Jerash for Research and Studies Journal مجلة جرش للبحوث والدراسات

Volume 23 | Issue 2 Article 25

2022

School Administration, its Concept, its Importance, its Objectives and its Theories

Khalid Al-Dekah
KhalidAl-Dekah@yahoo.com

Follow this and additional works at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu

Part of the Arts and Humanities Commons, and the Social and Behavioral Sciences Commons

Recommended Citation

Al-Dekah, Khalid (2022) "School Administration, its Concept, its Importance, its Objectives and its Theories," *Jerash for Research and Studies Journal مجلة جرش للبحوث والدراسات*: Vol. 23: Iss. 2, Article 25.
Available at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol23/iss2/25

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Jerash for Research and Studies Journal مجلة جرش للبحوث والدراسات by an authorized editor. The journal is hosted on Digital Commons, an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aaru.edu.jo, marah@aaru.edu.jo, u.murad@aaru.edu.jo.

مجلة جرش للبحوث والدراسات المجلد 23 العدد 2أ، 2022، ص ص 2697- 2724

الإدارة المدرسية، مفهومها، وأهميتها، وأهدافها، ونظرياتها

خالد فهد الديكة*

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإدارة المدرسية، مفهومها، وأهميتها ونظرياتها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: الإدارة التربوية هي مَجموعةٌ من العمليّات التي تشمل التخطيط، والضبط، والتوجيه، والتنفيذ، والتقييم للأعمال المتعلّقة بالشؤون الخاصّة في المؤسّسات التعليميّة التي تُشكّل المدارس، عَن طريق استِخدام أفضلِ الوسائل والطُرق المتاحة، أهمية الإدارة المدرسية في النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها فتدرس كل ما يؤثر على التلاميذ من ضعف في الدراسة أو غياب أو صعوبات وتسهم في إيجاد الحلول التربوية، مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة لإدارة المدرسة، تهدف الإدارة المدرسية الى تمكين المدرسة من العمل بطريقة سليمة، وذلك من خلال تنظيم وتشكيل الموارد سواء المادية منها أو البشرية، الإدارة المدرسية يظهر أثرها العملي في سلوك الطلاب كما يتبعها باقي أعضاء الأسرة التربوية، توجّه الإدارة المدرسية العاملين في المؤسسة التعليمية لأداء عملهم بكفاءة، ولا يقتصر التوجيه على هيئة التدريس فقط بل على العاملين ككل.

© جميع الحقوق محفوظة لجامعة جرش 2022.

* مدير مدرسة، تربية لواء الموقر، وزارة التربية والتعليم، الأردن.

Published by Arab Journals Platform, 2022

School Administration, its Concept, its Importance, its Objectives and its Theories

Khalid F. Al-Dekah, *School Principal, Education Brigade Al Muwaqar, Ministry of Education, Jordan.*

Abstract

This study aimed to identify the school administration, its concept, its importance, and its theories, the researcher used the descriptive analytical method, the study reached the following results:

Educational management is a set of processes that include planning, control, guidance, implementation and evaluation of work related to special affairs in educational institutions that make up schools, using the best available means and methods.

- The importance of school management in promoting the educational process in its entirety, examining all the weaknesses affecting pupils in school, absence or difficulties and contributing to the creation of educational solutions
- The responsibilities and duties of the headmaster in light of the different types of school management.
- The school administration aims to enable the school to work properly, through the organization and formation of resources, both material and human.
- The school administration shows its practical impact on the behaviour of students as followed by the rest of the educational family. Guidance

The school administration directs employees of the educational institution to perform their work efficiently, and guidance is not limited to the faculty but also to the staff as a whole.

Keywords: School administration, Educational institution, Students.

المقدمة

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 المدرسية هي الإشعاعات المضيئة التي تحرك كل موظف في دائرة محدودة منظمة من اجل مجهود متميز وعمل مستمر وإنتاج متواصل في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد.

لقد اتسم العصر الذي نعيش فيه بالعديد من المسميات كعصر الفضاء، وعصر الكمبيوتر، والتغير السريع، والانفجار المعرفي، ولعلنا لا نخطئ إذا أطلقنا عليه تسمية أخرى وهي (عصر الإدارة العلمية) إذ لا يوجد نشاط أو اكتشاف أو جهد يلفت الأنظار إلا وكان وراءه إدارة وتستند الإدارة المدرسية في أهميتها على قواعد أساسية، وهذه القواعد تشكل في مجملها الفلسفة

الأساسية من وراء وجود الإدارة وضرورتها في أي جهد جماعي ذي أهداف محددة القاعدة الأولى: تلزم الإدارة لكل جهد جماعي، وهذا يعني أن الجهود البشرية سواء كانت صغيرة أو كبيرة، تصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها في غياب تنظيم لتنسيقها وتوجيهها ومتابعته القاعدة الثانية: الإدارة نشاط يتعلق بإتمام أعمال بواسطة آخرين، الأمر الذي يظهر دور الإداري في توجيه جميع الجهود نحو الهدف من أجل بلوغ الأهداف بأيسر الطرق، وأقل التكاليف القاعدة الثالثة: تحقق الإدارة الاستخدام الأمثل للموارد المادية والقوى البشرية.

القاعدة الرابعة: ترتبط الإدارة المدرسية ارتباطا وثيقا بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها، حتى لا يحدق تناقض بين ما تهدف إليه الإدارة المدرسية وبين ما تهدف إليه الدولة، وحتى تتجه أهداف الإدارة المدرسية نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة.

القاعدة الخامسة: إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها عن طريق المواءمة بين مصلحة الفرد ومصلحة المدرسة(الإدارة المدرسية، 2015). إن التطوير وإدارته والتخطيط له أصبح اليوم عنصرا أساسيا في المدرسية الفعالة، وهي سمة المدير العصري الناجح فالمدير الذي لا يدرج التطوير ضمن استراتيجية التطوير التي اعتمدها في مدرسته، لا يمكن أن يصل بمدرسته إلى التميز والتفوق، وأنّى لمدير يسعى لذلك وهو يدير مدرسته بأسلوب روتيني كلاسيكي؟ إذ فكيف نتوقع من مدير مدرسة تجديدا وتطويرا وحيوية وتقدما وهو لا يؤمن بالتطوير الهادف المخطط؟

إن حقيقة التطوير وما يعترض سبيله من معوقات تتطلب إعدادا جيدا لمدير المدرسة العصري، بحيث يكون لديه من المهارات والقدرات ما يستطيع وما تهيئة للتعامل مع التغيير ومتغيرات العصر بإيجابية ووعي ودراسة لما حوله من أحداث، ومدى اكتسابه لمهارة التكيف مع العصر بما يسهم في تطوير العمل التربوي ويخدم المبادئ والقيم الحقة، وهذا بالتالي قد لا يتأتى إلا بإسهام المؤسسات التربوية والإدارية في إعداد مديري المدارس وتدريبهم على التعامل مع التغيرات، وإتاحة فرص التدريب والتأهيل لهم حتى يكونوا قادرين على تحقيق هذه المسؤولية ذلك لأن التدريب للتطوير إنما يعني في المقام الأول التطوير السليم للأفراد، أخيرا نحن نريد مدير مدرسة يكون ملما بالتغييرات يقرأ الواقع ويستقرئ منه المستقبل ويستوعب التغييرات ويدرس انعكاساتها على الفرد والمدرسة بل والمجتمع، ويعمل على التطوير الهادف والمخطط في سبيل إعادة البناء، فهو السبيل إلى تحويل تحديات العولمة إلى فرص (العويسي،2003).

وتقوم المدرسة الحديثة على أصول علمية توجه العمل في المدرسة الوجهة الصحيحة، وينبغي على مدير المدرسة أن يكون على وعي بهذه الأصول حتى يستطيع أن يحقق الدور القيادي المنوط به، فالوظيفة الرئيسة للإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف وتقديمُ الخدمات التي تساعد على تربية الطلبة وتعليمهم، رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم. بيد أن وظيفة الإدارة المدرسية إعداد الناشئين للحياة في مجتمعاتهم، فالوظيفة الإدارية تطورت في العصر الحاضر بما يتلاءم والتطور العلمي، الأمر الذي يلقي على الإدارة المدرسية مسؤوليات كبيرة بحيث تتحقق للنشء تربية متكاملة فكريا ونفسيا واجتماعيا، بعد أن كانت المدرسة لسنين خلت مقتصرة على تحقيق الكفاية المعرفية أو نقل الثقافة، ولم تعد كذلك مقتصرة على التعليم والنمو الأكاديمي فحسب، بل اتسعت مجالاتها إلى النمو الاجتماعي والثقافي والفكري من خلال إكساب الطلبة عاداتٍ وتقاليدٍ وقيمًا جديدًة(sst5.com).

