

## الإدارة والإشراف التربوية

حظيت الإدارة باهتمام كبير مع أنها حديثة النشأة كعلم مستقل، ويعزى هذا الاهتمام إلى طبيعتها، ووظائفها، وغاياتها، فمن حيث طبيعتها تُعد الإدارة فرعاً من فروع العلوم الإنسانية، وتتسم بالاحتمية بمعنى أن إنجاز الأعمال في المنظمات لا يتأتى إلا بها، وبذلك فليس للمنظمة الخيار في أن تأخذ بها أو ترفضها، ومن حيث وظائفها تنطوي الإدارة على مجموعة من الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتتسم هذه الوظائف بالتشابك والتداخل، فمع أن لكل وظيفة خصوصية معينة، وتستهدف تحقيق أغراض محددة، إلا أن هذه الأغراض تجتمع معاً لتحقيق أهداف المنظمة.

بناءً على ما سبق يتبين أن الإدارة وسيلة تنشُد تحقيق غايات معينة وأغراض محددة لتحقيق أهداف المنظمة، فهي تعمل على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة من أجل الوفاء بتطلعات الفرد والجماعة، فالإدارة هي المرتكز الرئيس في تطوير الأفراد والجماعات، والعامل الحاسم في تحقيق التنمية في المجالات كافة.

وقد بدأت الإدارة التعليمية تستقل عن الإدارة العامة منذ أن عرفت المدارس والمعاهد والكليات النظامية الحديثة في القرن العشرين والمقصود هنا المدارس والمعاهد والكليات التي تأسست على الدراسة والبحث العلمي والتجريبي من قبل العلماء والباحثين الذين ألفوا الكتب ووضعوا النظريات ، وأوضحوا المعالم لهذا الفن (الإدارة التعليمية) ومهدوا البحث والمعرفة في هذا الميدان إيماناً منهم بضرورة وأهمية الإدارة في أي مجال من مجالات الأعمال المهنية التي تتطلع دائماً إلى التطور والتقدم والازدهار لأن أي عمل ناجح بدون شك له إدارة واعية ناجحة تستطيع أن تخطط وتنظم وتنفذ له تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً ناجحاً.

## مفهوم الإدارة:

أصل كلمة إدارة (Administration) لاتيني بمعنى (ToServe) أي ( لكي يخدم ) والإدارة بذلك تعني (الخدمة ) على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين ، وفي ظل الاهتمام الذي حظيت به الإدارة إلا أن تعريفاتها التي

قدمها العلماء والرواد قد تباينت، شأنها في ذلك شأن كثير من مصطلحات العلوم الإنسانية، فكل منهم قد تأثر بمدخل معين.

وقد عرف فردريك تايلور Fredrick Taylor الإدارة بأنها (المعرفة الصحيحة لما هو مقرر ومحدد للقيام به من عمل أو التأكد أو التحقق من أن القائمين بالعمل قد أنجزوا رسالتهم بأحسن الطرق أو أرخصها أو أقلها تكلفة)

في حين يذكر هنري فايول Henry Fayol أن الإدارة يقصد بها ( التنبؤ والتخطيط أو التنظيم أو إصدار الأوامر أو التنسيق أو الرقابة) .

بينما يتفق دوجلاس وماسي Douglas & Massie على أن الإدارة (هي العملية التي تقوم بمقتضاها مجموعة متعاونة بتوجيه تصرفات الآخرين تجاه هدف مشترك) .

أما فروست Frost فينظر إلى الإدارة على أنها (توجيه النشاط الإنساني) ويعرف بعض الكتاب الإدارة على أنها ( النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة) ، وهناك من يعرف الإدارة بأنها ( عملية توجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف معينة) ويمكن تعريف الإدارة بأنها (عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة).

ومن هذا التعاريف يُمكن استخلاص العناصر التالية:

-الإدارة عملية تتضمن وظائف عدة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.  
-الإدارة عملية اجتماعية فهي لا تنشأ من فراغ، بل تنشأ داخل مجموعة منتظمة من الأفراد وتأخذ في الحسبان مشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم.  
-الإدارة وسيلة وليست غاية فهي وسيلة تنشأ لتحقيق أهداف مرسومة.  
-الإدارة عملية مستمرة.

-الإدارة تعتمد على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة.  
-أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة.

### هل الإدارة علم أم فن ؟

الإدارة مزيج من العلم والفن، فهي علم لأن لها مبادئ وقواعد وأصول علمية متعارف عليها، وتقوم على توظيف مناهج البحث العلمي في استكشاف نظرياتها وفحصها، وفي الوقت ذاته هي فن لأنها تعتمد على القدرات الإبداعية والمهارات

الابتكارية والمواهب الذاتية، وإذا كان هذا الموضوع مثار جدل بين المتخصصين في حقل الإدارة على اعتبار أن هناك من يرى أن الإدارة علم، وهناك من يرى أن الإدارة فن، ولأنصار كل اتجاه حججهم ومبرراتهم، فإن الفصل في هذا الموضوع هو القول إن الإدارة هي فن استخدام العلم، فهي علم له أصوله وقواعده، ويبرز الفن في القدرة على توظيف تلك الأصول والقواعد، والاختيار الواعي من بينها بما يتلاءم مع طبيعة الموقف .

