وقياسها.

وعليه فإنه من المبررات الأساسية التي تؤكد على طبيعة الإدارة كعلم نجد ما يلي:

- أن دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ومنها الظواهر الإدارية أصبح يتم على أسس وخطوات الأسلوب العلمي والتي تتضمن تحديد المشكلة وفرض الفروض، واختبار صحة الفروض واختيار الفرض الملائم، وعليه فإن تطبيق الأسلوب العلمي قد امتد ليشمل إنجاز جميع المهام والعمليات الإدارية كاتخاذ القرارات والتخطيط وإجراءات المتابعة والتقييم وتوزيع العمل...إلخ.

- أن الإدارة كعلم يشبه أي علم آخر في أنه يشتمل على العديد من المبادئ والتعاريف والأساليب والنظريات والتطبيقات، ولذا يتم إنجاز العديد من الدراسات العلمية في مجال الإدارة لاستنتاج بعض النظريات التي تفسر الظواهر الإدارية موضع الدراسة والتي استخدم لدراساتها نفس الطريقة العلمية المطبقة في جميع العلوم الأخرى.

ب. الإدارة فن :

يولد العديد من الأفراد وهم مزودون بقدرات خاصة تختلف عن غيرهم، وتبرز هذه القدرات من خلال التعامل مع الناس من حيث قدرتهم على التأثير والإقناع، وذلك بما يتمتع به هؤلاء الأشخاص من سمات الشخصية القيادية التي صقلوها بواسطة الخبرة والتجربة وهذا ما دفع "إلتون مايو" وزملائه للقيام بإجراء تجارب من أجل الكشف عن أثر العوامل النفسية والعاطفية والحسية على الإنتاج.

إن الفن عبارة العديد من المهارات التي يكتسبها الإنسان من خلال تطبيقه للعلم، على اعتبار أن الغاية من هذا التطبيق هو الوصول إلى أفضل النتائج بواسطة الأسلوب الذي يرضي احتياجات من هم موضع التطبيق، ومنه يمكن حصر المبررات التي استند عليها الفريق فيما يلي:

- أن العمل الإداري يتطلب من رجل الإدارة أن يتمتع بسمات منها : حسن التصرف، إمكانية التطبيق السليم لجوانب المعرفة، سرعة البديهة والإدراك، الخيال المتسع... وغيرها، وتوافر هذه السمات يساعدهم على إتقان أعمالهم وإنجازها بكفاءة كبيرة.

- أن أداء رجل الإدارة يتطور من خلال الممارسة والخبرة العلمية ولذا فإن أدائه في إنجاز مهام العمل الإداري يصبح خلال العام الثاني أفضل منه من العام الأول، كما أن نجاح بعض رجال الأعمال غير المؤهلين تأهيلا علميا في توسيع نطاق عملهم بصورة كبيرة يدل على أن الإدارة فن، فمن خلال الاعتماد على تجاربهم الشخصية والتي تقوم على أساليب التقليد والمحاكاة، والمحاولة والخطأ... إلخ توصل هؤلاء إلى معرفة الطرق التي تؤدي إلى نجاح أعمالهم وذلك طبقا للمقولة الشائعة " الحياة مدرسة".

- أن توافر بعض صفات وعوامل القيادة لدى بعض الأفراد يساعدهم على النجاح في العمل الإداري منها على سبيل المثال : القدرة العالية والموهبة وإمكانية التأثير على الآخرين رغم اختلاف طبائعهم ومشاعرهم وحاجاتهم وسلوكياتهم، وهذه كلها من سمات نجاح أي فرد في عمله.

ج. الإدارة مهنة :

إن من أقرب الصفات وأكثرها انطباقا على الإدارة في إطار المفاهيم السائدة هي صفة المهنة والتي تنطبق أيضا على الطب والمحاماة والتدريس والهندسة.

فالمهنة حسب تايلور: " هي تلك النشاط الذي يرتبط بسوق العمل، بهدف اشباع الحاجات الأساسية للأفراد، وهذا النشاط المهني يحدد أيضا الوضع الاجتماعي للفرد."

وعليه فإن المحاولات التي قامت لتعريف " المهنة " قد ركزت على ثلاث صفات واشترطت وجودها لقيام المهنة، وهذه الصفات هي:

- لا بد لأي مهنة أن تقوم وتستند على رصيد من العلم والمعرفة أو رصيد من الحكمة أو الخبرة الفريدة من نوعها.

- لا بد أن يتوافر في أصحاب المهنة قدر كاف من الفن والمهارة في استخدام الرصيد المعرفي العلمي أو الحكمة أو الخبرة في ممارسة الأنشطة المهنية.
- يلزم لقيام المهنة أن يعترف المجتمع بقدرتها (مهنة الإدارة) على القيام بأحد وظائفه الحيوية نيابة عنه وأن يؤكد مسؤولياتها المهنية في القيام بهذه الوظيفة.

المحاضرة الثالثة

6- عمليات الإدارة التربوية:

إن الأجهزة أو القوى التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال توجيه مسارات تفاعلها تسمى أجهزة التحويل أو ما اصطلح عليه بالعمليات، ويمكن تصور عملية التحويل بألة تقوم باستقبال المادة الخام التي هي بمثابة مدخلات لها واستيعابها وتحويلها في إطار عملياتها إلى مادة مصنعة هي بمثابة مخرجات، ويتطلب في ذلك استخدام العديد من الأدوات والمواد المتاحة للخروج بنتائج تمكننا من تحويل وتوجيه مسارات العملية التحويلية نحو الوجهة الصحيحة التي تحقق بدورها الأهداف المرجوة والمروقة.

وبصورة عامة فإن العمليات الرئيسية لتحويل المدخلات إلى نواتج في منظومة الإدارة التعليمية هي سبع عمليات:

أ - التخطيط: يعتبر التخطيط عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة التعليمية وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى . والتخطيط في ميدان الإدارة التعليمية والتعليم عملية واسعة ومستمرة تتضمن جوانب عديدة ومجالات مختلفة للعمليات التعليمية وليس مجرد تقدير أعداد المدارس والفصول والمعلمين اللازمين لتحقيق النمو في التعليم...إلخ، ومن بين هذه المجالات التي ينبغي أن تحوز على الاهتمام الكافي نجد المجالات التالية:

- الهيكل التعليمي، التجهيزات، الكتاب المدرسي، الخدمات الطلابية، المباني، المناهج، إعداد المعلمين.
- والتخطيط في كل مجال من هذه المجالات له أهميته وفوائده التي يمكن إبرازها في النقاط التالية:
- التخطيط يوفر الوقت، وعليه يمكن القول أن ما يستغرق من وقت في تلك الأنشطة يعوض بما يوفر من وقت عند التنفيذ.
- التخطيط يساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل، وذلك بتفادي الإسراف الناجم عن الارتجال ويحد من النفقات وينمي ويرفع الموارد وكفايتها.

- التخطيط يتضمن التنسيق بين النشاطات المختلفة من خلال تحديد الوقت اللازم لكل نشاط أساسي والأنشطة الفرعية المنبثقة عنه.

- التخطيط يهتم بالتنبؤ وما يتوقع حدوثه من مشكلات وهو بذلك يساعد على تجنب وقوعها.

- التخطيط يهتم بمشاكل العاملين وتوفير المناخ اللازم لعمل وزيادة الإنتاجية.

وعليه يقوم بالتخطيط التربوي بوزارة التربية إدارة متخصصة، وتقوم هذه الإدارة بإعداد مشروعات الخطط التربوية الطويلة والقصيرة والمتوسطة المدى بالتعاون مع الإدارات العامة ومديريات التربية، ومتابعة تقييمها وتنفيذها، كما تقوم هذه الإدارة بتلقي الاقتراحات الخاصة بشأن إعداد الفصول والمدارس ونوع المباني المطلوب إنشاؤها والتنسيق مع الإدارات العامة المتخصصة، ثم تقوم باقتراح الخطة التربوية لكل مرحلة مثل أولويات القبول، وتوزيع الفصول والمدارس وذلك بغية تحقيق أهدافها في إطار السياسة العامة للوزارة.