Jerash for Research and Studies Journal ???? ??? ?????? ?????????, Vol. 23 [2022], Iss. 2, Art. 25

وفي دراسة (رحمة،وأبو زيد، 2015) اعتبرت أن الإدارة المدرسية من أهم الهياكل التي تتوقف عليها نجاح أو فشل ميدان التربية فالإدارة المدرسية هي تلك الإدارة التي يجب أن تتسم بالفاعلية والقدرة على توفير الظروف المناسبة التي تساعد على نمو المتعلم في جميع الجوانب ومعالجة مشاكله وإبعاده كلها.كما أكدت دراسة (آمنة، ونوارة، 2012)على دور الإدارة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي لدى معلمي المدارس الابتدائية.أما دراسة (ناصر الدين،وسلمان، 2017) أكدت على دور الإدارة المدرسية في العملية التعليمية من خلال إبراز دورها ومجالاتها وموضوعاتها وأثر ذلك على العملية التعليمية.

وتوصلت دراسة (أبو عبطة، 2013) أن معيقات النمط التشاركي في الإدارة المدرسية يعود إلى المديرين وبنسبة 63%، وأكدت الدراسة على ضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية وربطها بمستوى الأداء،والكفاءة،والتجديد. وأوضحت بعض الدراسات أن وجود بعض القصور في البعد العالمي في قيادة مديري المدارس والمتمثل في إدارة التنوع الثقافي، والتواصل مع المدارس على المستوى الإقليمي أو الدولي،وحضور المؤتمرات والندوات العالمية، وأوصت الدراس بما يلي: التركيز على التدريب المهني للمعلمين حول القيادة التعليمية،وزيادة صلاحيات وسلطات مديري المدارس من خلال لا مركزية التعليم والإدارة الذاتية للمدرسة، والاهتمام بالبعد العالمي،وتطوير الجودة في الأداء المدرسي (إبراهيم، المرزوقي، 2020). وعليه فان الإدارة المدرسية تعتبر بمثابة أساس يعتمد عليه المجتمع في تحقيق أهدافه الإستراتيجية في إعداد الأجيال للحياة الفضلى القادرة على مواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين. ومن أجل إتمام هذا البناء بنجاح، فان الإدارة المدرسية تحتاج إلى الإدارة الجيدة، والشخصية القيادية القادرة على قيادة العملية التعليمية من أجل تحقيق الأهداف بأسهل الطرق وأقل التكاليف. فمدير المدرسة يلعب الدور الأساسي في قيادة الجهود وتوجيهها الوجهة الصحيحة، ويعمل على توحيد القوى وبذل الطاقات من أجل الارتقاء بالعاملين معه وبطلبته من جهة، والمجتمع كله من جهة أخرى. والمدرسة هي الوحدة الأكثر أهمية في النظام التعليمي، والمسئولة مسئولية مباشرة عن سلامة مخرجاته، والاعتماد التربوي أو الأكاديمي يمثل أحد أبرز الوسائل لتقويم وقياس أداء المدرسة بصفته عاملا في تقويم أدائها وتطويره، ومؤشرا على تحقيقها للمعايير التربوية المطلوبة في بيئتها التعليمية وبيئتها العالمية. وتعتمد المدرسة في تحقيق أهدافها اعتمادا كبيرا على مدير المدرسة، باعتباره محور العملية الإدارية، والركيزة الأساسية في النهوض بمستوى الإدارة المدرسية وتطويرها، والعنصر الفعال الذي يتوقف عليه نجاح العمل الإداري بالمدرسة، وحيث أن الأداء الجيد لمدير المدرسة يعتبر من أهم المتطلبات الأساسية التي تنشدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، وشرط أساسي لنجاح العملية الإدارية في المدرسة، فإن الاهتمام بمدير المدرسة ورفع مستوى أدائه، وتوفير السبل المعينة التي تكفل نجاحه في عمله أمراً بالغ الأهمية (sst5.com).

مشكلة الدراسة:

تقوم المدرسة الحديثة على أصول علمية توجه العمل في المدرسة الوجهة الصحيحة، وينبغي على مدير المدرسة أن يكون على وعي بهذه الأصول حتى يستطيع أن يحقق الدور القيادي المنوط به، فالوظيفة الرئيسة للإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف وتقديمُ الخدمات التي تساعد على تربية الطلبة وتعليمهم، رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم. بيد أن وظيفة الإدارة المدرسية إعداد الناشئين للحياة في مجتمعاتهم، فالوظيفة الإدارية تطورت في العصر الحاضر بما يتلاءم والتطور العلمي، الأمر الذي يلقي على الإدارة المدرسية مسؤوليات كبيرة بحيث تتحقق للنشء

https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol23/iss2/25

تربية متكاملة فكريا ونفسيا واجتماعيا. بعد أن كانت المدرسة لسنين خلت مقتصرة على تحقيق الكفاية المعرفية أو نقل الثقافة. ولم تعد كذلك مقتصرة على التعليم والنمو الأكاديمي فحسب. بل اتسعت مجالاتها إلى النمو الاجتماعي والثقافي والفكري من خلال إكساب الطلبة عاداتٍ وتقاليدٍ وقيمًا جديدًة.

وعليه فان الإدارة المدرسية تعتبر بمثابة أساس يعتمد عليه المجتمع في تحقيق أهدافه الإستراتيجية في إعداد الأجيال للحياة الفضلى القادرة على مواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتتناول موضوع الإدارة المدرسية وتسلط الضوء على أهميتها وأهدافها ودورها في تطوير الجوانب التربوية المختلفة. لذا فإن الإدارة المدرسية تحتاج إلى الإدارة الجيدة. والشخصية القيادية القادرة على قيادة العملية.

أسئلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

1- ما هو مفهوم الإدارة المدرسية في ضوء الأدب التربوي؟
2- ما هي أهداف الإدارة المدرسية؟
3- ما أهمية الإدارة المدرسية؟
4- ما هي النظريات التربوية في مجال الإدارة المدرسية؟

أهداف الدراسة:

1- التعرف على هو مفهوم الإدارة المدرسية في ضوء الأدب التربوي.
2- التعرف أهداف الإدارة المدرسية.
3- التعرف أهمية الإدارة المدرسية.
4- التعرف النظريات التربوية في مجال الإدارة المدرسية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية بما يلي:

1- لإدارة المدرسية: هي ما يبذله مدير المدرسة من جهود بناءة وتعاون مثمر لتهيئة المناسب لرفع كفاءة المعلمين وتوجيه نشاطهم بما يمكنهم من تربية التلاميذ تربية إسلامية ودفع العملية التعليمية إلى الأمام لتحقيق أهداف المدرسة.
2- تنسيق الجهود التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين من معلمين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف غليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم.

Jerash for Research and Studies Journal ???? ??? ?????? ?????????, Vol. 23 [2022], Iss. 2, Art. 25

3- تظهر أهمية الإدارة المدرسية في النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها فتدرس كل ما يؤثر على التلاميذ من ضعف في الدراسة أو غياب أو صعوبات وتسهم في إيجاد الحلول التربوية التي تساعدهم على مواصلة الدراسة بكل رغبة واهتمام.

4- وتهيئ كافة الأمور للمعلمين ليكونوا أكثر قدرة على التدريس وتحسين الخبرات التربوية التي يقدمونها للتلاميذ والعمل على رفع مستواهم المهني والفني وحثهم على الإطلاع المستمر لكل ما يستطيعون الحصول عليه من بحوث أو كتب تتعلق بالتربية ومواد تخصصهم حتى يستطيعوا تحسين أدائهم وبالتالي زيادة تحصيل التلاميذ الدراسي.

5- كما تعمل الإدارة المدرسية على تهيئة المناخ التربوي الملائم لتحقيق العلاقات الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة على أسس سليمة مبنية على الود والمحبة.

6- فالإدارة المدرسية تمثل الميدان الفعلي لتضافر جهود العاملين فيها من معلمين وإداريين في تسيير دفة الإدارة. فالمهام الوظيفية للإدارة المدرسية مهام جسام ومسئوليات متعددة لا تقف عند النواحي الإدارية بل تشمل التوجيه التربوي الذي يعتبر من الأمور الهامة لمتابعة سير العملية التعليمية وتشخيص جوانب القوة والضعف وتوجيه المعلمين.

7- مساعد مدير المدرسة على الارتقاء بالعملية التعليمية تفهمه للمسئوليات والمهام ودرايته بالأنظمة والتعليمات والمتابعة الجادة والاهتمام المستمر بالمعلمين والتلاميذ. فتلك الأمور تؤدي إلى زيادة العطاء والارتفاع بمستوى تحصيل التلاميذ.

