



دار المنظومة  
DAR ALMANDUMAH  
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	المبادئ الأساسية في الإدارة التربوية
المصدر:	مجلة جامعة أم درمان الإسلامية
الناشر:	جامعة أم درمان الإسلامية - معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية
المؤلف الرئيسي:	عبدالرحمن، حسن عبدالرحمن الحسن
المجلد/العدد:	ع 2
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	1996
الصفحات:	270 - 287
رقم MD:	497547
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	IslamicInfo
مواضيع:	السودان، الإدارة التعليمية، التخطيط التربوي، معوقات الإدارة التعليمية، الإدارة المدرسية، الكفايات الإدارية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/497547">http://search.mandumah.com/Record/497547</a>

© 2021 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.  
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الإلكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

# المبادئ الأساسية في الإدارة التربوية

د. حسن عبدالرحمن الحسن عبدالرحمن  
عميد كلية التربية  
جامعة امدردمان الاسلامية



## مقدمة

الادارة التربوية والمدرسية أصبحت علما ثابت الجنور والمنهاج والوسائل وبما أن أصول اساسيات علم الادارة التربوية من أهم ما يحتاج اليه المعلم والمدير لتطوير ممارساتها فقد إهتم الباحث بهذا البحث حتى ينير افاقا جديدة ويأمل أن يجنى ثماره لتكون فى خدمة من يوكل اليه أمر الادارة التربوية أو المدرسية ولتكون عاملا ايجابيا فى تطوير العملية التربوية وتجديدها.

هذا ويرجو الباحث من القارئ الكريم أن يتفاعل مع هذا البحث ليحقق النتائج التعليمية الآتية:

(أ) تفهم واستيعاب مفهوم الادارة بصفة عامة والادارة التربوية بصفة خاصة.

(ب) الالمام بفوائد دراسة الادارة التربوية.

(ج) التعرف على صلة الادارة التربوية بنظم مختلفة ذات صلة بها.

(د) اكتساب الكفايات المعرفية والتخطيطية للهياكل التربوية والتخطيطية.

(هـ) اكتساب القدرة على اتباع الأساليب العملية فى الادارة التربوية.

(و) التعرف على معوقات ووظائف ومشاكل الادارة التربوية.

(ز) التمكن من إجراء تقويم ذاتى لنماذج من الممارسات المتعلقة بالادارة فى

مجال عمل الادارة التربوية والمدرسية.

## تعريف الإدارة:

الادارة ظاهرة وضرورة ملازمة لكل عمل هادف به جماعة من الناس أى كان طبيعة العمل والهدف منه. ومستوى الأداء الادارى هو الذى يحدد مدى التجاح فى أداء العمل فى اطاره التنظيمى والادارة الناجحة هى الأساس فى الاداء الادارى السليم. وهذه حقيقة يسهل استيعابها بعد معرفة معنى وطبيعة الظاهرة الادارية. فالادارة تعنى تحريك وتنشيط وتسخير جهود جمع من الأفراد لتحقيق غاية مشتركة محددة متفق ومنصوص عليها.

اذن الادارة بصفة عامة هى عملية تدخل فى كل الجهود العملية التى تستخدم

فى العمل فى أى مكان مثل المدرسة أو المصنع أو المحل التجارى أو أى مؤسسة أخرى.

وهذا يوضح لنا أن كل نشاط يحتاج الى ادارة بغض النظر عن تعقده أو بساطته، فهى الترتيب والتنظيم الخاص الذى يحقق أهدافا معنية، ولهذا فاننا فى أية دولة نجد أن هنالك علاقة وثيقة بين النظام الادارى من جهة والنظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية من جهة أخرى.

فاذا تغيرت هذه النظم تغير على أساس تغييرها نظام الادارة الذى تنعكس اثاره على جميع مرافق الحياة فى النظام أو النظم المعنية.

أما تعريف الادارة التربوية فانه لا يخرج عن التعريف السابق للادارة العامة. يقول على عبدالحليم: (الادارة التربوية هى الكيفية التى تدار بها العملية التعليمية فى مجتمع ما بحسب معتقداته وتراثه وأوضاعه.

إذن هى كل عمل منظم يخدم التربية ويحقق الأهداف التربوية، وهى أداة تمكن الجهاز التربوى من ممارسة عمله، وبالتالي فهى عامل ديناميكى فعال لاحداث هذه الممارسة. إذن الادارة التربوية هى طريقة تهتم ايضا بخلق وتحصيل احياء وسيطرة وتوحيد قوى الانسان المنظمة وغير المنظمة للوصول الى أهداف محددة مسبقا(١).