ب . التنظيم : إن التنظيم هو العملية التي تحدد النهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف وتتوزع فيه الاختصاصات والمسؤوليات، وهو الهيكل الناتج عن تحديد وتجديد العمل، والتنظيم أيضا، كما يقول " فايول": "إمداد المنظمة بكل ما يساعد على تأدية مهامها من الموارد الأولية وآلات ورأس مال والأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض."

والتنظيم في مجال الإدارة التعليمية هو " وضع الترتيبات الكفيلة بتحقيق الأهداف التعليمية وبدونه يفقد التخطيط أهميته ويفشل الأفراد في إنجاز أعمالهم أو تقصر عن بلوغ أهدافها."

وعليه ففي ميدان الإدارة التعليمية يقوم التنظيم الإداري على النقاط التالية:

- أن يقوم التنظيم الإداري على أساس فعالية علمية اتخاذ القرار وأن يسمح التنظيم بأن يتخذ القرار الأمثل عند مستوياته.
- أن يسمح التنظيم بحرية العمل والمبادرة الذاتية مع تنظيم المستويات الهرمية للسلطة مما يسمح بتحقيق نوع من الرقابة المعقولة.

- يجب تنظيم الوظائف الإدارية وروافد عمل القرار بحيث تمكن القائمين بالعمل من الأداء بصورة ديمقراطية لامركزية.
- أن هدف التنظيم هو توضيح وتوزيع المسؤولية والسلطة بصورة منتظمة تتماشى وهذه المنظمة.
- يجب أن يقوم التنظيم على أساس توحيد مصدر القيادة.
- يجب أن يسمح التنظيم بحكم طبيعته بالتقويم المستمر والمتابعة.
- يجب أن يخلق التنظيم جوا من العلاقات الإنسانية بين الإدارة ومروسيها.

ج. الإشراف : إن الإشراف التربوي هو عملية تلازم الخطة الموضوعية والتنظيم السابق وهو " عملية ديمقراطية إنسانية علمية تهدف إلى تقديم خدمات فنية متعددة تشمل المعلم والمتعلم والبيئة التعليمية، وذلك من أجل تحسين الظروف التعليمية، وزيادة فعالية التعليم وتحقيق أهدافه."

فالإشراف هو العمل الدائب للمدير أو الرئيس، حيث يواجه المشكلات ويقوم المعوج من الأمور، ويحقق التعاون بين العاملين، ويدعم روح الفريق الواحد بينهم، ويجعل الجميع راضين عن عملهم، ويحقق الكفاءة المستمرة في مستوى الأداء. والإشراف الناجح في الإدارة التعليمية يبدأ مع بداية التخطيط للعمل ثم تنفيذه ويتضمن الإجراءات التالية:
- توضيح أهداف العمل ومساعدة المرؤوسين على فهم هذه الأهداف والسياسات.
- شرح تنظيم العمل بعامة والتنظيم الخاص في الوحدة التي يعمل بها المرؤوس بخاصة.
- فهم المرؤوسين لواجباتهم ومهامهم ومسؤولياتهم والسلطات المفوضة لهم.
- تنمية الاتجاه نحو العمل كفريق يستطيعون فيه تقديم أفضل جهودهم.
- تنمية روح القيادة والتبعية في نفوس العاملين.

وتتعدد أساليب الإشراف المتبعة في مجال العملية التعليمية نتيجة اختلاف وجهات النظر المتعددة في الإشراف التربوي ومن بين هذه الأنواع نجد:

-الإشراف التصحيحي : وهو الإشراف الذي يهدف إلى اكتشاف الأخطاء، وإدراك ما يترتب عنها من أخطاء وضرر، مع تقدير الآثار التي يمكن أن تترتب عنه.

-الإشراف الوقائي : هو الإشراف الذي يستطيع التنبؤ بالصعوبات التي تواجه مثلا المعلم، فهو يعصم الفرد من فقدان ثقته بنفسه عندما يواجه مصاعب ومتاعب أثناء الخدمة.

-الإشراف البنائي : إن الإشراف البنائي تجاوز مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء وإحلال الجديد الصالح محل القديم الفاسد، ويبدأ من الرؤية الواضحة للأهداف التربوية والوسائل التي تحققها.

-الإشراف الإبداعي : هو الإشراف الذي يحرك القدرات الخلاقة لدى المشرف ليخرج أحسن ما لديه، ويجب أن يكون على مستوى عال من الاتصاف بصفات شخصية مثل الثقة، الصبر.

د. اتخاذ القرارات : ويعرفه البعض على أنه " فعل يختاره الفرد بوصفه أنسب وسيلة متاحة لإنجاز الأهداف التي يتبعها من أجل حل المشاكل التي تشغله."

فاتخاذ القرار هو في جميع الأحوال تقدير مسلك معين في المستقبل، ويجب على متخذ القرار أن يأخذ بعين الاعتبار ثلاث خطوات أساسية هي:

- التنبؤ بالنتائج المستقبلية التي يمكن أن تترتب على اختيار مسلك معين دون مسالك أخرى.
- تقويم هذه النتائج المتوقعة في ضوء قدراتها على تحقيق هدف متخذ القرار.
- استخدام معيار معين للمقارنة بين البدائل المختلفة يمكن متخذ القرار من اختيار لأكثر البدائل قدرة على تحقيق هدفه.
وتنقسم القرارات التربوية إلى قسمين:

1-القرارات التقليدية : وهي القرارات التي تتعلق بالمشكلات العادية المتصلة بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه مثل الانصراف، الحضور والإشراف... إلخ، والنشاط الجاري في مستويات الإدارة التعليمية.

2-القرارات الحيوية : وهي القرارات التي تتعلق بالتخطيط التعليمي والتربوي ورسم سياسات العمل والمشكلات التي تعترض الخطط المرتبطة بالمهنة الأساسية للإدارة التعليمية، وبأهدافها طويلة المدى والسياسات والاستراتيجيات.

هـ. الاتصال : بصفة عامة تتضمن عملية الاتصال خمسة عناصر أساسية وهي:

1-**المرسل :** وهو الشخص الذي يبدأ بالخطوة الأولى، فيوجه الأمر أو يعرض المعلومات أو يبدي الاقتراحات، والمرسل قد يكون مدير التربية أو الناظر أو مدير المدرسة.

2-**المستقبل :** هو الشخص أو الجماعة التي تصلها الأفكار من توجيه ومعلومات وملاحظات.

3-**الرسالة :** هي الفكرة أو الاتجاهات أو المعلومات التي يحاول المرسل نقلها إلى المستقبل.

4-**قناة الاتصال :** يقصد بها أي شيء يوصل المرسل بالمستقبل حتى يتم الاتصال بينهما.

5-**التغذية الراجعة :** وهي الإجابة التي يجب عليها المستقبل على الرسالة التي يتلقاها من المرسل بنفس الشكل أو بشكل آخر، وهذه العملية هي عملية هامة وبدونها تعتبر عملية الاتصال مبتورة وناقصة.

والاتصالات التي تتم على محيط الإدارة التعليمية نوعين رئيسيين هما:

1-**الاتصالات الرسمية :** وتسير هذه الاتصالات في ثلاث اتجاهات هي : من أعلى إلى أسفل (اتصالات هابطة)، من أسفل إلى أعلى (اتصالات صاعدة)، واتصالات أفقية أو عرضية.