وما يجعل مدير المدرسة قادراً على تطوير الإدارة المدرسية هي المتابعة المتواصلة والسعي الحثيث إلى توسيع نطاق قدرته على إدارة العمل بطريقة تتمشى مع ما يحيط بالمدرسة من تطور وتحسن في مجالات العمل وهذا التطوير يتطلب الإطلاع على كل جديد يصدر في ميدان التربية والإدارة المدرسية. فالبحوث التربوية والتطبيقات الناجحة والتي تصدر من أناس متخصصين لهم خبرات طويلة تجعل الإطلاع عليه ذا فائدة تساعد على تنظيم الأعمال المدرسية وتحسين الأداء مع أهمية إطلاع مدير المدرسة على الدوريات المتخصصة والكتب المتعلقة بالإدارة. إن هذا الإطلاع سوف يزيد من

8- النمو المهني للمدير ومساعده على إدارة مدرسته إدارة ناجحة وتمكنه من إسداء النصح والتوجيه للمعلمين والتلاميذ لأن خبرة مدير المدرسة وثقافته وسعة إطلاعه تؤثر في فلسفته وأسلوبه في العمل الذي ينعكس على التنظيم وسير الدراسة.

9- فالإدارة المدرسية وهي تتحمل العبء الأكبر في تنفيذ العملية التعليمية بجميع جوانبها فنياً وإدارياً عليها أن تجعل من نفسها قدوة تحتذى للمعلم والإداري والطالب في وقت واحد فعندما تتربع الإدارة المدرسية على قمة العملية التربوية وتصبح محط أنظار الجميع من رواد وعاملين يجب عليها حينئذ أن تكون مثلاً صالحاً في الأخلاق وقدوة عظيمة في السلوك وأنموذجاً عطراً في الانضباط وريادة واعية في حسن المعاملة وإماماً صالحاً في أداء الواجبات.

تعريف المفاهيم:

الإدارة المدرسية:هي تلك الإدارة التي يجب أن تتسم بالفاعلية والقدرة على توفير الظروف المناسبة التي تساعد على نمو المتعلم في جميع الجوانب ومعالجة مشاكله وإبعاده كلها.

منهج الدراسة:

https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol23/iss2/25 6

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذه الدراسة.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

- دراسة البستان، أحمد عبد الباقي. (1999م). جهود الإدارة المدرسية في معالجة بعض آثار عدوان النظام العراقي على مظاهر السلوك المدرسي لتلاميذ المرحلة الابتدائية بدولة الكويت.المجلة التربوية.(1999م). توصلت الدراسة إلى التأكيد على البرامج العلاجية ذات الطابع الشخصي، وتشجيع التعاون بين البيت والمدرسة والعمل على زيادة دافعية التلاميذ، ومشاركتهم الايجابية في البرامج المدرسية.
- دراسة بطاح، أحمد. سعود، راتب. أساليب تدريب مدير المدرسة الأردني: واقعها وسبل تطويرها (1416) دلت النتائج على أن بعض الأساليب التدريبية كالنقاش الجماعي، والحوار المفتوح، والزيارة الميدانية، تستعمل أكثر من غيرها سواء قبل الخد كما دلت النتائج على تأثير الجنس في التدريب أو أثناءها. المديرين (قبل الخدمة)، والخبرة التعليمية (أثناء الخدمة) وعدم تأثير الجنس (أثناء الخدمة)، والمؤهل (قبل الخدمة، وأثناءها) والخبرة التعليمية (قبل الخدمة) والخبرة الإدارية (قبل الخدمة وأثناءها)
- دراسة بهجت، أحمد الرفاعي. فعالية دور الإدارة المدرسية في إعداد مديري المدارس بسلطنة عمان: دراسة تقويمية (1993م). توصلت الدراسة إلى أن دورة الإدارة المدرسية بما تتضمنه من حلقات دراسية ونشاطات عملية تحقق بعض الأهداف المرجوة بدرجة كبيرة، في حين أنها لم تحقق بعضها الآخر بنفس الدرجة الأمر الذي يقلل من فعاليتها في إعداد مديري المدارس بسلطنة عمان.
- دراسة الجاسم، فاطمة احمد. دور المدرسة في رعاية الطلبة المتفوقين والموهوبين والتخطيط لبرامج خاصة بهم. (1998). نظمت لجنة التطوير لمديري المدارس الابتدائية بوزارة التربية والتعليم في البحرين دورة تدريبية حول "دور الإدارة المدرسية في رعاية الطلبة المتفوقين والموهوبين والتخطيط لبرامج خاصة بهم". وقدمت خلالها ورقة عمل شملت مراحل بناء البرنامج الخاص بالمتفوقين داخل المدرسة. ونظرا لأهمية هذه الورقة بالنسبة لجميع المدارس والمهتمين بمجال التفوق والموهبة نستعرض النص الكامل لها لتعميم الفائدة.
- دراسة الحبيب، فهد إبراهيم. مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية (1993م). دراسات تربوية. توصلت الدراسة إلى اختلاف الاتجاهات لدى المديرين حول مسؤولياتهم وواجباتهم تجاه جوانب العمل المدرسي المختلفة، وقد نتج عن هذا الاختلاف أن الإدارة المدرسية أيضا تأثرت في اتجاهاتها تبعا لاتجاه مدير المدرسة نحو مسؤولياته وواجباته والتي يجب أن تتسم بالتوازن والشمول بحيث يأخذ كل جانب موقعه ووزنه.
- دراسة الحبيب، د. فهد إبراهيم. أولويات البحث التربوي في مجال الإدارة المدرسية (استراتيجيه مقترحه). (1996) المجلة التربوية. جاءت النتائج كالتالي: شئون التلاميذ إدارة وتسيير العمل المدرسي. السياسة التعليمية. شئون العاملين (معلمين وعاملين). إعداد واختيار شاغلي وظائف الإدارة المدرسية. المناهج والأنشطة المدرسية العلاقات الإنسانية. التقويم. البناء التنظيمي.

Jerash for Research and Studies Journal ???? ??? ?????? ?????????, Vol. 23 [2022], Iss. 2, Art. 25

- دراسة الحبشي، محمد حسن :(1995) أدوار مدير المدرسة الابتدائية في سلطنة عمان في ضوء الكفايات له والمشكلات التي تواجهه (دراسة تقويمية). مجلة رسالة التربية اتفاق آراء الخبراء والمتخصصين بشأن الأدوار الوظيفية لمدير المدرسة. التوصيل إلى قائمة مقترحات بالكفايات اللازمة لمدير المدرسة. تحديد واقع أداء مدير المدرسة لمهام أدواره ودرجة امتلاكه.
- دراسة حسن، محمد احمد محمد. نحو مخطط لإعداد القيادات الإدارية التربوية (1989م). مجلة جامعة الملك عبد العزيز تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على حاجة نظم التعليم في البلاد العربية إلى مخطط لتطوير إعداد رجال الإدارة المدرسية.كما تبرز الدراسة أهمية وفائدة مراجعة المفاهيم والأفكار والخبرات في هذا المجال والتي يعمل بها في البلدان المتقدمة مثل مفهوم الأبعاد الثلاثة ومفهوم المهارات الثلاثة ثم مفهوم الكفاءة.
- دراسة عبد الرحمن بن سليمان. الإدارة المدرسية مفهومها.. ودورها في العملية التعليمية والتربوية (1408 هـ تعريف الإدارة، الاتجاهان الرئيسيان ميادين الإدارة التعليمية ومستوياتها الوظائف الرئيسية للإدارة في تعريفها الإدارة العلاقات الإنسانية في عمليات الإدارة التعليمية، الإدارة التعليمية، أهداف الإدارة المدرسية، مجالات العمل في الإدارة المدرسية، تقويم المدرسية، طبيعة القيادة الإدارية في المدرسة وسمات أسرة المدرسة. الإدارة المدرسية. المدير الناجح.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة (2016, Sethibe, Steyn) بعنوان المناخ التنظيمي والابتكار "إعادة نظر". حيث هدفت إلى استكشاف العالقة بين المناخ التنظيمي والابتكار والأداء التنظيمي عن طريق دمج وتوليف ونقد الدراسات التجريبية التي درست نفس العالقة، حيث تم دراسة عدة نماذج من دراسات سابقة بطريقة البحث النوعي، وتم استخدام) المفاهيم والبيان والإطار المفاهيمي (كهيكل للتحليل وتقديم تقرير عن النتائج. وكانت أهم ما تم التوصل إليه أن المناخ التنظيمي يؤثر على مستوى الابتكار في المنظمة بشكل ايجابي، غير أن العالقة بينهما تتخللها عوامل أخرى تشمل استراتيجية الابتكار وحجم الشركة وأسلوب القيادة ودعم الابتكار، وكما توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي يؤثر على الأداء التنظيمي بشكل إيجابي يمكن للمؤسسات خلق قيمة من خلال تعزيز مزيج من أسلوب القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي والابتكار لزيادة الأداء الفردي والجماعي.
- دراسة (2016, Ghavifekr, Pillai) بعنوان العالقة بين المناخ التنظيمي للمدرسة والرضا الوظيفي للمعلم، فكان الغرض منها هو دراسة العالقة بين المناخ التنظيمي للمدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في ماليزيا، وقد طبقت على عينة من المعلمين بلغت 245 معلما من ستة مدارس، وكان للبحث أداتان هما استبانتان عن مؤشر المناخ التنظيمي، وعن الرضا الوظيفي للمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى وجود عالقة إيجابية كبيرة بين المناخ التنظيمي للمدارس والرضا الوظيفي للمعلمين فيها.
- دراسة (2016, Shroff, Thakre) بعنوان المناخ التنظيمي: الدور التنظيمي الجهد الوظيفي والرضا بين الموظفين، وتبحث الدراسة عن دور المناخ التنظيمي في تنظيم أدوار الوظيفية وتحقيق الرضا الوظيفي بين موظفي المنظمة، وقد شارك في الدراسة 120 موظف تنفيذي يعملون في مؤسسات مختلفة في بومباي مع اختلاف الأعمار والجنس والمهام الوظيفية لهم، وتم تطبيق أداة البحث وهي الاستبانة باستخدام التحليل التحفيزي للمنظمات