وإدارة الأعمال management هو علم وفن استخدام الموارد المتاحة في مشروع أو مؤسسة أو تنظيم على أفضل الوجوه الممكنة كماً وكيفاً وتكلفة وزمناً، لبلوغ أغراض مقررّة. أو بعبارة أخرى هي علم وفن تنسيق عوامل (عناصر) الإنتاج سعياً وراء تحقيق أغراض مقررّة لمؤسسة أو تنظيم. وذلك بالإفادة من جهد الإنسان والموارد المتاحة ووسائل الإنتاج على أكمل وجه.

**وللإدارة** أنواع متعددة تختلف باختلاف طبيعة انتمائهما، ومن جانب آخر توالت الفروع التطبيقية للإدارة في الظهور، بغض النظر عن طبيعة انتمائها سواء كان للقطاع الخاص أو العام، فهناك إدارة عامة (Public) وإدارة أعمال (Business) ، والإدارة الصحية والإدارة التربوية والإدارة المدرسية والإدارة الأمنية ونحو ذلك هي فروع تطبيقية للإدارة تختص بالمجال الذي تنتمي إليه، وهي فروع تجمعها عناصر مشتركة تتمثل في المبادئ والقواعد الأساسية للإدارة، وفي الوقت ذاته يتميز كل فرع بخصوصية معينة استمدتها من طبيعة المجال الذي ينتمي إليه.

### نشأة الإدارة

عند تناول نشأة الإدارة ينبغي التفريق بين ثلاث أمور هي الإدارة كممارسة ، والإدارة كفكر ، و الإدارة كعلم مستقل .

### الإدارة كممارسة:

نشأت الإدارة كممارسة في العصور القديمة، ولا غرابة إذا قلنا إنها كانت حاضرة منذ بدء الخليقة، فالمجتمعات القديمة وإن كانت تتسم بالبساطة فقد كانت بحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفرادها لتحقيق أهداف محددة، وظهرت بعض الممارسات الإدارية عندما أدرك الإنسان أن التعاون مع الآخرين أصبح ضرورة حيوية للبقاء والنماء، وتعد الأسرة نواة العمليات الإدارية، فقد كانت منذ الأزل تقوم بعدد من الوظائف كتقسيم العمل وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات والقيادة وممارسة السلطة.

### الإدارة كفكر:

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين، ويبدو ذلك جلياً في التراث الإنساني القديم، فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في

الحضارة المصرية القديمة كالتخطيط الإداري والرقابة، وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف "تشاو" الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة، وظهر التنظيم المتدرج (الهرمي) وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقاً للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة.

### الإدارة كعلم مستقل:

تعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة، فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في دراسة هذا الحقل أمراً مألوفاً، وشهد القرن العشرون العديد من الإسهامات، ومال المتخصصون إلى تصنيفها في مدارس عدة، ومن الجدير بالذكر أن هذه التصنيفات التي وردت في الدراسات الإدارية العربية والأجنبية قد انطوت على بعض القواسم المشتركة، إلا أنها في الوقت نفسه تباينت في جزء أو أكثر، وهو ما تسبب في وجود بعض اللبس والغموض، وخصوصاً لدى حديثي العهد بدراسة الإدارة.

### وظائف الإدارة

تتضمن العملية الإدارية نشاطات و أعمال يؤدي تنفيذها الى حسن سير العمل في المؤسسة ( المدرسة ) ، وبالتالي تحقيق الهدف الاسمي المتمثل بالبقاء والنمو والازدهار ، حيث يمكن النظر اليها على انها عملية يمكن عن طريقها الجمع بين الموارد المتاحة بأفضل السبل لتحقيق اهداف محددة مسبقاً باقل ما يمكن من الجهد والمال، أي بتحقيق ما يسمى بالكفاية الانتاجية .

وتعد المدرسة المؤسسة المعقدة التركيب ، فهي تشمل على الكثير من المكونات المتشابكة والمتفاعلة التي ينعكس اثرها على المخرجات المتمثلة في تحصيل الطلاب ومكتسباتهم وانجازاتهم في مجالات متنوعة ومختلفة ، تتعلق بالنجاح الدراسي بمفهومه الشامل ، واسهامات المدرسة في البيئة المحلية ، وتتأثر هذه المخرجات تأثيراً واضحاً بفريق العمل من المعلمين والاداريين والمؤسسات الاخرى التي تشارك المدرسة مهماتها ، لتحقيق اهداف المدرسة وبرامجها ، بما يؤثر في عمل ادارة المدرسة في تحديد الخطط والانشطة واتخاذ القرارات .