2-**الاتصالات غير الرسمية :** وتعرف بهذا الاسم لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال، ويقوم هذا الاتصال على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء ويهدف إلى تنمية الروابط والصداقة والعلاقات الحسنة بين أعضاء المنظمة.

و. التمويل وإعداد الميزانية : هي بيان تقديري لما يجوز لأجهزة الدولة إنفاقه، وما يجوز جبايته أو تحصيله من أموال خلال فترة زمنية معينة . ويوجد نوعان من ميزانية الدولة هما : ميزانية الخدمات وتتفق على الوزارات والهيئات الهامة ذات الطابع الخدمي، وميزانية الأعمال أو الإنتاج وتشمل المؤسسات التي تقوم بنشاط اقتصادي أو تجاري أو زراعي أو صناعي.

ز. المتابعة والتقويم : إن المتابعة في الإدارة التعليمية هي " العملية التي يتم من خلالها الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له، والتأكد من تنفيذ الأهداف حسب الخطة المرسومة. أما التقويم في مجال الإدارة التعليمية هو " تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة العاملين في تحقيق الأهداف المرسومة."

7- الخصائص السوسولوجية للإدارة التربوية:

تتلقي الإدارة التربوية مع سائر فروع الإدارة الأخرى، لكنها تتميز ببعض الخصائص التي تحدد علاقتها مع الآخرين، ومجموع العمليات المحيط بها، ومن بين هذه الخصائص نجد:

أ.قابلية التحقيق : يعنى بهذه الخاصية بأنها تحقيق كفاءة التوافق بين التوجيهات المنهجية لبلوغ الغايات المحدودة للإدارة التربوية وبين المتغيرات الاجتماعية الحادثة في المجتمع والتي تدع لتطوير الإدارة التربوية وتعظيم تأثيرها الإيجابي.

ب. الإجرائية : يعني بها ترشيد القدرة على الأداء العملي الذي يستند على القوانين العملية ويتفق مع المستحدث في النظريات والتصنيف المركب في العلوم، وتولد القدرة على تطوير الجهود في المواقف العملية في بيئة الإدارة.

ج. التأثيرية : ويعنى بها تطوير الأساليب المناسبة لحسن استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية والعمل على تطويرها لتحقيق أكبر عائد ممكن لعملية الادخارية بما يفوق قيم مداخلتها وتطوير كل من الخبرة والسلوك في نمو العملية الإدارية وفهم المجتمع والحضارة، هذا التطوير مقترن بوجود إمكانات الوصول إلى استنتاجات أو تنبؤات.

د. الموضوعية : يعنى بها الاستقلالية في عملية التحقق من سلامة الوصول إلى النتائج عن طريق إعادة إجراءات التجربة، أو استعادة النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها، إضافة إلى أن الموضوعية في الإدارة التعليمية تعني إمعان

النظر في الواقع الفيزيقي والإيكولوجي للبناء الاجتماعي والتوازن المحسوب بين تقدير الاحتياجات ومعرفة الإمكانيات المتاحة.

هـ. **المستقبلية** : إن المستقبلية تعني المرونة وسرعة الاستجابة والتنفيذ والابتكاري المبدع القادر على صنع المستقبل وغرس قيم وممارسات العمل والإنتاج والإلتقان وإعداد الإنسان للمستقبل، معتمداً في ذلك على التفكير والتحليل وحل المشكلات المتجددة في استجابة لتحديات المستقبل ورسم الاستراتيجيات.

المحاضرة الرابعة: ماهية الإدارة المدرسية

- مفهوم الإدارة المدرسية:

يُخط بعض المشتغلين بالإدارة التعليمية بين مفهومي الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، فالإدارة التعليمية تعني الأعمال التي يقوم بها الإداريون في المستويات العليا في الجهاز التعليمي في عمليات (التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرارات، تحديد الأهداف العامة، وضع المناهج والمقررات المدرسية، تحديد سن القبول بالمدرسة، تحديد السلم التعليمي، تحديد مواعيد الامتحانات في الشهادات العامة)، والإدارة التعليمية تكون داخل الإدارات الفرعية والأقسام في وزارة التعليم، بينما الإدارة المدرسية هي الوحدات القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية وتختص الإدارة التعليمية برسم هذه السياسة، وتكون الإدارة المدرسية داخل المؤسسات التعليمية (المدارس)، وبهذا فإن الإدارة المدرسية تُعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية، وصورة مصغرة لتنظيماتها، واستراتيجية محدودة تتركز فيها فعاليتها.

وفي تعريف للإدارة المدرسية هي " جميع تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم".

من هنا نرى بأن الإدارة المدرسية هي التنسيق الإداري والتنظيمي وتخطيط جداول العمل الخاصة بالمعلمين والفنيين في المدرسة والذي يقوم به المدير بطريقة فنية مدروسة جيداً، بحيث تتمشى وأهداف الإدارة التعليمية وسياساتها المرسومة مسبقاً من أجل الوصول إلى الأهداف التربوية والتعليمية داخل المدرسة.

وخلاصة القول إن الإدارة المدرسية هي الجهة المسؤولة عن تنفيذ البرامج الدراسية وإعدادها ومناقشة المناهج وتهيئة الجو العام في المدرسة، وتحديد العلاقات، ووضع محكمات التقويم. لذا أصبح من الضروري للمشتغلين بالإدارة المدرسية معرفة المعلومات الأساسية لهذه الإدارة لاسيما بعد أن اتسع مجالها ليشمل النواحي الإدارية والفنية، وبعد أن أصبحت الإدارة توجه كامل جهدها واهتمامها للتلميذ أو الطالب في المدرسة، بالإضافة إلى البيئة والمجتمع.

ويمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة المدرسية من خلال التعريفات السابقة بأنها: عمليات التخطيط، والتنسيق، والتوجيه التي تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة تصنعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة.

- **مكونات الإدارة المدرسية:** يمكننا اعتبار الإدارة المدرسية مكونة من أربعة مكونات عامة هي:

1- المدخلات :

تعطي المدخلات للإدارة مقوماتها الأساسية، وتحدد غاياتها، علاوة على أن لها دوراً رئيساً في نجاح أو فشل النظام المدرسي بأكمله. هذه المدخلات تتضمن ما يأتي:

- رسالة المدرسة وفلسفتها وأهدافها.
- السياسات والتشريعات التربوية.
- الموارد البشرية في المدرسة (وتضم جميع العاملين في المدرسة بدءاً من المدير وطاقم الجهازين الإداري والتعليمي، والتلاميذ، وانتهاء بموظفي الخدمات المساندة).
- الموارد والإمكانات المادية (المبنى والمرافق والتجهيزات والأموال... الخ).
- منظومة الخدمات الإضافية التي تساعد المدرسة في أداء عملها (من خدمات صحية وإرشادية ورياضية وغيرها).

- المنظومة المعلوماتية الفرعية (أساليب العمل والأهداف والسياسات العامة وطرف اتخاذ القرار... الخ).

2- العمليات :

ويقصد بها التفاعلات والأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهي معقدة ومتفاعلة معا. لكن يمكن تبسيط فهمها من خلال النظر إليها على أنها وظائف وأنشطة إدارية محددة، وهي تتضمن:

أ- التخطيط: ويتم من خلاله تحديد الغايات والوسائل، ووضع البرامج ورسم السياسات، وتحديد الميزانية...

ب- التنظيم: ويتم من خلاله تقسيم الأعمال وتوزيعها، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وطرق الاتصال بين العاملين والتنسيق بينهم.

ج- القيادة: ويتم من خلالها التفاعل بين المدير والمرووسين والمواقف القيادية، بحيث يتم توجيه المرووسين، والتعرف الى احتياجاتهم، وتحفيزهم على العمل بفاعلية.