https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol23/iss2/25 8

ومقياس ضغط الدور الرضا التنظيمي. وتوصلت الدراسة لنتاج من أهمها أن الموظفين الذين يعملون تحت ظروف مناخية تنظيمية مواتية سجلوا نتائج أقل في ضغوط الدور التنظيمي وأعلى في نتائج الرضا الوظيفي من الموظفين ذوي المناخ التنظيمي غير المواتية.

- دراسة (Bae & Chai, Kim, Song, 2014) بعنوان تأثير المناخ المدرسي المبتكرة على المعلمين وأنشطة إبداع المعرفة في المدارس الكورية: دور الوساطة في مشاركة معارف المعلمين ومشاركتهم في العمل وكان هدف الدراسة التعرف على العالقات الهيكلية بين المناخ المدرسي المبتكرة. وتقاسم المعرفة. ومشاركة العمل. وأنشطة إنشاء المعرفة بين معلمي المدارس الثانوية في كوريا. كما بحثت في دور الوساطة في السلوك التنظيمي للمدرسين - تقاسم المعرفة والمشاركة في العمل - في شرح تأثير المناخ الإبداع للمدرسة على ممارسات إنشاء المعرفة لدى المعلمين. طبقت الدراسة على المعلمين حيث حصل الباحثان على 1125 رد من 38 مدرسة ثانوية كورية. وقد تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) واختبار سوبيل بشكل أساسي لفحص النموذج المقترح والفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن المناخ المدرسي المبتكر يؤثر بشكل إيجابي على مشاركة المعلمين للمعرفة ومشاركتهم في العمل ويؤثر على متغير النتيجة. وممارسات المعلمين في مقترحين يعملان كوسيط يربطن السلوكين المجال إنشاء المعرفة. كما أن العاملَ مناخ الابتكار بالمدارس بخلق المعرفة للمدرسين.
- دراسة (Marten & Song, Mccharen, 2011) بعنوان الابتكار المدرسي: الآثار المتبادلة للتعلم والإبداع التنظيمي. وقد هدفت الدراسة لتعيين محددات المناخ التنظيمي وممارسات خلق المعرفة والتي يمكن أن تعتبر من العوامل الدافعة للابتكار والإبداع في المدارس. وقد تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لتقييم البنية المعقدة لمتغيرات الدراسة وتم تطبيق أداة الاستبانة لذلك. وطبقت الأداة على معلمي المدارس الثانوية المهنية والتقنية في الواليات المتحدة حيث ضمت العينة 2400 معلم. وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها أن المناخ التنظيمي وثقافة التعلم التنظيمي الداعمة تؤثر إيجابا وبشكل كبير على العوامل الدافعة للابتكار في البيئة المدرسية. وأن استقلالية الوظائف المدرسية يكون لها تأثير مباشر على ممارسات الإبداع لدى النظم المدرسية.

المبحث الأول: نشأة الإدارة التربوية والتخطيط التربوي:

ظَهرت فكرة الإدارة التربويّة بصفتها ميداناً معرفيّاً. ونوعاً من أنواع المِهن في القرن العشرين للميلاد. وتحديداً في العقد الثاني منه. وتأثّرت الإدارة التربويّة بالحَركة الإداريّة العلميّة التابعة للمُفكّر تايلور ممّا أدّى إلى انتقالِ الإدارة التربويّة من الحالة الإداريّةِ التقليديّة إلى إدارةٍ علميّةٍ تَسعى إلى حلّ المشكلات عن طَريق الاعتِماد على التفكير. والتحليل. والموضوعيّة.

اعتمدت نَشأة الإدارة التربويّة والتخطيط التربويّ على العَديد من المَراحل التاريخيّة المُهِمّة. وفيما يأتي معلومات عن نشأة كلٍّ منهما: "ظهرت الإدارة التربويّة بصفتها علماً مُستقلاً في الولايات المتحدة الأمريكيّة عام 1946م؛ فازدادت الدّراسات والأبحاث الخاصّة بهذا النوع من الإدارة مع مرور الوقت. ومن ثمّ انتَشرت الإدارة التربويّة في أوروبا وتحديداً في بريطانيا. ووصلت لاحقاً إلى الاتّحاد السوفيتي. وانتشرت في كافّة أنحاءِ العالم." (بواب.2015).

المفهوم الحديث للتخطيط التربويّ:

Jerash for Research and Studies Journal ???? ??? ?????? ?????????, Vol. 23 [2022], Iss. 2, Art. 25

"ظَهر المفهوم الحديث للتخطيط التربويّ بعد الحرب العالميّة الأولى؛ حيث اعتمَدَ على دور الاتّحاد السوفيتيّ في تَطبيق التخطيط الناجح، والمعروف باسم المُخطّط الخُماسيّ الأول الذي طُبِّقَ في عام 1923م، وتَمكّن من إثبات نجاحه الذي ساهم بتقليل عدد الأُمّيين في المجتمع، وساعد على ظهور تطوّر ملحوظ في المجال التربويّ، وبعد الحرب العالميّة الثانيّة ازداد تطوّر التخطيط التربويّ نتيجةً لعوامل عديدةٍ شملتْ التطوّر في المجال التكنولوجيّ والعلميّ، ومجموعة من التغيرات السكانيّة، والاقتصاديّة، والسياسيّة التي أدّت إلى اعتمادِ أدوارٍ تربويّةٍ جديدة" (فرحاوي،2009).

مراحل التخطيط التربوي:

يَعتمد تطبيقُ التخطيط التربويّ في المُؤسّسات التعليميّة على مروره بعدّة مراحل ومنها:" دراسة الواقع التعليميّ تخطيطيّاً، وتُعدّ هذه المرحلة عبارة عن تقييمٍ للنظام التعليميّ المُطبق في السابق، وكافّة العوامل التي تُؤثر فيه سلبيّاً أو إيجابيّاً، وتُشكّل هذه المرحلة الأمور الآتية: تقييم الوضع التربويّ السابق، ويَشمل الخُطّة التربويّة السابقة مهما كانت طبيعتها، سواءً أكانت طويلة أو قصيرة الأجل؛ والهدف من ذلك هو بيان مَناطق الضعف والقوّة في هذه المرحلة. تحليل الوضع التربويّ الحاليّ: وهو تشخيص الحالة التعليميّة في الوقت الراهن، وبيان مدى قُدرتها على تحقيق الأهداف الخاصة بالتعليم، وتحديد طبيعة مُدخلات ومُخرجات التعليم؛ عن طريق إجراء دراسةٍ تَهتمّ بمتابعة المُدخلات التي تشمل المناهج، والمعلمين، والطلاب، ووسائل التدريس، وغيرها من المُدخلات الأُخرى. دراسة البيئة الخاصّة بالنظام التربويّ؛ وهي الاهتمام ببيئة التّخطيط التي تتميّزُ بدورها في نجاح أو فشل الخُطّة التعليميّة، وتشمل مجموعةً من العَوامل الاقتصاديّة، والثقافيّة، والسياسيّة. وضع الأهداف: هي الغايات والطّموح التربويّة المُرتبطة مع الطموح والغايات الاقتصاديّة، والاجتماعيّة، والسياسيّة الخاصّة بالمجتمع. إعداد استراتيجيّات تحقيق الأهداف؛ وهي اهتمام المَسؤول عن التخطيط التربويّ بوضع أسئلةٍ مُتعلّقةٍ في السكّان المُتأثرين بالنشاطات، والأهداف الخاصّة بالتخطيط. إعداد برامج بديلة تساهم بتحقيق الأهداف؛ وهي الخيارات التي يجب أن تُطبّق عليها الدراسة والتقييم؛ لأنّها تُعدّ الوَسائل التي يُحدّدها المُخطّط التربويّ لتَحقيق الأهداف. إعداد الخطة؛ وهي عبارة عن ترجمةٍ خاصّةٍ بالصورة التقليديّة للتعليم تؤدّي إلى تحويلها لصورةٍ رقميّة، وتعتمد هذه المرحلة على تنفيذ الإجراءات الآتية: تقييم أوضاع النظام التربويّ وحصر المشكلات التي يُعاني منها. صياغة الحاجات المطلوبة في ظلّ الإمكانات المتوفرة. وضع برنامج مناسب وشامل لتطوير النّظام التعليميّ. التنسيق بين المشروعات التربويّة. ووضع المواصفات المُناسبة لبَرامجها التنفيذيّة. تحديد التكاليف والوقت اللازم ومصادر التمويل المناسبة. تطبيق الموازنة التخطيطيّة؛ هي الاعتمادُ على وجودِ برنامج تمويليّ عن طَريق تحديد مصادر التمويل، والموارد المُتنوّعة والمُفيدة للتخطيط التربويّ. تنفيذ ومتابعة الخُطة؛ هي المُباشرة بتنفيذ الخُطّة التربويّة بعد الموافقة عليها من السلطة المُشرفة على التعليم، ومن خلال الاعتماد على البرنامج التمويليّ، والمُوازنات التخطيطيّة المُعدّة في المَراحل السابقة. أنواع الإدارة التربوية تُساهم القوانين في تحديد أنماط وأنواع الإدارة التربويّة التي تُساعد العناصر البشريّة على اتّخاذ القرارات المناسبة" (حضرواي،1429 هـ).

المبحث الثاني: مفهوم الإدارة المدرسية:

الإدارة التربوية هي مَجموعةٌ من العمليّات التي تشمل التخطيط، والضبط، والتوجيه، والتنفيذ، والتقييم للأعمال المُتعلّقة بالشؤون الخاصّة في المؤسّسات التعليميّة التي تُشكّل المدارس، عَن طريق استِخدام أفضلِ الوسائل والطُرق المُتاحة (مجيد،وجعفر،2016).

https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol23/iss2/25 10

وتُعرَّف الإدارة التربويّة أيضاً بأنّها عمليّاتٌ شاملة ومُتشابكة مع بعضها تُمثّل النظام التربويّ المُطبق في المجتمع، والذي يَظهرُ في نظام التربية والتعليم في الدولة، وما يُقدّمه من مناهج وسياسات تربويّة مُحدّدة للمراحل التعليميّة المتنوعة (الدليمي،2013).

وعرّف الزبيدي الإدارة المدرسية بأنها: "مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظّم؛ فردياً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع" (الزبيدي،1988).

كما تعرف الإدارة المدرسية على أنها:

"الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين، وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة، من تربية أبنائها، تربية صحيحة وعلى أسس سليمة". ويعرفها البعض الآخر بأنها: "كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقا فعالا ويقوم بتنسيق، وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة، ومحددة من قبل هيئات عليا، أو هيئات داخل الإدارة المدرسية". وعرفها البعض على أنها:"حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد" (العمايرة،2002).

بيد أن الذين يفضلون استخدام مصطلح (الإدارة التربوية) يريدون أن يتمشوا مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام كلمة (تربية) على كلمة تعليم باعتبار أن التربية أشمل وأعم من التعليم، وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي (التربية الكاملة) وبهذا تصبح الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية. ومع أن الإدارة التربوية تريد أن تركز على مفهوم التربية لا على التعليم فإن الإدارة التعليمية تعتبر أكثر تحديداً ووضوحاً من حيث المعالجة العلمية، وأن الفيصل النهائي بينهما يرجع إلى جمهور المربين والعاملين في ميدان التربية، وأيهما يشيع استخدامه بينهم فإنهم يتفقون على استخدامه، وبأي معنى يستقر استخدامهم له. (محاضرات في مقياس الإدارة التربوية والمدرسية، الجزائر).

أما بالنسبة للإدارة المدرسية فيبدو أن الأمر أكثر سهولة؛ ذلك لأن الإدارة المدرسية تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية، ومعنى هذا أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط، وهي بهذا تصبح جزءًا من الإدارة التعليمية ككل، أي أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي صلة الخاص بالعام (مرسي، 1977).

أما مفهوم التخطيط التربوي فيعرف على أنه "عمليّة مُنظّمة ذات طبيعة علميّة وتربويّة تسعى إلى إحداث تغييرٍ في حياة الإنسان؛ عن طريق تفعيل المجالات الاقتصاديّة والاجتماعيّة من خلال السعي نحو توجيه المؤسّسات التعليميّة لتحقيق الأهداف المُستقبليّة التي تُساهم في توفير حاجات المجتمع" (وزارة التربية والتعليم السعودية،2014).

Jerash for Research and Studies Journal ???? ??? ?????? ?????????, Vol. 23 [2022], Iss. 2, Art. 25

ويُعرَّف التخطيط التربويّ بأنّه مَجموعةٌ من النّشاطات التي تَهتمّ بتَحديد أهدافٍ مُعيّنة لتنمية التعليم، وتأخذ هذه النشاطات مَكانها أثناء تنفيذ التخطيط الخاص بالتنمية الشاملة مِن خلال الاعتِماد على موارد بشريّة، واقتصاديّة، ومالية (العيسى،1431 هـ).

المبحث الثالث: أهداف الإدارة المدرسية

تسعى الإدارة المدرسية الى التعزيز من كفاءة المنظمة التعليمية؛ من خلال انجاز الأهداف المحدّدة بأقل التكاليف وبمدة زمنية محددة، كما تعمل على تحقيق الاستخدام الملائم للموارد البشرية المتاحة، كالكادر التعليمي والطلبة والموظفين، وتحقيق الاستغلال الأمثل للمرافق المتوفرة كالمباني والملاعب والمعدات. تعزيز الرضا الوظيفي يعرّف الرضا الوظيفي بأنه شعور الموظف بالرضا أو الإنجاز في مجال وظيفته، ويساهم الرضا الوظيفي في تحديد مدى حب الموظف لعمله، حيث تعمل الإدارة المدرسية على خلق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، والحد من الازدواجية في المهمّات والعمل، وتعمل على تحسين عملية التواصل ما بين الموظفين والطلاب وما بين العاملين في المنظمة، كما تساهم الإدارة المدرسية في خلق بيئة ملائمة لبناء علاقات فعّالة بين العاملين، ومن خلال الإدارة المدرسية يتمكن المدير من فهم الوظائف والدور المُناط به وتُمكّنه من القيام بمهامه بفاعلية أكبر. تحقيق التكامل تُعنى الإدارة المدرسية بتحقيق التعاون بينها وبين المعلمين، ودعم وقبول المعلم المتميز، وتوفير كل ما يحتاجه المعلم ليتمكن من إثراء عملية التعليم وتقديم أفضل ما يمكنه لذلك، من خلال إتاحة الحرية للمعلمين وتزويدهم بالمرافق المناسبة وتشجيعهم، ولا بد للإدارة من تعزيز الأنشطة الإيجابية وكل ما يؤدي للمنظمة بالنفع، ويعد تحقيق التكامل أحد أهداف الإدارة المدرسية؛ إذ إن العاملين في مجال التعليم من الموظفين والإداريين والطلاب يدركون بأن الهدف الرئيسي من العمل في هذا المجال هو من أجل المصلحة العامة، حيث يشارك الجميع بفاعلية في تحقيق الأنشطة والسياسات المدرسية (mawdoo3.com).