ويجمع المتخصصون في الادارة على ان العملية الادارية تتألف من عناصر وعمليات فرعية لا بد للمدير من القيام بها وهي عمليات مترابطة فيما بينها تؤلف كياناً او نظاماً معقداً ، وكل عملية تؤثر وتتأثر بالعمليات الاخرى وهذا معناه ان

العملية الادارية نظام وفيما يلي توضيح لكل عنصر من عناصر العملية الادارية ووظائفها :-

### التخطيط

يعرف **التخطيط** بأنه عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الاشياء بطريقة منظمة ، والتفكير قبل العمل ومن ثم العمل في ضوء الحقائق بدل التخمين ، فهو عنصر اساسي من عناصر الادارة التربوية وله الاولوية على جميع عناصر الادارة الاخرى ، او لا يمكن تنفيذ الاعمال على خير وجه دون تخطيط لها فهو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم .

فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ويقول (فايول) ان التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل .

فهو اذن افتراضيات عما سيكون عليه الحال في المستقبل ثم وضع خطة تبين الاهداف المطلوب الوصول اليها ، والعناصر الواجب استخدامها ( مادية وبشرية ) لتحقيق الاهداف وكيفية استخدام هذه العناصر ، وخط السير ، والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ هذه الاعمال، وتظهر عملية التخطيط تطوير العملية التربوية وتحسين جوانبها النوعية في كونه :-

1. يساعد الادارة التربوية ومؤسساتها على فهم الاهداف التربوية والاحاطة بمضامينها .
2. يساعد في التعرف على الامكانيات البشرية والمادية وكل الوسائل المتاحة في المؤسسة بشكل يضمن حسن استثمارها في تحقيق الاهداف المرسومة .
3. يؤدي الى تنظيم الخبرات والامكانيات المتاحة بما يضمن تجنب الصعوبات المختلفة ومجالات الخطأ في الوصول الى الاهداف .
4. يزيد التخطيط من فاعلية الادارة بحيث تصبح اهدافها واضحة ومحددة وهذا يساعد في اتخاذ قرارات صائبة .

### التنظيم

يعد التنظيم من بين اهم الوظائف الادارية في الوقت الحاضر اذ لا تستطيع الادارة بدون التنظيم السليم لتنفيذ الاهداف والمهام المرسومة لها ، ويعرف بعض الباحثين التنظيم بأنه ( ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها الى الافراد الذين يتولون تنفيذ هذه الاعمال ، وفي رأي اخر

ان التنظيم هو ( مجموعة من الافراد يتمايزون في الاراء لكنهم يعملون في وظائف متداخلة ومتناسقة من اجل تحقيق هدف او اكثر . وهناك مبادئ عامة يجب مراعاتها في تنظيم أي مؤسسة وقد اتفق عليها المختصون في الادارة تتمثل بالاتي :-

1. الهدف : فالهدف يعني مبرر وجود المنظمة او المؤسسة وهو الذي يوجه تشكيلها بعد معرفة الامكانيات والموارد المتاحة للعمل على تحقيق هدفها المنشود .
2. تقسيم العمل : ازدادت الحاجة مع تطور الحضارة الانسانية الى التخصص ضماناً لسيطرة الفرد على جودة الانتاج وسرعة تنفيذ الواجبات في اقصر وقت واقل كلفة كذلك ضرورة ان يركز كل فرد جهوده في نظام محدد من العمل يستطيع ان ينمي قدراته وخبراته ، فكلما زادت دقة التخصص زادت قدرة الفرد على الابداع واجادة العمل ، ولما كان غرض التنظيم هو الوصول للكفاءة العالية في الاداء يجب تقسيم العمل بحيث يعهد لكل شخص عمل يقوم بتنفيذه حسب اختصاصه وامكانياته ومؤهلاته على ان تكون هذه الاجزاء مترابطة مع بعضها .
3. وحدة العمل : ويقصد به وحدة اصدار الاوامر من سلطة موحدة ، بحيث يتلقى العامل اوامره من رئيس واحد ويكون مسؤولاً عن عمله امام هذا الرئيس فقط والرئيس بدوره مسؤولاً امام رئيس اعلى ، وهكذا مع وضع معلومات ونظم واضحة تعطي لصلاحيات كافية .
4. التنسيق: فمن صفات الاداري الناجح قدرته على التنسيق ، حيث يحدد ويوضح البرامج واسلوب العمل وتعيين الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات التي توكل لكل وحدة وخطوط الاتصال .
5. السلطة والمسؤولية : ان أي وظيفة من الوظائف هي أنشطة وواجبات تلزم شاغلها ان يتحمل تبعه ما يترتب عليه من اداء هذا النشاط .
6. تدرج السلطة : فالسلطة تعني حق اصدار القرارات للاخرين للقيام بعمل معين وكما نعرف مبدأ التدرج في السلطة وسريان ذلك ومن الاعلى الى الادنى .
7. المركزية واللامركزية : فمن فوائد المركزية ان القرارات تصدر من رئاسة واحدة تتضمن وحدة التوجيه والتنسيق والاطمئنان الى سلامة الاجراءات ، اما اللامركزية فتعتمد على قدرة المرؤوسين على اتخاذ القرارات السليمة مع قدرتهم على الاحساس الواعي باهداف المنظمة تلافياً للتسيب واضطراب العمل .