د- الرقابة: ويتم من خلالها تقويم النتائج وتقييمها (قياس مطابقتها للخطة الموضوعة ومعالجة القصور والانحرافات عن هذه الخطة).

3- المخرجات:

وهي المحصلة النهائية لمجمل العمليات والمؤثرات في البيئتين الداخلية والخارجية وتقسم الى قسمين:

أ- مخرجات إنتاجية: (قرارات وسياسات وتشريعات، وأداء جيد، وإنتاجية...).

ب- مخرجات وجدانية: (رضا وظيفي، علاقات متينة...).

4- البيئة المنظمة:

وهي البيئة التي تتفاعل فيها المنظمة وتؤثر على أدائها وفعاليتها، وتنقسم الى قسمين:

أ- بيئة خارجية: تقع خارج حدود المنظمة أي المدرسة.

ب- بيئة داخلية: تقع داخل حدود المنظمة أي المدرسة.

- أهداف الإدارة المدرسية:

و يمكن اشتقاقها من أهداف الإدارة عموما، وقد تختلف أهداف هذا النوع من الإدارة حسب متغير الزمن ومتغير المكان، كما أن حجم المدرسة ونوعية المرحلة التعليمية ونوعية الفاعلين فيها ومؤهلاتهم وسماتهم ونوعية الإدارة والقيادة السائدة فيها يمكن أن تؤثر على طبيعة الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وكما هو مشاع فإنه يمكن تصنيف أهداف الإدارة المدرسية إلى أربعة (04) تصنيفات هي:

أ. الأهداف الثقافية والتربوية : وتتمثل في الاهتمام بقدرات التلميذ ومهاراته من خلال تزويده بالمعلومات والأفكار

والخبرات المناسبة لسنه وقدراته، وكذلك الاهتمام بتنمية دراسته للظواهر التربوية المختلفة بالأساليب العلمية السليمة والتي تتطلب التأمل والتفكير والإبداع والابتكار عند التلاميذ، إضافة لتنمية قدراته في الجانب الثقافي والقيمي السائد في مجتمعه عن طريق تمريرها في وسائل تعليمية مناسبة.

ب. الأهداف الاجتماعية : وذلك بتعريف التلميذ بدوره نحو مجتمعه وأفراد أسرته ومؤسساته من خلال إبراز ما يترتب عن ذلك من حقوق و واجبات، وتشجيعه على إقامة علاقات اجتماعية سليمة مع جميع الفاعلين في المؤسسة التي ينتمي إليها بهدف التعاون على البناء المستمر والمتواصل للمؤسسة ومن ثمة تجسيد المناخ الاجتماعي المناسب لتحقيق أهداف المجتمع.

ج. الأهداف الدينية : وذلك للتأكد من فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية والدينية فهما سليما وصحيحا، مع الاهتمام بغرس القيم والأخلاق والآداب السليمة في شخصية التلميذ، حتى يكتسب الخلق القرآني ويكون عضوا نافعا لنفسه وأسرته ومجتمعه الإسلامي.

د. الأهداف الاقتصادية : وتتمثل في تعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في مجتمعه و كيفية الحفاظ عليها وتنميتها من أجل تطور المجتمع وتقدمه في ضوء الإمكانيات المتاحة ومشكلات المجتمع، ولابد أن تعمل المدرسة على غرس قيمة

العمل اليدوي وتحبيبه للتلميذ، وتنمية السلوك الاقتصادي والاستهلاكي الرشيد لديه، ويكون إنسانا منتجا واقتصاديا في آن واحد.

خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

- أ - أن تكون هادفة، ولا تعتمد على العشوائية أو الصدفة في تحقيق غاياتها بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.
- ب - أن تكون إدارة إيجابية، أي يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه والإشراف عليه.
- ج - أن تكون إدارة اجتماعية، وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة ومدركة للصالح العام عن طريق عمل جاد ومشبع بالتعاون والتلاحم والتفاعل والمحبة والألفة.
- د - أن تكون إدارة إنسانية، أي أن الإدارة المدرسية لابد أن تكون إنسانية 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 أو تفريط، وبالجدية دون تزمت، والتقدمية دون غرور.
- هـ - أن تكون متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد.
- و - أن تكون مرنة، وأن لا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة، وإنما ينبغي أن تتكيف حسب مقتضيات المواقف وتغير الظروف.
- ز - أن تكون عملية، بمعنى أن تكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف.
- ح - أن تتميز بالكفاءة والفعالية، ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية.

المحاضرة الخامسة

-المبادئ الإجرائية للإدارة المدرسية:

- تعمل الإدارة المدرسية على تنفيذ واجباتها ومقرراتها من خلال عدد من مبادئ العمل التي تم تصنيفها إلى سبع (07) مجموعات رئيسية هي :
- أ. **علاقة المدرسة بالمجتمع** : أنشأ المجتمع المدرسة لخدمته وتحقيق أهدافه في تربية الأبناء، ويتوقف نجاح المدرسة على تحقيق هذه الأهداف، ووضعة في اعتبارها خصائص هذا المجتمع وإمكاناته، ومدى طموحه وتطلعاته. والمدرسة لا تستطيع أن تعيش بمعزل عما يدور حولها، بل إن كثيرا من المشكلات التي تواجه العملية التعليمية داخل المدرسة، قد تكون الحلول اللازمة لها تقع خارج إطار المدرسة، ولهذا أنشأت الإدارة المدرسية بعض التنظيمات المساعدة، مثل مجالس الآباء والمعلمين والمجالس المدرسية، بدافع إيجاد قنوات اتصال دائمة بين المدرسة والمجتمع المحلي، مما ييسر على المدرسة القيام بوظائفها نحو خدمة المجتمع وتربية أبنائه التربية الملائمة.
 - ب. **تطوير المناهج** : ويقصد به تطوير العملية التربوية من حيث الأداء والمحتوى، وهذا يعني أن تعمل المدرسة باستمرار على تطوير أسلوب أدائها والطريقة التي تعلم بها التلاميذ، وتطوير محتوى ما تعلمه لهم، وتفرض هذه المهام على المدرسة ضرورة ملاحقتها للتطورات الحديثة باستمرار في ميدان التربية، وما يستجد فيه من اتجاهات حديثة، وطرائق وأساليب مبتكرة.
 - ج. **شؤون التلاميذ** : تقوم الإدارة المدرسية بتوفير خدمات تعليمية وصحية واجتماعية متنوعة للتلاميذ، فهي إلى جانب إشرافها على تنظيم العمل المدرسي داخل الفصول الدراسية، تهتم بالتوجيه الفردي للتلاميذ الذين قد يعانون من مشكلات التحصيل والمتابعة المدرسية، وذلك بتوفير برامج الإشراف والتوجيه اللازم لهم، كما تؤدي أيضا خدمات مجال حل المشكلات الاجتماعية للتلاميذ مثل مشكلات التكيف الاجتماعي داخل المدرسة والمشكلات الأسرية التي قد يعاني منها بعضهم وتؤثر على أدائهم التحصيلي، وتعمل الإدارة المدرسية كذلك على توفير الخدمات العلاجية اللازمة للتلاميذ المرضى وتنظيم عملية الكشف الطبي الدوري للتلاميذ للتأكد من عدم وجود مشكلات صحية تعوق عملية النمو السليم لهم.

د. شؤون العاملين : يعتبر مجال شؤون العاملين من أهم ميادين عمل الإدارة المدرسية، ويتعلق هذا الميدان بتوفير القوى البشرية المؤهلة اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية، ووضع الشروط والأسس المناسبة لاختيارهم وتوجيههم، وتوزيعهم على مجالات العمل المختلفة والإشراف عليهم، وتقويمهم، وتوفير فرص النمو المهني لهم، وإعداد السجلات الخاصة بهم والاحتفاظ بها، وغير ذلك.