المبحث الرابع: أهمية الإدارة المدرسية

التخطيط للمستقبل وتحديد الوظائف تُعنى الإدارة المدرسية بالاهتمام بالمستقبل، حيث تقوم بعملية التخطيط للمستقبل وانجاز خطة عمل لعملياتها؛ اذ يعتبر التخطيط من الأمور المهمة للإدارة المدرسية، ويعد الخطوة الأولى قبل أي إجراء، فمن دون التخطيط لا تستطيع الإدارة المدرسية تحقيق أهدافها المرغوبة، ويُعد أمراً ضرورياً لتحسين نشاطات المدرسة وعملها. تنظيم الموارد اللازمة تهدف الإدارة المدرسية إلى تمكين المدرسة من العمل بطريقة سليمة، وذلك من خلال تنظيم وتشكيل الموارد سواء المادية منها أو البشرية، ويعتبر التنظيم من المهمّات الإدارية التي تساعد على ترتيب وتنظيم الموارد البشرية لكي تدعم وتمكّن الإدارة من القيام بمهماتها؛ حيث تُعنى الإدارة المدرسية بالاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة لديها من طلاب ومعلمين، كما تُعنى بتوفير المرافق اللازمة وخلق بيئة تعليمية فعّالة لإثراء عملية التعلّم، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل لمرافق البنية التحتية من ملاعب ومباني ومعدات. التوجيه توجّه الإدارة المدرسة العاملين في المؤسسة التعليمية لأداء عملهم بكفاءة، ولا يقتصر التوجيه على هيئة التدريس فقط بل على العاملين ككل، فتوجّه الإدارة الجهود البشرية والمؤسسة نحو تحقيق أهدافها، بحيث تتضافر الجهود العاملة نحو تحقيق الهدف المشترك، وتعزز الإدارة من كفاءة المنظمة التعليمية، وتساعد على إنجاز الأهداف بأقل وقت وكُلفة، كما توجه الإدارة الموظفين والطلاب وتساهم في حل النزاعات التي تواجههم من خلال تشجيعهم لفهم العلاقات الشخصية بشكل أفضل، والتي تتمحور بين الطلاب ومعلميهم. تحقّق الإدارة الكفاءة التعليمية

https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol23/iss2/25 12

من خلال توجيه المعلمين لاستخدام أفضل طرق التعليم وجعل العملية التعليمية فعّالة، بالإضافة إلى سعيها لتوفير برامج الدعم والتطوير للتحسين من قدرات الهيئة التدريسية، وتوجيه الطلاب أيضاً بهدف الرفع من مستوى التعلّم لديهم وزيادة جهودهم، وتشجيع الابتكار وتطوير بيئة متكاملة (Mawdoo3.com).

المبحث الخامس: النظريات التربوية في مجال الإدارة المدرسية

مفهوم النظرية:

(النظرية Theory) هي: "تصور أو فرض أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما، يتسم بالعمومية وينتظم علماً أو عدة علوم، ويقدم منهجاً للبحث والتفسير، ويربط النتائج بالمبادئ (الحفني،2000، ص 88). كما تعرّف النظرية على أنها: مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وهي تفسر ما هو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون.. ويمكن أن ينظر إلى النظرية على أنها مبادئ عامة تقوم بتوجيه العمل بدقة ووضوح وبهذا فالنظرية الجيدة هي التي يمكن أن تشتق منها الفروض (Bush, 1986).

مصادر بناء النظرية المدرسية:

المصدر الأول: تقارير وتعليقات رجال الإدارة المدرسية من واقع خبرتهم العملية وهي تعتمد على الناحية الذاتية والانطباع الشخصي.

المصدر الثاني: عمليات المسح التي يقوم بها الدارسون والباحثون ودراسات الكتّاب الكبار في ميدان الإدارة المدرسية. المصدر الثالث: الاستدلال العقلي للتوصل عن طريق المنطق والعقل إلى استخلاص بعض النتائج المترتبة على بعض الأفكار أو المسائل العامة التي نسلم بها أو نعتقد بصحتها (الفريجات،2000، ص48).

معايير تقويم الإدارة المدرسية في ضوء النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية: هنالك عدة معايير رئيسية يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة في ضوء النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية، ومن أهمها:

1. وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إل ى تحقيقها.
2. التحديد الواضح للمسؤوليات، بمعنى أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد للاختصاصات.
3. الأسلوب الديموقراطي القائم على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد في العلاقات الإنسانية.
4. أن تكون كل طاقات المدرسة - من طاقات مادية وبشرية- مجندة لخدمة العملية التربوية فيها بما يحقق أداء العمل مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال (سلامة، 2003).
5. تتميز الإدارة المدرسية الجيدة بوجود نظام جيد للاتصال سواء كان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية للمدرسة، أو بينها وبين المجتمع المحلي، وبينها وبين السلطات التعليمية العليا (Kizlik,1999).

النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية:

Jerash for Research and Studies Journal ???? ??? ?????? ?????????, Vol. 23 [2022], Iss. 2, Art. 25

حاول العديد من دارسي الإدارة المدرسية تحليل العملية الإدارية ومحاولة وضع نظريات لها، ولقد كان لهذه المحاولات أثر في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال. فقد حاول كل من بول مورت P.mort ومساعده دونالد هـ.روس Donald H.Ross لوضع أسس لنظرية الإدارة ورد في كتابهما "مبادئ الإدارة المدرسية" كما حاول جيس ب. سيرز Jess.Serars البحث في وظيفة الإدارة في دراسة عام 1950 تحت عنوان طبيعة العملية الإدارية، كما أعد البرنامج التعاوني للإدارة التعليمية في أمريكا عدة برامج لتعرف على أساليب نظرية للإدارة التعليمية، ومنها كتاب عام 1955 بعنوان "أساليب أفضل للإدارة المدرسية"، واستحدث سيمون في كتابه "مفهوم الرجل الإداري" عام 1945 طبيعة وأهمية اتخاذ القرار في العملية الإدارية، وفي عام 1968 وضع "يعقوب جيتزلز" J.W.Getzels نظرية علمية في الإدارة المدرسية، حيث نظر للإدارة باعتبارها عملية اجتماعية، بينما نظر سيرز إلى الإدارة التعليمية من حيث وظائفها ومكوناتها وحلل العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسية، ويمكن القول بأن جميع الجهود التي بذلت كلها جهود متأثرة بأفكار رجال الإدارة العامة والصناعية أمثال (تايلور) (وهنري فايول) (ولوثر جيوليك)، وغيرهم من رجال الإدارة العامة. (الفريجات 2000).

ومن أبرز النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية ما يلي:

(1). نظرية الإدارة كعملية اجتماعية Social Processing Theory:

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 (Betty,2001).

ويمكن توضيح النماذج التالية لهذه النظرية:

أ - نموذج جيتزلز Getzels: 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 وإن كانا في الواقع متداخلين.

فالجانب الأول يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة والأداء 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.

والسلوك الاجتماعي هو وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين، المؤسسات والأدوار والتوقعات وهي تمثل البعد التنظيمي أو المعياري، 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 يعملا معاً بروح متعاونة بناءة، أما عندما تختلف النظريات فإن العلاقة بينهما تكون على غير ما يرام. والفكرة الأساسية في هذا النموذج تقوم على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطاره كالمدرسة مثلاً هو محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة منه من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية وما تشمله من نزعات وأمزجة. (عطوي، 2001).

https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol23/iss2/25 14

ب - نموذج جوبا Guba للإدارة كعملية اجتماعية: ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه والمكانة الشخصية التي يتمتع بها. ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز. وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إله من السلطات الأعلى. 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 الشخصية. 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 لإدارة التعليمية وغيره.

ج - نظرية تالكوت بارسونز T.Parsons

يرى بارسونز أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعة أغراض رئيسية هي:

1. التأقلم أو التكيف: بمعنى تكييف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقة للبيئة الخارجية
2. تحقيق الهدف: بمعنى تحديد الأهداف وكل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها.
3. التكامل: بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحدهم في كل متكامل.
4. الكمون: بمعنى أن يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه وإطاره الثقافي. (عطوي، 2001).

(2): نظرية العلاقات الإنسانية **Leadership Theory**:

تهتم 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

إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد. ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة ليتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة. (الخواجا، 2004).

ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين. بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرؤوسين. لأن جهود الإداري في هذه الحالة تتشتت 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 مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها. إن المرؤوس الذي لا يكون معوقاً بمشكلات يستطيع أن يركز العمل. فتقل الأخطار التي يرتكبها وتزداد وجوه التكامل بين عمله وأعمال الفريق. ويحافظ على التعاون مع الأقران دعماً لاستمرارية المؤسسة ونجاحها. وبهذا يضمن المحافظة على الأوضاع القائمة التي يرتاح لها. (عريفج، 2001).

(3). نظرية اتخاذ القرار**Dicesion Making Theory**:

Jerash for Research and Studies Journal ???? ??? ?????? ?????????, Vol. 23 [2022], Iss. 2, Art. 25

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 والكفاية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته، ويمكن مراعاة الخطوات التالية عند اتخاذ القرار:

أ. التعرف على المشكلة وتحديدها.

ب- تحليل وتقييم المشكلة.