8. التفويض : ان تفويض السلطة هي وسيلة من وسائل المنظمة ليتمكن الافراد والجماعات من العمل بحرية والتصرف الفوري لمقابلة مشاكل العمل وعدم ازعاج الرؤساء بالمشاكل اليومية ليتفرعوا للاعمال الرئيسية .
9. نظام الاشراف : ان قدرة الرئيس على الاشراف تساعده على تكامل العمل دون ان تفقده السيطرة في العمل مع معرفة امكانيات أي شخص .
10. قصر سلطة الاوامر : فينبغي ان تكون لمدييات الاشراف التي تتالف منها خطوط السلطة اقصر ما يمكن .
11. المرونة : التي يجب ان تكون محدودة معقولة ، بحيث تقتضي الظروف في بعض الاحيان عدم التمسك الحرفي في التطبيق للخطط والتعليمات والا وقعنا في مبادئ الروتين المعوقة .

## الاتصال

تعد وظيفة الاتصال ومهامها من الوظائف الرئيسية للعملية الادارية وتعرف عادة بالعملية التي يتم من خلالها نقل التوجيهات والمعلومات والافكار وما شابهها من شخص لآخر ومن مجموعة لأخرى ، وهي عملية يتم عن طريقها احداث التفاعل بين الافراد ، وتعرف كذلك بأنها موقف معين او حالة يتم خلالها صدور سلوك من الانسان باتجاه الاخرين من ابناء جنسه وبالعكس ، ويتم بموجبها تبادل الافكار والمعلومات بشكل من الاشكال التي يتحدد في ضوئها مستوى الادراك والتأثير المتبادل بين البشر ، وفي ضوء هذا التعريف يمكن الاستنتاج بأن الاتصال : عملية انسانية مطلوبة لخلق لغة مشتركة وتفاهم متبادل بين افراد الجماعة الواحدة .

وتتجلى اهمية الاتصال في الادارة فعالة التأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الاداء، والاتصال الفعال بين الاداري ومرؤوسيه يؤدي الى :

1. رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.
2. ينمي روح الفريق الواحد ويقوي الشعور بالانتماء الى المنظمة والاندماج فيها.
3. يؤدي الى تعريف الاداري بحاجات مرؤوسيه واهدافهم وتنمية روابط التعاون والانسجام الفاعل بين الاداري ومرؤوسيه .
4. يفسر الاداري للمرؤوسين برامج العمل ويوضح لهم الاهداف المطلوب تحقيقها .

## مكونات او عناصر الاتصال

- أ. مرسل : وهو شخص لديه ما يريد ابلاغه لأخرين ، بصرف النظر عن دوره ومركزه ضمن الجماعة وهو يبيت رسالة معينة سواء كانت تحريرية او شفوية
- ب. الرسالة : تثبت من قبل المرسل تحمل ما يريد ابلاغه لشخص او اكثر من فكرة او معلومة او عاطفة او أي شيء يعتقد صاحبها انها ضرورية من اجل تحقيق اتصال يعد ضروريا او لخدمة مصالح الجماعة التي يوجد فيها .
- ت. المستقبل : او اكثر يتلقى الرسالة فيأخذ موقفا منها اما الرفض او القبول ويكون مستعداً للرد عليها وبذلك يكمل عملية الاتصال او يقطعها .
- ث. وسيلة اتصال لنقل الرسالة .
- ج. بيئة محيطة تشكل الوسط الذي تأتي الرسالة عبره .

### اشكال الاتصال

1. الاتصال الرأسي الهابط : وينطلق من المستوى الاعلى للمؤسسة أي من هرم السلطة للمؤسسة الى من هم اقل سلطة ، وتكون الغاية منه توفير انسجام الاعمال المختلفة وتنسيق الجهود المختلفة لخدمة الاهداف العامة الموضوعية للمؤسسة ، بمعنى اخر لابد من وجود توجيهات واوامر مستمرة بصدد امور مستجدة .
2. الاتصال الصاعد : ويكون مكملاً للاتصال الهابط باتجاه معاكس فمن البديهي العودة نحو الاعلى للاستفسار والتوفير او حل المشاكل.
3. الاتصال الافقي : ويقوم بين الزملاء في العمل الواحد اوبين الموظفين في الوحدات والاقسام المختلفة داخل المؤسسة الواحدة وغالباً ما يكون مباشر .