هـ. المبنى المدرسي والتجهيزات : من الميادين الهامة للإدارة المدرسية عملية الإشراف على المبنى المدرسي وإدارته وصيانته، وتوفير جميع التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية من أثاث مناسب وأدوات تعليمية بسيطة أو معقدة حسب ما يتطلبه المستوى التعليمي الذي تقدمه المدرسة.

و. التمويل وإدارة الأعمال : تختص الإدارة المدرسية بمجال العمل في ميدان إعداد ميزانية المدرسة، وتوزيع ميزانية المصنف المدرسي، والإشراف على عمليات شراء بعض احتياجات المدرسة.

ز. البناء التنظيمي : يتعلق البناء التنظيمي بالعلاقات المتبادلة بين العاملين وبين التنظيم من أجل تحقيق الأغراض والأهداف المنشودة، ويتضمن هذا الجانب عناصر رئيسية في مقدماتها المفاهيم المتعلقة بالبناء التنظيمي الرسمي والبناء التنظيمي غير الرسمي والسلطة والمسؤولية والرقابة وقنوات الاتصال، ومن مظاهر الضعف في البناء التنظيمي إنفاق جهد ووقت كبير من جانب إدارة المدرسة في المسائل الطارئة والأمور الروتينية وتضارب القرارات وتداخل الاختصاصات وضعف فعالية الاتصال، وهو ما يتطلب من إدارة المدرسة مراجعة بنائها التنظيمي وإعادة النظر فيه بروح جادة.

- مهارات الإدارة المدرسية:

إن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها مقترن بوجود إدارة مدرسية فعالة، تحتوي على قدرات ومهارات، ومنها:

- أ. مهارة إدارة الوقت ب. مهارة إدارة الصف ج. مهارة الاتصال الإداري د. مهارة إدارة الأزمات.
- هـ. مهارة إدارة التغيير و. مهارة العلاقات الإنسانية ز. مهارة تقويم أداء العاملين ح. مهارة تحفيز الموظفين ط مهارة التفويض.

علاقة الإدارة التربوية بالإدارة المدرسية:

تشكل الإدارة المدرسية عنصراً مهماً من عناصر العملية التربوية لأنها تعمل على تحفيز بقية العناصر الأخرى المادية والبشرية، وتنشيطها وهي تتغلغل في جميع أوجه النشاط التربوي، ولقد تغير مفهومها من المفهوم التقليدي حيث كان ينظر إليها على أساس أنها تركز على البداهة أو الخبرة أو المقومات والسمات الشخصية التي يمتلكها الإداري وان وظيفتها هي المحافظة على النظام المدرسي، وتنفيذ الجدول المدرسي المحدد من قبل السلطات الأعلى، وحصر الغياب الخاص بالمعلمين والتلاميذ والإداريين والمستخدمين والاهتمام بتحفيظ المواد الدراسية للتلاميذ، الى المفهوم الحديث الذي ينظر للإدارة على أنها وسيلة لتنمية شخصية المتعلم، وأنها تركز على أصول علمية وأخلاقية وأنها ذات جانبين إداري وفني. وتختص الإدارة التربوية والتعليمية على مختلف المستويات بتوفير القوى البشرية والإمكانات المادية للإدارة المدرسية حتى تستطيع تأدية وظائفها وتحقيق أهداف المدرسة.

وتقوم إدارة التربية والتعليم على المستوى الإقليمي بمسؤولية الإشراف الفني والإداري والمتابعة والرقابة على الإدارة المدرسية لضمان تنفيذ السياسة التربوية والتعليمية فضلاً عن الاهتمام بالشؤون المالية كإعداد الميزانية وتنظيم مرتبات المعلمين وعلاواتهم وترقياتهم والمشتريات والمناقصات وتوفير الأبنية المدرسية - بالتعاون مع الإدارة التربوية على المستوى الوطني والإشراف عليها وصيانتها. ومن هنا فإنه لا يمكن فهم الإدارة المدرسية إلا في ظل الإدارة التربوية لأن شخصية المدرسة تستمد من النظام التعليمي كله ولأن الإدارة المدرسية ليست كيانا مستقلاً بذاته بقدر ما هي جزء من الكيان الأكبر وهو الإدارة التربوية.

وحول العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية، فيمكن اعتبارها من باب علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء،

بمعنى ان الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التربوية وصورة مصغرة لتنظيماتها وان هناك ارتباطاً وثيقاً بينهما، وانهما يدوران حول محور واحد هو التربية والتعليم حيث ان الإدارة المدرسية تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية، بينما تختص الإدارة التربوية برسم تلك السياسة ومساعدة الإدارة المدرسية مالياً وفنياً في تنفيذها والإشراف عليها لتضمن سلامة هذا التنفيذ، "وكلما كانت العلاقات التنظيمية بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية واضحة، تتحدد فيها خطوط السلطة والمسؤولية، فان ذلك يساعد على تنفيذ السياسة التربوية بصورة افضل"

المحاضرة الخامسة : النظريات الحديثة في الادارة التربوية

ومن أبرز النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية مايلي :

أولاً: نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:

وتقوم هذه النظرية على فكرة أن دور مدير المدرسة أو دور المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر، وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً علمياً واجتماعياً ونفسياً ، انطلاقاً من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور. ويمكن توضيح النماذج الآتية لهذه النظرية:

1- نموذج جيتزلز GETZELS: حيث ينظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء

والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي وأن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورهما في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر حتى وإن كانا في الواقع متداخلين.

فالجانب الأول يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة والأداءات والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف والغايات الكبرى للنظام الاجتماعي.

والجانب الثاني يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق تمايز أدائهم بمعنى هل هم متساهلون ، أم متسامحون ، أم يتسمون بالجلافة أم بالتعاون أم هل هم معنيون بالإنجاز .. وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها.

وقد سمي التفاعل الظاهر بالسلوك الاجتماعي الذي هو وظيفة للعناصر الأساسية : **المؤسسات والأدوار والتوقعات** وهي تمثل البعد التنظيمي أو المعياري للإدارة، **والأفراد والشخصيات والحاجات** وهي تمثل البعد الشخصي من العلاقة بين مدير المدرسة والمعلم يجب أن ينظر إليها من جانب المدير من خلال حاجاته الشخصية والأهداف أيضاً ، فإذا التقت النظريات استطاع كل منهما أن يفهم الآخر وأن يعمل معاً بروح متعاونة بناءة أما عندما تختلف النظريات فإن العلاقة بينهما تكون على غير ما يرام .

ويرى " جيتزلز " أن الأدوار التي يقوم بها كل من النظام أو الأفراد هي الجوانب الديناميكية للوظائف في المؤسسة التعليمية، ويتحدد دور كل منهم من خلال ما يسمى بتوقعات الدور وهي تمثل الواجبات والمسؤوليات التي تحدد مسبقاً، ويلتزم بها كل من يشغل هذا الدور، وكل دور يستمد مكوناته من الأدوار الأخرى داخل النظام فالأدوار تكاملية بمعنى أنه من خلال محصلة الأدوار يتحقق الهدف النهائي للنظام الاجتماعي (المؤسسة).

كما أن تحديد مسؤوليات وواجبات كل وظيفة في النظام التعليمي والتربوي لابد أن ينظر إليها من خلال البعدين الرئيسيين المكونين للنظام الاجتماعي وحتما البعد التنظيمي والبعد الشخصي وهذا ما يتطلب تحليلاً علمياً، اجتماعياً وسيكولوجياً. وهذا السلوك الاجتماعي حسب " جيتزلز " ما هو إلا حصيللة تركيب معقد لعاملَي الدور والشخصية.