ج- وضع معايير للحكم يمكن بها تقييم الحل المقبول والمتفق مع الحاجة.

د- جمع المادة (البيانات والمعلومات).

هـ - صياغة واختيار الحل أو الحلول المفضلة واختيارها مقدما أي البدائل الممكنة.

و - وضع الحل المفضل موضع التنفيذ مع تهيئة الجو لتنفيذه وضمان مستوى أدائه ليتناسب مع خطة التنفيذ ثم تقويم صلاحية القرار الذي اتخذ وهل هو أنسب القرارات؟. (الخواجا، 2004).

(4). نظرية المنظمات**Organaiztion Theory** :

تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاماً اجتماعيا كلياً في نظرية التنظيم، ومن خلال النظام تكون الإدارة أحياناً عاملاً يزيد أو ينقص من التعارض بين أعضاء المجموعات والمؤسسات أو المنظمة - المدرسة - فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري ليحلل مشاكل المنظمة وترشده في خطته وقراراته الإدارية كذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي لها علاقة بها (الخواجا، 2004).

(5). نظرية الإدارة كوظائف ومكونات:

لا تخرج وظائف الإدارة التي أشار إليها سيرز عن مجموعة الوظائف التي أشار إليها سابقوه، وفي مقدمتهم المهندس الفرنسي "هنري فايول" والوظائف الرئيسية للإداري في ميادين الإدارات المختلفة كما يحددها سيرز هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة، وتقابل بالترتيب مصطلحات: Co-ordenating and ،Directoring،Organazing،Planning Controling وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في لميادين المختلفة، حيث إن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري.

ففي عملية التخطيط، يحتاج الإداري إلى تدارس لظروف 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

https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol23/iss2/25 16

القوانين والأنظمة والتعليمات لصورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية، بما يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المأمولة على المنظمة أو التنظيم الذي ينشأ عن الترتيبات.

وفي عملية التوجيه ينشّط 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، وإمكاناتها المادية والبشرية، والقوى والظروف الاجتماعية المؤثرة عليها. وفي عملية التنسيق، يحتاج الإداري إلى جعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض، بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى الاجتماعية والاقتصادية ولسياسية والثقافية في بيئة التنظيم.

أما الرقابة: فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة لمؤسسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منها (عريفج، 2001).

(6). نظرية القيادة **Leadership Theory**:

تعتبر القيادة التربوية للمؤسسة التعليمية من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة وبالنسبة لإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة، نظراً لعلاقتها المباشرة بأولياء لأمور 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 لطبيعي للإنسان (الخواجا، 2004).

(7). نظرية الدور **Role Theory**:

إذا افترضنا أن مدير المدرسة يخطط لتكوين فريق رياضي لمدرسته - فمن يكلف بهذه المسؤولية - وإذا كلف أحد مدرسي التربية الرياضية ذلك ولم يستطع أن ينجح في تكوين الفريق المناسب، ماذا يفعل مدير المدرسة؟ ما موقف بقية مدرسي التربية الرياضية الآخرين؟ ل يشاورهم كجماعة فربما يحدث تصادماً في الرأي، وعليه في مثل هذه الحالات 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.

تهتم هذه النظرية بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في لمؤسسات التعليمية (المدارس). فيجب عليه 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 (الخواجا، 2004).

(8). نظرية النظم **System Theory**:

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

Jerash for Research and Studies Journal ???? ??? ?????? ?????????, Vol. 23 [2022], Iss. 2, Art. 25

وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها تفسر 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 بولدنج (Bolding) وبكلي (Buckley) عالم الاجتماع. وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة "لتزايد الاهتمام بالتعليم ونظمه من ناحية، وتركز الاهتمام على اقتصاديات التعليم من ناحية أخرى". 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 (عمايرة، 2002).

(9). نظريات أخرى في الإدارة المدرسية:

أ. نظرية البعدين في القيادة: يظهر تحليل سلوك القائد ودراسته على أن هناك نمطين من السلوك هما: السلوك الموجه نحو المهمة والسلوك الموجه نحو الناس. وهناك من القادة من يطغى على سلوكه البعد الأول وهناك من يطغي على سلوك البعد الثاني. وأكثرية القادة يكون سلوكهم متوازناً.

ب. نظرية التبادل: في تقرير القيادة لهومان Homan يمكن استخدام هذه لتفسير متى يستطيع الفرد أن يتخذ القرار ويمارس القيادة وفي هذه يفكر الفرد بالمردود الذي سيناله إذا ما اتخذ موقفاً قيادياً في مشكلة ما ثم ينظر إلى ما سيكلفه ذلك من فقدان تقبل الجماعة له وبذل مزيد من الجهد... الخ، ثم يقارن المردود بالتكاليف لتبرير قيامه بالقيادة أم لا. ويتسم سلوك المرؤوس بنفس الأسلوب حيث يقوم بمقارنة المردود بالكلفة لتقرير فيما أنه سيبقى تابعاً بدلاً من أن يقود.

جـ. نظرية تصنيف الحاجات لماسلو Maslow: يعد ماسلو أن القوة الدافعة للناس للانضمام للمنظمات والمؤسسات الإدارية وبقائهم فيها وعملهم باتجاه أهدافها هي في الحقيقة سلسلة من الحاجات، وعندما تشبع الحاجات في أسفل السلسلة تظهر حاجات أعلى يريد الفرد إشباعها، وهكذا يستمر الاتجاه، وتصنف الحاجات من وجهة نظر ماسلو إلى:

- حاجات فسيولوجية (جسمية) أساسية كالطعام والماء والسكن والهواء.. الخ

https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol23/iss2/25 18

- الانتماء الاجتماعي (حب - انتماء - تقبل الآخرين)
- الأمان والضمان الفسيولوجي والمالي.

الاحترام (احترام الذات وتقدير الزملاء) وينبغي أن ندرك بأن الحاجة المشبعة ليست محفزاً، ولكن تظهر حاجة أخرى محلها كمحفز. وحاجات الفرد متشابكة ومعقدة ويميل الفرد إلى السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق حاجاته المحفزة.

د- نظرية إدارة المصادر البشرية: إن من أهم مسلمات هذه النظرية:

1. أن يهيئ البناء الداخلي للمنظمة مناخا يزيد من نمو الإنسان وحفزه لكي يتحقق الحد الأعلى لفاعليتها.
2. إن إدراك الإداريين لقدرات المنظمة لإدارية يزيد من مساهمتهم في اتخاذ القرارات مع التأكيد على المعرفة والخبرة والقدرة على الخلق والإبداع لديهم.
3. تتطلب المساهمة البناءة مناخاً يتصف بالثقة العالية والوضوح.
4. التركيز على مرونة العمل في المنظمة الإدارية أكثر من التركيز على التسلسل الهرمي.
5. يعود النفوذ واللامبالاة والأداء السيئ لعدم إلى عدم رضا العاملين عن وظائفهم أكثر من أن تعزى إلى نوعيتهم.

إن استخدام هذا الأسلوب في لمؤسسات التربوية يعني أخذ الطالب من المكان الذي هو فيه إلى المكان الذي يستطيع الوصول إيه وكذلك بالنسبة لكل العاملين.

هـ. نظرية الاحتمالات أو الطوارئ، وتؤكد هذه النظرية على الأسس التالية: ليست هناك طريقة واحدة مثلى لتنظيم وإدارة المدارس.

لا تتساوى جميع طرق التنظيم والإدارة والفاعلية في ظرف معين، إذ تعتمد الفاعلية على مناسبة التصميم أو النمط للظرف المعين.

يجب أن يبنى الاختيار لتصميم التنظيم ولنمط الإدارة على أساس التحليل الدقيق والاحتمالات المهمة في الظرف المعين.

وحيث أن الإدارة هي العمل مع ومن خلال الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المنظمة فإن الاحتمال المرغوب هو ذك الذي يدفع المرؤوسين إلى اتباع سلوك أكثر إنتاجاً وفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة (عطوي، 2001).

استنتاجات الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية.

- الإدارة التربوية هي مَجموعةٌ من العمليّات التي تشمل التخطيط، والضبط، والتوجيه، والتنفيذ، والتقييم للأعمال المُتعلّقة بالشؤون الخاصّة في المؤسّسات التعليميّة التي تُشكّل المدارس، عَن طريق استِخدام أفضلِ الوسائل والطُرق المُتاحة.
- أهمية الإدارة المدرسية في النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها فتدرس كل ما يؤثر على التلاميذ من ضعف في الدراسة أو غياب أو صعوبات وتسهم في إيجاد الحلول التربوية

Jerash for Research and Studies Journal ???? ??? ?????? ?????????, Vol. 23 [2022], Iss. 2, Art. 25

- مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية.
- تهدف الإدارة المدرسية إلى تمكين المدرسة من العمل بطريقة سليمة، وذلك من خلال تنظيم وتشكيل الموارد سواء المادية منها أو البشرية.
- الإدارة المدرسية يظهر أثرها العملي في سلوك الطلاب كما يتبعها باقي أعضاء الأسرة التربوية.
التوجيه
- توجّه الإدارة المدرسية العاملين في المؤسسة التعليمية لأداء عملهم بكفاءة، ولا يقتصر التوجيه على هيئة التدريس فقط بل على العاملين ككل.