### اتخاذ القرار

ان علماء الادارة متفقون على ان اتخاذ القرار هو اساس الادارة، وان اكثر المدراء يعتقدون ان عملية اتخاذ القرار هو عملهم الاساسي حيث عليهم دائماً اختيار ماذا يجب وماذا ينبغي ومن هو الذي سيقوم بهذا العمل او الاخر ، فعملية اتخاذ القرار عملية مستمرة بطبيعتها ومتغلغلة في العناصر الاساسية للادارة حيث ان التنظيم والتوجيه والتخطيط والرقابة لايمكن ان تكون بمفردها ، بل ان وجودها هو نتيجة لاتخاذ القرارات وعلى هذا الاساس فان اتخاذ القرارات في مجال التخطيط مثلاً لعمل مايرى وتنفيذه يجب تحديد السبل الواجب اتباعها لانجازه قبل كل شيء ، وفي التنظيم تحدد القرارات نوع العمل الذي يوزع على العاملين بالقدر الذي يمكنهم من القيام بالعمل ، وفي التوجيه تقوم القرارات باقناع اعضاء الجماعة على ان العمل المحدد الموضوع هو عمل مناسب لهم ، لتحقيق الاهداف فعملية اتخاذ القرار تعني الاختبار القائم على بعض المعايير لبدل واحد



من بديلين محتملين او اكثر ، فالاختبار يقوم على بعض المعايير ، مثل امكانية تخفيض التكاليف او توفير الوقت او زيادة الانتاج ، ويحسم في كثير من الاحيان القرار وجهات النظر المختلفة والاراء المتضاربة للمحافظة على فعالية الجماعة ، وهذا طبعاً واجب المدير ليقول كلمته الحاسمة .

ويتفق الباحثون في الادارة بأن القرار الرشيد يجب ان يميز بالخطوات او المراحل الاتية :

1. تحديد المشكلة
2. تحليل المشكلة
3. تحديد البدائل
4. تقييم البدائل كل على حدة
5. اختبار افضل البدائل (افضل الحلول)
6. تحويل القرار الى عمل فعال.

### التقويم

التقويم بحث عن فعالية أي عمل ومدى قدرته على تحقيق الاهداف الموضوعية له ، لذلك فهو يتطلب جمع معلومات حول ما ينجز ، بغية اصدار حكم ، واتخاذ القرار ، ولهذا وصفه عديدون بانه: عملية اثبات الصلاحية او نفيها ، وادارته لمثل هذا العمل المسؤول، كذلك هو البحث التطبيقي الذي يستخدم النظريات ويستعين بالمنهج العلمي واساليبه المختلفة من اجل الوصول الى احكام موثوقة ، واتخاذ قرارات صائبة بشأن الواقع الذي يدرسه لذلك فهو بحاجة دوما الى معايير يعود اليها القائمون عند مقارنة ما هو كائن بما يجب ان يكون .

ويمثل التقويم الحلقة الاخيرة من سلسلة مراحل العملية الادارية ، حيث يكون الغرض منه اتخاذ الاجراءات التصحيحية الضرورية عند ملاحظة وجود انحراف ناتج عن ابتعاد التصرفات الفعلية عن الخطط الموضوعية مما يؤدي الى حدوث نتائج غير محسوبة ، تتبع الحاجة الى التقويم من سببين رئيسيين هما:-

1. ان الاهداف الفردية والاهداف التنظيمية عادة ما تختلفان عن بعضهما ، وبالتالي فان دور التقويم هو مساعدة متخذي القرار في معالجة الانحرافات الحاصلة في عمليات التنفيذ في الوقت المناسب لتحقيق الاهداف التنظيمية ، وبدون ذلك سيصبح النشاط والمجهود عشوائيين غير مستقرين .
2. ان هناك فجوة زمنية تفصل بين صياغة الاهداف وانجازها ، وخلال هذه الفترة قد تحدث او تستجد عوامل لم يكن بالإمكان التنبؤ بها تسبب اختلافا بين

الاداء المطلوب والاداء الفعلي ، وهذا ما يؤكد على ان عملية التقويم ينبغي ان تراقب الخطط بجميع مراحلها لغرض تلافي الانحرافات بالوقت المناسب .

### انماط الادارة

للإدارة التربوية انماط متعددة تختلف باختلاف شخصيات المديرين وباختلاف الجماعات التي يعملون بينها ، وقد تمثلت بالأنماط الآتية :-

اولاً: النمط التسلطي (الدكتاتوري )

وهو نمط استبدادي تسلطي المدير هو محور نشاط المجموعة ويعتقد أنه بطل الحلبة وأفضل من يعمل ويتوقع خضوع المجموعة له والمدير هنا يؤمن أن السلطة هي مركز قوته فلا يخرجها من قبضته ولا يفوضها للآخرين ويحتكر توجيه المجموعة وتحديد أهدافها وتعيين أساليب عملها وتحديد الأدوار واتخاذ القرارات وليست لهذا المدير فلسفة ولا يدع فرصة للإبداع ولا إبداء الرأي ويستخدم أساليب القهر والتهديد.