2- نموذج جوبا GUBA: للإدارة كعملية اجتماعية :

حيث ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران وهما:

1- المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه والمكانة الشخصية التي يتمتع بها ، حيث يحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة له من السلطات الأعلى.

2- أما المصدر الثاني للقوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصحبه من قدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم ، لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير والشخصية.

ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية. وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معاً وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية وغيره.

3- نظرية تالكوت بار سونز:

حيث يرى بار سونز أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعة أغراض رئيسية هي :

- 1- التأقلم أو التكيف : بمعنى تكيف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية.
- 2- تحقيق الهدف : ويعني تحديد الأهداف و تجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها .
- 3- التكامل : يعني إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحيدهم ككل متكامل.
- 4- الكمون : بمعنى أن يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه و إطاره الثقافي.

ثانيا : نظرية العلاقات الإنسانية :

تهتم نظرية العلاقات الإنسانية بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة ليست موروثة في القائد التربوي ولا هي نابعة من القائد لأتباعه في المدرسة ، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من أتباعه من خلال أدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد و من ضمن مسؤوليات مدير المدرسة ليتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة. ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن يخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين، بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرووسين، لأن جهود الإداري في هذه الحالة تنشتت بعيداً عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة ولكن ما يتوخاه أصحاب النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة لأن العاملين يتطلعون دائماً إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتهم أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها.

ثالثاً : نظرية اتخاذ القرار:

تقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم لاجتماعي ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة وبدرجة كفاءة عالية ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين والتلاميذ وأولياء أمورهم والعاملين أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم . وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية، والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة هي نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكيفية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ حيث تتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته.

ويمكن مراعاة الخطوات التالية عند اتخاذ القرار :

- 1- التعرف على المشكلة و تحديدها.
- 2- تحليل وتقييم المشكلة.
- 3- وضع معايير للحكم يمكن بها تقييم الحل المقبول والمتفق مع الحاجة.
- 4- جمع المادة (البيانات والمعلومات).
- 5- صياغة واختيار الحل أو الحلول المفضلة والممكنة.

6- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ مع تهيئة الجو لتنفيذه وضمان مستوى أدائه ليتناسب مع خطة التنفيذ تم تقويم صلاحية القرار الذي اتخذ وهل هو أنسب القرارات ؟

رابعاً : نظرية المنظمات:

تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاماً اجتماعياً كلياً في نظرية التنظيم ومن خلال النظام تكون الإدارة أحيانا عاملاً يزيد وينقص من التعارض بين أعضاء المجموعات والمؤسسات أو المنظمة (المدرسة).
فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري لحل مشاكل المنظمة وترشده في خطته وقراراته الإدارية كذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي لها علاقة بها.

خامساً : نظرية الإدارة كوظائف ومكونات:

الوظائف الرئيسية للإداري في ميادين الإدارات المختلفة كما يحددها سيرز هي: (التخطيط و التنظيم و التوجيه والتنسيق والرقابة) وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة ، حيث أن الوظائف نفسها هي ما يقوم بها الإداري .
ففي عملية التخطيط، يحتاج الإداري إلى تدارس الظروف استعداداً لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات المتوفرة لتحقيقها والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها.
وفي عملية التنظيم يحتاج إلى أن يضع القوانين والأنظمة والتعليمات إلى صورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية بما يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المتوخاة على المنظمة أو التنظيم الذي ينشأ عن الترتيبات .
وفي عملية التوجيه ينشط الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلاً لها من خلال صلاحيات مركزه والسلطة المستمدة من ذكائه ومعلوماته وخبراته المتمثلة في إدراكه الشامل لأهداف المنظمة وطبيعة العمل المناط بها ، والإمكانات المادية والبشرية ، والقوى والظروف الاجتماعية المؤثرة عليها.
وفي عملية التنسيق، يحتاج الإداري إلى جعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواحية فيها ولا تناقضات ، بحيث توجه الجهود بشكل صحيح نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانات المتوفرة وفي حدود ما تسمح به القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية.
أما الرقابة فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة لمؤسسة لتقييم نظام عملها ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منها.

سادساً : نظرية القيادة:

تعتبر القيادة التربوية للمؤسسة التعليمية من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة وبالنسبة لإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة، نظراً لعلاقتها المباشرة بأولياء الأمور والمدرسين والتلاميذ، والقيادة ليست ببساطة امتلاك مجموعة من صفات أو احتياجات مشتركة ، ولكنها علاقة عمل بين أعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية ، ويمكن القول إن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في كونها تركز على بلوغ الهدف الطبيعي للإنسان.

سابعاً : نظرية الدور :

يجب على مدير المدرسة أن يعرف الدور المتوقع من كل مدرس في المدرسة وكذلك توقعات الجماعة التي ينتمون إليها ، مع مراعاة توقعات ومتطلبات المدرسة بشكل عامة.
تحتم هذه النظرية بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد فيه للمؤسسات التعليمية ، فيجب على مدير المدرسة أن يولي اهتماماً خاصاً للمهارات ، المقدرات والحاجات الشخصية لكل مدرس ويتخذ من الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم وبينه وطبيعتهم اجتماعياً وتنمية معلوماتهم حتى يمكن أن يكون دور كل واحد منهم إيجابياً وفعالاً ومساعداً على تحقيق هدف المدرسة.

ثامناً : نظرية النظم:

لقد شاع استعمال هذه النظرية في العلوم البيولوجية والطبيعية وكذلك شاع استخدامها في العلوم الاجتماعية الأخرى ، والتي من بينها علم الإدارة التعليمية والمدرسية.

تفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تكون من تركيبات منطقية من خلال الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحياناً غير عملية أو غير دقيقة.

تقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم اجتماعياً أو بيولوجياً أو علمياً يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته.

فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل : أفراد النظام ، جماعاته الرسمية وغير الرسمية الاتجاهات السائدة فيه ودافع النظام والعاملين فيه ، طريقة بنائه الرسمي، التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها، والسلطة التي يشتمل عليها.

وترجع نشأة أسلوب تحليل النظم إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية . عندما استخدمه الجيش الأمريكي فيما عرف باسم (بحوث العمليات) ، ومن هنا انتقل إلى الميادين الأخرى ، بيد أن الاهتمام به في التعليم بدأ مؤخراً ، وبدأ يظهر بصورة واضحة منذ العقد السادس من القرن العشرين وكان ذلك على يد عالم الاقتصاد بولدنغ (Bolding) وبكلي (Buckley) عالم الاجتماع .

وأسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية ، ونظرية النظم تطرح أسلوباً في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد وكذلك عبر النظم المزاملة له ، فالنظام أكبر من مجموعة الأجزاء.

أما مسيرة النظام فإنها تعتمد على المعلومات الكمية والمعلومات التجريبية والاستنتاج المنطقي ، والأبحاث الإبداعية الخلاقة وتذوق للقيم الفردية والاجتماعية ومن ثم دمجها داخل إطار تعمل فيه بنسق يوصل المؤسسة إلى أهدافها المرسومة .

المحاضرة السادسة : الإدارة المدرسية والقيادة

مفهوم القيادة:

ورد في الأدبيات عدد من التعريفات لمفهوم القيادة، عرفها (ليكرت) بأنها " هي قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة". أما (عياصر 2006م) فقد عرف القيادة " بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك". أما تعريف(الطبيب 2002م) يذكر بأنها " هي عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطوعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية". والقيادة " هي القدرة على التأثير على سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة ". وفي تعريف آخر " هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد ".