التوصيات:

يوصي الباحث في نهاية دراسته بما يلي:

- توجيه الباحثين إلى دراسة المؤسسات التربوية والتركيز على الادارة المدرسية.
- تدريب مدراء المدارس على المهارات المطلوبة في الإدارة المدرسية.
- التعاون بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المدني لتحقيق التعاون والتكامل.
- تدريب المعلمين وكافة العاملين بالمدارس لتفعيل مهام وواجبات الإدارة المدرسية.
- العمل على تحفيز المعلمين وتزويدهم بالثقة لتحقيق التطور والنماء في الجوانب التعليمية.
- توفير البيئة المدرسية الآمنة للطلبة والمعلمين والإداريين.
- زيادة سلطة وصلاحيات مدراء المدارس من خلال تطبيق لا مركزية التعليم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، حسام الدين محمد، المرزوقي، محمد بن سعيد بن عبدالله، القيادة العالمية مدخل لتطوير الإدارة المدرسية بسلطنة عمان في ضوء النماذج المعاصرة، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات، العدد (61).

آمنة، زروقي، تيلابيج، نوارة (2012)، دور الإدارة المدرسة في تنمية التفكير الإبداعي لدى معلمي المدارس الابتدائية، جامعة أم البواقي.

البستان، أحمد عبد الباقي (1999م)، جهود الإدارة المدرسية في معالجة بعض آثار عدوان النظام العراقي على مظاهر السلوك المدرسي لتلاميذ المرحلة الابتدائية بدولة الكويت. المجلة التربوية، مج (13).

بطاح، أحمد، سعود، راتب. أساليب تدريب مدير المدرسة الأردني: واوقعها وسبل تطويرها (1416ه). مؤته للدراسات والبحوث. العدد الخامس. المجلد العاشر. جمادى الثاني.

https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol23/iss2/25

بوزيد، رحمة، سامية، نوار (2015)، دور الإدارة المدرسية في مواجهة ظاهرة التسرب المدرسي من وجهة نظر المديرين، جامعة أم البواقي.

الجاسم، فاطمة احمد. دور المدرسة في رعاية الطلبة المتفوقين والموهوبين والتخطيط لبرامج خاصة بهم. المعلومات التربوية (1998م)، السنة الثالثة، ع(13).

جامعة محمد الصديق بن يحيى بهجت، أحمد الرفاعي. فعالية دور الإدارة المدرسية في إعداد مديري المدارس بسلطنة عمان (دراسة تقويمية)..(1993م)، دراسات تربوية، مج (8)، ع (54) "محاضرات في مقياس الإدارة التربوية والمدرسية"، الجزائر: جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل.

الحبشي، محمد حسن (1995) أدوار مدير المدرسة الابتدائية في سلطنة عمان في ضوء الكفايات له والمشكلات التي تواجهه (دراسة تقويمية)، مجلة رسالة التربية.

الحبيب، فهد إبراهيم. أولويات البحث التربوي في مجال الإدارة المدرسية (استراتيجيه مقترحه). (1996)، المجلة التربوية، المجلد العاشر، العدد الثامن والثلاثون.

الحبيب، فهد إبراهيم. مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية (1993م)، دراسات تربوية، (1993م)، مج (8)، ع(56).

حسن، محمد احمد محمد. نحو مخطط لإعداد القيادات الإدارية التربوية (1989م).مجلة جامعة الملك عبد العزيز. (1989م) مج (2).

حضراوي، خلود (1429 هـ)، التخطيط التربوي في عهد الملك عبد العزيز وأثره في النهضة التعليمية الحديثة، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى، صفحة 21، 22، 23.

الحفني، عبد المنعم (2000)، المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة، ط3، مكتبة مدبولي، القاهرة.

خثيلة، هند ماجد. التخطيط الاستراتيجي في إدارة ما قبل المدرسة الابتدائية (1999م)، رسالة الخليج العربي، السنة العشرون، ع (72).

الخواجا، عبدالفتاح (2004)، تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان.

الزبيدي، سلمان عاشور (1988)، اتجاهات في تربية الطفل، دار أنس للنشر، عمان.

الزبيدي، سلمان عاشور (2001)، الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، مطابع الثورة العربية الليبية، طرابلس، ليبيا.

سلامة، ياسر (2003)، الإدارة المدرسية الحديثة، دار عالم الثقافة، عمان.

سهاد مجيد، وابتسام جعفر (2015 - 2016)، مفهوم الإدارة التربوية والمدرسية (تطورها، وظائفها)، العراق: جامعة بابل.

صالح، هاني عبد الرحمن (د. ت) الإدارة التربوية، بحوث ودراسات، عمان.

طارق الدليمي (2013)، الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية (الطبعة الأولى)، المملكة الأردنية الهاشمية: مركز ديبونو لتعليم التفكير.

عبد الرحمن بن سليمان (1408هـ). الإدارة المدرسية مفهومها.. ودورها في العملية التعليمية والتربوية التوثيق التربوي. العدد التاسع والعشرون. ـ

أبو عبطة، عبدالله عفيف عبدالله (2013)، معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة، وسبل معالجتها، رسالة ماجستير.

عريفج، سامي سلطي (2001). الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.

عطوي، جودت (2001). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية، عمان.

العمايرة، محمد حسن (2002) مبادئ الإدارة المدرسية، ط 3، دار المسيرة، عمان.

عيسى العيسى (1430 - 1431 هـ)، ورقة بحثية في مفهوم التخطيط ومفاهيم التخطيط التربوي وأنواع التخطيط التربوي، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود، صفحة

الفريجات، غالب (2000). الإدارة والتخطيط التربوي: تجارب عربية متنوعة، عمان.

مرسي، محمد منير (1977). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.

ناصر الدين، عبد الواسع إسحاق، سلمان،وان مات بن الحاج (2017) تفعيل دور الإدارة المدرسية في تحقيق جودة العملية التعليمية: دراسة وصفية تحليلية، مجلة الراسخون، مجلة عالمية محكمة، مجلد 22، عدد 2.

وزارة التربية الوطنية، أساسيات التخطيط التربوي النظرية والتطبيقية، الجزائر: (2009).

وزارة التعليم - المملكة العربية السعودية، مفهوم التخطيط التربوي وأهميته، 26-9-2014.

التوثيق من الإنترنت:

- رجب بن عبد الله العويسي،الإدارة المدرسية، al-mstb a.com
- الإدارة المدرسية، Mawdoo3.com.
- الإدارة المدرسية، faisalltayeh.
- أحمد السيد كردي، ماهية الإدارة المدرسية، sst5.com

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Betty, J. (2001): *Management of the Business Classroom*, (editor), national Business Education Association.

Bush,T. (1986): *Theory of Educational Management*, London: Harber Row Publisher.

Ghavifekr, Simin and Pillai, Nova Sheila. (2016) "The Relationship between School's Organizational Climate and Teacher's Job Satisfaction: Malaysian Experience." *Asia Pacific Education Review* 17, no. 1: 87.

Kizlik, Robert. (1999): *Classroom and Behavior Management*, U.S.A: university of neworleans.

MacCabe, P. (1999): *The Role of the School Pricipal*. From Int. Site: www. Paperwriters.com/aftersale.htm.

McCharen, Belinda, JiHoon Song and Jon Martens. (2011) *School innovation: The mutual impacts of Organizational learning and creativity*. Vol. 39. London, England: SAGE Publications.

Sethibe, Tebogo and Renier Steyn. (2016). "Organizational Climate, Innovation and Performance: A Systematic Review." *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies* 2, no. 2: 161-174.

Song, Ji Hoon, Woocheol Kim, Dae Seok Chai and Sang Hoon Bae. (2014). The impact of an innovative School climate on teachers' knowledge creation activities In korean schools: The mediating role of teachers' Knowledge sharing and work engagement. *KEDI Journal Of Educational Policy* 11 (2).

Thakre, N. & Shroff, N. (2016). Organizational Climate, Organizational Role Stress and Job Satisfaction among Employees. *Journal of Psychosocial Research*, 11(2).