### خصائص الادارة الدكتاتورية

1. انعدام العلاقة الانسانية السليمة .
2. التزمتم في اصدار القرارات .
3. انعدام التعاون بين المدير والمجموعة التي يقودها .
4. انعدام الثقة بين المدير والعاملين .
5. انخفاض الروح المعنوية بين العاملين .
6. تسود روح الكراهية .
7. الغموض والتعالي والانفرادية بين المدير والمجموعة .

### ثانياً : الادارة الترسلية

ويمكن تسميتها ( الفوضوية ) فهي نمط سائب فوضوي يفهم الديمقراطية أنها حرية مطلقة لا ضوابط ولا حدود لها ولا يوفر للمؤسسة الإدارة السليمة والفعالة وتأثيره على سلوك الأفراد محدود .

### خصائص الادارة الترسلية

1. عدم تحمل المسؤولية مما يؤثر على تحقيق الاهداف.

2. ضياع وحدة العمل كفريق متكامل وعمل تربوي .
3. لا يبعث على احترام العاملين لشخصية المدير.
4. شعور العاملين بالضياع والقلق وعدم القدرة على التصرف .
5. اقل انواع الادارة انتاجاً .
6. انعدام التعاون بين المدير والعاملين .
7. المدير سلبي في تصرفاته .

### ثالثاً : الادارة الدبلوماسية

ويمكن تسميتها ( السياسية ) وهذا النمط من الادارة يجاري كل فرد على قدر عقله وميوله ، ويعلن مبدأ الشورى دهاءً ومدارة ، ويميل هذا المدير الى مناقشة مشكلات المدرسة مع الخاصة من المدرسين ذوي النفوذ في المدرسة لطبيهم تحت جناحه ، وهو عادة ما يعتمد الى احالة الامور الى لجان فيستتر وراءها بإخفاء رأيه ، وفي النهاية ينفذ ما يريده دون ان يشعر المعلمون بانهم في قبضة مدير يسيرهم كما يشاء .

### خصائص الادارة الدبلوماسية

1. تكون العلاقات الانسانية فيه حسب حاجة المدير .
2. تذهب افكار وجهود العاملين مع هذه القيادة ادراج الريح .
3. يمتاز المدير بالبشاشة وسعة الصدر ولين الجانب .
4. مزايا هذا النمط وقتية تزول بزوال اسبابها .
5. هذا النمط لا يحقق الاهداف المرجوة منه غالباً .

### رابعاً : الادارة الديمقراطية

ويمكن تسميتها ( الشورية ) يعتمد هذا النمط على المشاركة في اتخاذ القرار وعمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة، وهذا النمط أحد أنماط الإدارة الذي أقره الإسلام قال تعالى: ( وشاورهم في الأمر ) وقال تعالى: ( وأمرهم شورى بينهم ) والقائد يؤمن بقدرة العاملين على العمل ويحترمهم وينمي قدراتهم على الإبداع والابتكار ويكون للمجموعة حرية الاتصال وتسود العلاقات الانسانية السليمة بين القائد والمجموعة وفيما بين العاملين.

## خصائص الإدارة الديمقراطية

1. تسودها العلاقات الانسانية السليمة .
2. التعاون المثمر لنجاح الاهداف التربوية والتعليمية .
3. الايمان بقيمة الفرد وكرامته وقدرته على العمل .
4. الثقة المتبادلة بين القائد والمجموعة .
5. رفع الروح المعنوية للعاملين .
6. يدفع بالعمل للتقدم .
7. يساعد على تطوير مهاراتهم حسب امكاناتهم .
8. السلطة ليست مصدر قوته .
9. لا يلجأ الى اساليب القسر والتهديد بل الى الواقعية الانسانية والضبط الذاتي .

### ما هو النمط المفضل بين هذه الانماط ؟

ان النمط الديمقراطي ( الشوري ) هو المفضل باعتباره يحقق افضل النتائج في مجال الادارة المدرسية ، ولكن هذا لا يمنع ان يأخذ القائد من كل نمط قيادي ما يلائم الموقف الذي يعيشه فستخدام تارة النمط الدبلوماسي وتارة اخرى النمط الاستبدادي .

## مفهوم الإدارة المدرسية

تعرف 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 المنظم فردياً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع .

كما تعرف الإدارة المدرسية على أنها :

الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) اداريين، وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة، من تربية ابنائها، تربية صحيحة وعلى أسس سليمة.

ويعرفها البعض الآخر بأنها: كل نشاط تتحقق من ورائه الاغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق، وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة، ومحددة من قبل هيئات عليا، او هيئات داخل الإدارة المدرسية.

وعرفها البعض على أنها: حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الامكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد.

ويمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة المدرسية من خلال التعريفات السابقة بأنها: مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، توجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة تصنعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة .

### مقارنة بين مفهوم الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية

إن هذه المفاهيم الثلاثة قد شاع استخدامها في الكتب والمؤلفات التي تتناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم، وقد تستخدم أحياناً على أنها تعني شيئاً واحداً، ويبدو أن الخلط في هذه التعريفات يرجع فيما يرجع إلى النقل عن المصطلح الاجنبي - Education - الذي ترجم إلى العربية بمعنى (التربية) أحياناً و(التعليم) أحياناً أخرى، وقد ساعد ذلك بالطبع إلى ترجمة المصطلح (Administration Education) إلى الإدارة التربوية تارة والإدارة التعليمية تارة أخرى على أنهما يعنيان شيئاً واحداً وهذا صحيح.

بيد أن الذين يفضلون استخدام مصطلح (الإدارة التربوية) يريدون أن يتماشوا 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 ان 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 ، أما بالنسبة للإدارة المدرسية فيبدو أن الامر أكثر سهولة، ذلك لأن الإدارة المدرسية تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية، ومعنى هذا ان الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الاجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط ، وهي بهذا تصبح جزءاً من الإدارة التعليمية ككل، أي أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي صلة الخاص بالعام .

## 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 .

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 ان تشتق منها الفروض.

### الحاجة إلى النظرية في الإدارة التربوية:

يعتبر الاهتمام بالنظرية في الإدارة التربوية أمراً حديثاً فحتى عام 1950 لم تظهر دراسات واضحة في هذا المجال، بل إن الدراسات التي ركزت على النظرية الإدارية لم تظهر بشكل واضح قبل الستينات، وكان هذا نتيجة للدعم الذي قدمته مؤسسة ( W.k.Kellogg ) في الولايات المتحدة الأمريكية التي قامت بدعم الدراسات في مجال الإدارة التربوية ورصدت في الفترة ما بين 1946-1959 مبلغاً يفوق تسعة ملايين دولار لهذا الهدف، ومن خلال هذا الاهتمام وما صاحبه من مؤتمرات ومحاضرات قام كولا دارسي وجيتزلز بإصدار كتابهما الرائد عن استعمال النظرية في الإدارة التربوية وكان هذا الكتاب من بين مجموعة من الكتب في هذا الميدان من أمثال ما كتبه جريفث (Griffiths) وهاجمان وشوارتز (Hagman & Schwartz) وكامبل وجريج (Campbell & Gregg) وبلزل (Belsile) ووالتون (Walton) وكثيرون غيرهم.

وقد كان المدراء قبل هذه الدراسات يقدمون اقتراحاتهم في تحسين الإدارة من تجاربهم الشخصية معتمدين على طريقة التجربة والخطأ، ولكن المربي الذي ينطلق في تصرفاته من مبدأ التجربة والخطأ أو من حلول جاهزة محفوظة هو إنسان مهمل لذكائه منكر لإمكانات الابداع الذاتي، والابداع يحتاج إلى خلفية قائمة على الوضوح والتعمق ويحتاج إلى انسان يعتمد نظرية واعية في ممارساته.

والواقع أنه ليس من المستغرب أن يتأخر ظهور النظرية الإدارية، فالإدارة شأنها في ذلك شأن العلوم الإنسانية الأخرى، عملية إنسانية معقدة ومتعددة الجوانب وليس من السهل وضع نظرية عامة لها، ولكن بالرغم من الاعتراف بصعوبة وضع نظرية إدارية الا أن ذلك لا يعني عدم البحث في الموضوع، بل إن أهمية ميدان الإدارة التربوية تجعل عملية البحث عن نظرية أمراً مهماً جداً لكي تتمكن المؤسسة التربوية من القيام بأعمالها بنجاح متجنبه طريقة التجربة والخطأ، فالتاريخ الطويل للعلوم الطبيعية يبين بوضوح أن مجرد ملاحظة الظواهر لا يؤدي إلى معرفة مفيدة

وعملية إلا من خلال مبادئ عامة تستخدم باعتبارها عاملاً مرشداً وموجهاً إلى ما يمكن ان يلاحظ أو يقاس أو يفسر، وقد يلمس المهتمون بعلم الإدارة صراعاً بين ما يسمى النظري والعملية Theory and Prectice ، هذا بالإضافة إلى تعدد النظريات وقصر عمرها، ولكن مهماً كان السبب فيجب ألا يسمح لكل هذه العوامل بالتقليل من أهمية اعتبارنا للنظرية في الإدارة، لأن قيمة النظرية لا تقاس بعمرها طال أم قصر فالنظرية قد تكون خطأ ولكنها تقود إلى التقدم.