وفي ضوء التعريفات السابقة نتضح بأن القيادة ماهي إلا عملية مشتركة بين القائد والمرؤوسين من أجل الوصول إلى أهداف مشتركة متفق على تنفيذها من قبل كلٍ منهما.

ثانياً : أنماط القيادة:

يمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط نذكر منها ثلاثة أنماط قيادية هي:

1- النمط الديمقراطي: الأفراد في ظل هذا النظام لهم حق المشاركة في وضع الأهداف، والتخطيط، والتنفيذ، والتقييم. وترتكز هذه النظرية على ثلاثة مرتكزات أساسية وهي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة، وتتسم هذه القيادة بالإحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين.

2- النمط الأوتوقراطي: (السلطي- الديكتاتوري) ويُطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، يعتبر القائد الأوتوقراطي أو المتحكم أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد، " فهو يركز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته في كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له، تعتبر ليس لديه ثقة في مرؤوسيه".

3- النمط الترسلّي: (المتساهل-الفوضوي) يتولى القائد إمداد المجموعة بالمعلومات والتوجيهات، ولا يشترك في تحمل أية مسؤولية، يترك اتخاذ القرارات للأفراد، وتصبح الجماعة غير مستقرة مفككة، ويتأخر العمل بغياب القائد، وتظهر الغوغانية في العمل الإداري.

الفرق بين الإدارة والقيادة:

" إن الفرق بين الإدارة والقيادة هي أن الإدارة فن جمع المصادر في إطار المؤسسة أو المنظمة بطريقة تؤدي للوصول إلى تحقيق أهداف هذه المنظمة، أما القيادة هي فن وحث العناصر البشرية في إطار المؤسسة أو المنظمة للتركيز في أهداف المنظمة كاملة بدون التركيز على أهداف الجماعات الفرعية ، وهي تعتمد على القدرة على إقناع العاملين في المنظمة بتعديل أهدافهم لتتحدد مع الأهداف العامة للمنظمة، فالمدير يعتمد على سلطته التي تخولها له الوظيفة التي يشغلها، لذلك تلقى تعليماته وقراراته، والقائد يعتمد على استمالة وإقناع الآخرين بالوسائل السليمة من أجل التعاون في تحقيق الهدف". وقد اختلفت آراء علماء الإدارة حول العلاقة بين الإدارة والقيادة فهناك من يرى أن القيادة جزء من الإدارة، وهناك من يرى الإدارة جزء من القيادة بينما فريق آخر يرى بأن القيادة فن وأن الإدارة علم، ويمكن توضيح العلاقة بين الإدارة والقيادة في الجوانب الآتية:

1- الجانب التنظيمي للإدارة: يظهر الجانب التنظيمي للإدارة من خلال كونها عملية تنظيم للمشاركين من الأفراد، ويتمثل في قيام المدير أو القائد بتنظيم نشاطات المعلمين أو العاملين، وفي ربط القائد أقسام النظام الإداري بالعاملين فيه، وبالأهداف التي يسعى لتحقيقها .

2- الجانب الاجتماعي للإدارة: يتمثل هذا الجانب في قيام المدير أو القائد بتنظيم نشاطات اجتماعية وتنظيمات إنسانية للعاملين في المؤسسة أو المدرسة لتحقيق أهداف مشتركة ، والقيادة هنا يتمحور هدفها في تنسيق جهود العاملين .

3- الجانب الإنساني للإدارة: إن التنظيم الإداري تنظيم إنساني وليس تنظيم آلي ويمثل العنصر الإنساني المكانة الأولى بين مختلف العوامل الأخرى التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة .

ومن هذا المنطلق فإن محور السلوك الإداري في التنظيم هم الأشخاص وليس الأدوات، أو الطرق، ومن هنا أيضاً يتضح دور القائد التربوي في توجيه العنصر الإداري في المؤسسة أو المدرسة، وجعله أكثر فاعلية من خلال قيام القائد بعلاقات إنسانية متبادلة بينه وبين مرؤوسيه وإشراكهم في مناقشة أمورهم والإستماع إلى آراءهم حول المواضيع ذات الأهمية للعملية التعليمية. لذا فالإدارة والقيادة متلازمان، لا يمكن لأي منهما أن تعمل بفاعلية دون الأخرى إذ إن القيادة هدف والإدارة وسيلة.

المحاضرة السابعة

تنظيم الإدارة المدرسية على مستوى المؤسسات التعليمية في الجزائر:

هنالك ثلاثة أنماط من المؤسسات التعليمية، وذلك حسب مستوى التعليم الممنوح فيها:

1- المدارس الابتدائية:

وهي المؤسسات التي تستقبل الأطفال الذين بلغوا سن التمدرس القانونية (6 سنوات)، ليتابعوا بها التعليم الابتدائي الذي تبلغ مدته 5 سنوات، تُحدّث المدارس الابتدائية بقرار محلي، وتخضع إدارياً وتربوياً لوزارة التربية الوطنية. أما بناؤها وتجهيزها وصيانتها وضمان حراستها وأمنها فهو من صلاحيات البلدية.

يسير المدرسة الابتدائية مدير، يوظف عن طريق المسابقة من بين معلمي التعليم الابتدائي وأساتذة التعليم المتوسط المستوفون للشروط القانونية (الأقدمية والعلامة التربوية)، والذين تابعوا، بنجاح، تكويننا بأحد المعاهد الجهوية لتكوين مستخدمي التربية، لمدة سنة دراسية.

2- الإكماليات:

وهي مؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية (Personnalité morale) أي لها كيان قائم بذاته يمكن أن يقاضى أو يقاضى ولها ميزانية خاصة بها (الاستقلال المالي) (autonomie financière) ، تنشأ وتلغى بمرسوم تنفيذي. تسير الإكمالية من طرف مدير يوظف عن طريق المسابقة، ويلزم بمتابعة تكوين لمدة سنة بالمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم. ومدير الإكمالية هو الأمر بصرف ميزانية المؤسسة ordonnateur . يساعد مدير الإكمالية مسير مالي intendant يتكفل بتسيير المؤسسة ماليا وماديا، ومستشار للتربية (أو مستشار رئيسي للتربية) يتكفل بشؤون التلاميذ.

3- الثانويات: Les Lycées

وهي المؤسسات التي تستقبل التلاميذ الذين أنهوا دراستهم بنجاح بمرحلة التعليم المتوسط لتحضيرهم للالتحاق بالتعليم العالي أو التكوين المهني أو عالم الشغل. والثانوية مؤسسة عمومية établissement public تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تنشأ وتلغى بمرسوم تنفيذي. يدير الثانوية مدير وهو المسؤول الأول فيها والأمر بصرف ميزانيتها. يعين المدير، وفقاً للشروط المطلوبة، عن طريق المسابقة وبعد الاستفادة من تكوين لمدة سنة بالمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية. يساعد مدير الثانوية:

- أ- نائب مدير للدراسات، يتولى، تحت سلطة المدير، تنسيق عمل الأساتذة والإشراف على التنظيم التربوي للمؤسسة والسهر على تطبيق المواقيت والبرامج وطرق التدريس. كما يمكن أن ينوب المدير في جميع مهامه في حالة تغيبه أو حصول مانع له، باستثناء وظيفة الأمر بالصرف، التي يمكن أن تخول له بمقرر وزاري.
 - ب- مستشار رئيسي للتربية يكلف بشؤون التلاميذ،
 - ج- مسير مالي يتكفل بالتسيير المالي والمادي للمؤسسة.
- ملاحظة: يمكن أن يزيد عدد المستشارين الرئيسيين للتربية عن الواحد في الثانويات التي تتوفر على عدد كبير من التلاميذ.