وقد عبر ثومبسون Thompson عن أهمية النظرية بقوله: "إن النظرية الملائمة تساعد المدراء على الاستمرار في النمو بتزويدهم بأفضل الطرق لتنظيم خبراتهم وبالتأكيد على ترابط الظواهر مثل هذه النظرية تبقىهم يقظين للنتائج غير المتوقعة لأعمالهم، إنها تجنبهم التفسيرات الصببانية للأعمال الناجحة كما تنبههم إلى الظروف المتغيرة الي قد تستدعي تغييراً في أنماطهم السلوكية .

### مصادر بناء النظرية المدرسية:

المصدر الاول: 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 الكُتاب 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 .

**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:

- وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها .
- التحديد الواضح للمسؤوليات، بمعنى أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد للاختصاصات.
- الأسلوب الديمقراطي القائم على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد في العلاقات الإنسانية.
- أن تكون كل طاقات المدرسة ( من طاقات مادية وبشرية) مجندة لخدمة العملية التربوية فيها بما يحقق أداء العمل مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال .

- تتميز الإدارة المدرسية الجيدة بوجود نظام جيد للاتصال سواء كان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية للمدرسة، أو بينها وبين المجتمع المحلي، و بينها وبين السلطات التعليمية العليا .

### النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية:

حاول العديد من دارسي الإدارة المدرسية تحليل العملية الإدارية ومحاولة وضع نظريات لها، وتختلف هذه النظريات باختلاف نظرتها الى الإدارة ، فبعضها نظر الى الإدارة على انها عملية اجتماعية وبعضها نظر اليها على انها عملية اتخاذ قرار وبعضها نظر اليها على انها وظائف ومكونات، وسنعرض اهم هذه النظريات :

### **أولاً: 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 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 والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف والغايات الكبرى للنظام الاجتماعي والجانب الثاني يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق تمايز أداءهم، 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 يعمل معاً بروح متعاونة بناءة، أما عندما تختلف النظريات فإن العلاقة بينهما تكون على غير ما يرام .



## ب – نموذج جوبا Guba للإدارة كعملية إجتماعية

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 له 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 تأثير 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 الإدارة التعليمية وغيره.

## ج – نظرية تالكوت بارسونز T.Parsons

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

- التأقلم أو التكيف: بمعنى تكيف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية.
- تحقيق الهدف: بمعنى تحديد الأهداف وجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها.
- التكامل: بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحدهم في كل متكامل.
- الكمون: بمعنى أن يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه وإطاره الثقافي .

## ثانياً: نظرية اتخاذ القرار Dicesion Making Theory

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 الاجتماعي، 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 والكفافية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته، وتقوم القرارات على أساسين هما:-

1. مجموعة الحقائق والمعلومات التي يجب ان تخضع للاختبار للتأكد من صدقها او زيفها .
2. مجموعة القيم وهي التي لا تخضع للاختبار لانها تتعلق بالاختيار الافضل ، وبالصورة المثالية التي ينبغي ان يكون عليها موضوع القرارات.

يتحقق الاساس الاول( الحقائق والمعلومات) بعملية اختيار الوسائل المناسبة، اما الاساس الثاني ( القيم )فأنه يتعلق بعملية اختيار الغايات والسلوك الرشيد .

انواع القرارات :

1. القرارات المهنية : التي يتخذها رجل الادارة في ممارسته الرسمية للدور المتوقع منه في المنظمة .
2. القرارات الشخصية : التي تتعلق برجل الادارة كأنسان يتخذ قراراته الخاصة به وليس كعضو في المنظمة .
3. القرارات الرئيسية : التي تتعلق بالسياسة الاستراتيجية للمنظمة وعادة ما تتضمن هذه القرارات تغيرات جوهرية وبعيدة المدى وتكاليف مالية كبيرة .
4. القرارات الروتينية : تتمثل في القرارات الدورية التي تتكرر باستمرار ولا تحتاج الا الى قدر ضئيل من المداولة والمناقشة .
5. القرارات المبرمجة والغير مبرمجة : المبرمجة هي قرارات روتينية ومنظمة اما الغير مبرمجة هي قرارات رئيسية .

### خطوات اتخاذ القرار

- التعرف على المشكلة وتحديدها.
- تحليل وتقييم المشكلة.
- وضع معايير للحكم يمكن بها تقييم الحل المقبول والمتفق مع الحاجة.
- جمع المادة (البيانات والمعلومات)
- صياغة واختيار الحل أو الحلول المفضلة واختيارها مقدما أي البدائل الممكنة.
- 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 .

### ثالثاً: 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، وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة، حيث أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به 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 في 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، 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 الإمكانيات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية في بيئة التنظيم.

أما **الرقابة**، فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة للمؤسسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواها على ضوء الأهداف المنتظرة منها.

المصادر:

- الحربي، محمد بن محمد، انماط الادارة المدرسية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- البعداني، محمد نعمان محمد، اساسيات الادارة والاشراف التربوي، جامعة الايمان، 2013

المرحلة : الرابعة  
القسم : الجغرافية

م.م منتهى صبار