المحاضرة الثامنة: التشريع المدرسي بالجزائر

أولاً: التشريع المدرسي بالجزائر خلال العهد الاستعماري

1- القوانين التي طبقت قبل 1962

إن القوانين التي طبقت في ميدان التعليم في الجزائر في الفترة الاستعمارية (1830-1962) هي قوانين فرنسية وأهم هذه القوانين هي:

- قانون مجانية التعليم الصادر في 18 جوان 1881 .
- قانون إجبارية التعليم الابتدائي الصادر في 20 مارس 1882 .
- قانون تنظيم مراحل التعليم الابتدائي الصادر في 28 مارس 1882 .
- قانون لائكية التعليم الفرنسي الصادر في 30/10/ 1886 ، ويعتبر هذا القانون من أخطر القوانين الفرنسية التي طبقت في ميدان التعليم في الجزائر لأنه كان يمنع التعليم الديني وتعليم اللغة العربية في المدارس الفرنسية بالجزائر، وقد طبقت فرنسا في الجزائر سياسة تعليمية كانت تهدف في الظاهر إلى نشر التعليم وتوسيعه في الجزائر إلا أنها في حقيقة الأمر كانت تهدف من وراء ذلك إلى هدم الشخصية الجزائرية العربية والإسلامية عن طريق إبعاد الجزائريين عن دينهم ولغتهم. وطبقت هذه السياسة التعليمية عبر مخططات هي:
- مخطط 1880:** لقي هذا المخطط معارضة من طرف الجيش والمعلمين.
- مخطط 1908:** وما هو في الحقيقة إلا إعادة صياغة للمخطط الأول وقد لقي هو الآخر معارضة من طرف الجيش والمعلمين.

مخطط 1944: لقد كان هذا المخطط سيئ الخط لأنه صادف أحداث 08 ماي 1945 فلقى معارضة الجيش والمعمرين والجزائريين على السواء.

مخطط 1958 : عندما أدركت فرنسا بأن الجزائريين أصبحوا لا يتقنون فيها وفي سياستها أرادت أن تثبت نواياها الحسنة تجاه الجزائريين فأنشأت سلكا تعليميا سمي سلك مساعدتي المخطط الخاص (corps des I.P.S) يسمح بتوظيف الجزائريين لأول مرة في مهنة التعليم إلى جانب المعلمين الفرنسيين الذين كانوا يحتكرون مهنة التعليم، واستمر العمل بهذا السلك إلى غاية السبعينات.

ثانيا :التطور التاريخي للتشريع المدرسي بالجزائر منذ الاستقلال

1-أمرية 16 أفريل 1976 :

ابتدأت هذه الفترة بصور الأمر رقم 76-35 المؤرخ في 16 أفريل سنة 1976 المتضمن تنظيم التربية والتكوين في الجزائر. الذي أدخل إصلاحات عميقة وجذرية على نظام التعليم في الاتجاه الذي يكون فيه أكثر تماشيا مع التحولات العميقة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية. وقد كرس الأمر السابق الطابع الإلزامي للتعليم الأساسي ومجانيته و تأمينه لمدة 9 سنوات، وأرسى الاختيارات والتوجهات الأساسية للتربية الوطنية من حيث اعتبارها:

- منظومة وطنية أصيلة بمضامينها و إطاراتها و برامجها.
- ديمقراطية في إتاحتها فرصا متكاملة لجميع الأطفال الجزائريين.
- متفتحة على العلوم والتكنولوجيا.

وقد تضمن الأمر السابق:

أهداف وطنية : وتتمثل في تنمية شخصية الأطفال و المواطنين وإعدادهم للعمل و الحياة وإكسابهم المعارف العامة العلمية والتكنولوجية التي تمكنهم من الاستجابة للتطلعات الشعبية التواقفة إلى العدالة و التقدم وحق المواطن الجزائري في التربية والتكوين.

أهداف دولية : تتجسد في منح التربية التي تساعد على التفاهم والتعاون بين الشعوب وصيانة السلام في العالم على أساس احترام سيادة الأمم وتلقين مبدأ العدالة والمساواة بين المواطنين والشعوب، وإعدادهم لمكافحة كل شكل من أشكال التفرقة والتمييز ، وتنمية تربية تتجاوز مع حقوق الإنسان وحرياته الأساسية.

وصار التعليم بموجب هذا الأمر مهيكلا حسب المراحل التالية:

- تعليم تحضيرى غير إجباري.

- تعليم أساسي إلزامي و مجاني لمدة 9 سنوات.

- تعليم ثانوي عام.

- تعليم ثانوي تقني.

وقد شرع في تعميم تطبيق أحكام هذا الأمر ابتداء من السنة الدراسية 1980-1981 ، وما يزال إلى حد الآن يشكل الإطار المرجعي لأي مشروع يستهدف إدخال تحسينات وتحويرات على النظام التعليمي.

2-إعادة هيكلة التعليم الثانوي 1991-1992 :

بقي التعليم الثانوي غداة الاستقلال سنة 1962 يعمل وفق الهيكلة الموروثة عن العهد الاستعماري:

-طور أول إكمالي يوافق التعليم المتوسط الحالي.

- طور ثان يوافق التعليم الثانوي الحالي بغايات مختلفة.

- مسار مهني على مستوى التعليم المتوسط ومستوى التعليم الثانوي.

- مسار أكاديمي يتم في الثانويات.

ولم تكن التعديلات العديدة التي عرفت هذه المرحلة إلا ردود أفعال عن ظاهرة عدم الانسجام، ولم تكن مشروعا منسجما مدروسا، مما جعل التأثير ينصبّ على الهيكلية، بينما المشكل الأساسي يكمن في اختيار سياسة تربوية منسجمة. ونتيجة لذلك كنّا نطبّق فلسفة نخبوية لنظام موروث، على تعليم أساسه الكمّ الهائل من التلاميذ.

وعرف التعليم الثانوي أول إعادة هيكلة سنة 1992 ، لكنّ ازدواجية الأهداف المسطرة له قد أدّت إلى التباس في غاياته :

- تعليم ثانوي عام وتكنولوجي موجّه أساسا لمتابعة الدراسة والتكوين العالي.
- تعليم ثانوي تقني يعدّ التلاميذ لسوق العمل بناء على نمط الشهادة التي يتّوجّج بها، لكنّه في الواقع يؤدّي إلى التعليم العالي أكثر، شأنه شأن التعليم الثانوي العام والتكنولوجي.
- وتتميز هذه الهيكلية بالتوجّه التكنولوجي والعلمي، وذلك من خلال إنشاء أربع شعب تكنولوجية إلى جانب الشعبة العلمية، وشعبة العلوم الدقيقة، بالإضافة إلى الشعب التقنية، ممّا أدّى إلى انعدام التوازن بين الشعب، حيث تستحوذ شعبة علوم الطبيعة والحياة على حصّة الأسد.
- الخصائص الأساسية للهيكلية، وتتمثّل في ثلاثة جذوع مشتركة في السنة الأولى ثانوي:
 - جذع مشترك آداب.
 - جذع مشترك علوم.
 - جذع مشترك تكنولوجيا.
- وتتفرّع منها في السنة الثانية 15 شعبة:
 - شعب للتعليم العام : آداب وعلوم إنسانية، آداب وعلوم إسلامية، آداب ولغات أجنبية، علوم الطبيعية والحياة، علوم دقيقة.
 - شعب للتعليم التكنولوجي: هندسة ميكانيكية، هندسة كهربائية، هندسة مدنية، تسيير واقتصاد.
 - شعب للتعليم التقني: إلكتروني، إلكتروني، صناع ميكانيكي، بناء وأشغال عمومية، كيمياء، تقنيات المحاسبة.
- وقد أبقى التنظيم على شهادة بكالوريا التعليم الثانوي كتتويج لدراسات الشعب العامة والتكنولوجية، وشهادة بكالوريا التقني للشعب التقنية.