إذا كنا نؤمن بأن العمل رسالة أخلاقية قبل أن يكون مهنة، فلا بد أن تنفرد الادارة التربوية فى تعريفها ببعض المناحي كما ورد فى النص أعلاه لأن العمل التربوى عمل متكامل يسعى لترقية وإثراء حياة الانسان عقلا وجسدا وروحا. ومن هذا التعريف للادارة التربوية نرى أن نقطة بداية الادارة التربوية هى معرفة الأهداف التربوية، ومن ثم تهتم الادارة التربوية بالوسائل التى تؤدى الى الوصول لهذه الأهداف المهنية مما يدل على أن هذه الادارة هى وسيلة لنهاية محددة.

ونخلص من هذا الى أن الادارة التربوية هى السلطة المسؤولة عن تنفيذ سياسة التعليم فى الدولة، هى تتألف من أجهزة مختلفة تقوم بتدبير شؤون التعليم وانشاء معاهده ومراقبتها والاشراف عليه وتنفيذ قوانينه لتحقيق الأهداف

التربوية.

فوائد دراسة الادارة التربوية جمة وعديدة ومتشعبة وأهمها ما يلي:

- (أ) الناحية النظرية والمعرفية وذلك لأن كل من يجد نفسه يعمل فى مجال التربية يحتاج الى معرفة ما يدور فى ميدان عمله من تفاعله وحركته ليذكر جوانب عمله هذا، وليعرف كيف تتم هذه العملية التربوية الهامة والحيوية.
- (ب) الناحية العملية التطبيقية إذ من المفيد أن يعرف العاملون فى مجال التربية ويلموا بطبيعة الادارة التربوية ليستطيعوا ممارسة ما عرفوه وألموا به من أعمال مما يؤدى الى تحويل هذه المعرفة الى سلوك فى مجال عملهم ومن ثم تثرى خبراتهم التطبيقية الميدانية.

### الادارة التربوية والتخطيط التربوى

ان العلاقة بين الادارة التربوية والتخطيط التربوى وثيقة، وذلك لأن الادارة التربوية تلعب دورا هاما فى اعداد البيانات التى تحتاج اليها الخطة. وفى التعريف بواقع التعليم، وحاجاته، فان الخطط التربوية لا تنشأ من فراغ بل تنشأ على أسس ديمقراطية واجتماعية وثقافية واقتصادية ومالية موجودة بالفعل.

والادارة التربوية بحكم وضعها وقربها من التعليم واشرافها عليه، وهى الجهاز التنفيذى الذى يضطلع بتنفيذ السياسات التعليمية وهى التى تزود المخططين بالبيانات والمعلومات التى يحتاجون اليها وهى ترشدهم الى ما يلائم الواقع من الأهداف. وهذا يعنى أن التخطيط للنظام التعليمى يتم فى ضوء السياسة التعليمية المرسومة للدولة، وهذه بدورها تأتى نتيجة دراسة لواقع الحياة فى المجتمع. ومن مقتضيات ذلك كما ذكر عرفات عبدالعزيز(٢).

(أ) اعداد الأجهزة والكوادر التى تشترك فى ادارة التعليم وتنفيذ سياسته.

(ب) اعداد نوعيات التعليم وبرامجها ومتطلباتها.

(ج) بيان الخدمات اللازمة لتنفيذ العملية التعليمية وتحقيق اهدافها اذن فهناك

تكامل بين التخطيط التربوى والادارة التربوية. ولوضوح هذه الرؤيا أكثر، كان لابد من ذكر الحقائق التى ذكرها لنا عبدالله عبدالدايم وهى التى نلخصها فيما

يلي

(أ) لابد أن يكون التخطيط التربوي عملاً يقوم به الجهاز الإداري للتربية بكامله.

(ب) لابد أن تشمل الخطة التربوية في صلبها على رسم مسبق لوسائل التنفيذ.

(ج) أهمية تطوير الإدارة التربوية وفق مستلزمات التخطيط التربوي (٣).

### الهيكل العام للإدارة التربوية:

يشتمل الهيكل العام للإدارة التربوية على ستة أقسام أساسية نلخصها في الآتي:

(أ) الأجهزة المركزية للبحث والتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتوجيه ويضم هذا القسم عدداً من الإدارات العامة ويقوم بتنسيق أعمال كل مجموعة من الإدارات الفرعية، ويوجه سياستها، ويبت في قراراتها ويوافق على اقتراحاتها.

(ب) الأقسام والإدارات المستقلة ذات الواجبات الخاصة مثل مراكز التوثيق والمراكز القومية للبحث العلمي والاجتماعي والاقتصادي وغيرها. لأن طبيعة عملها تحتم استقلالها عن الجهاز المركزي استقلالاً مالياً وإدارياً.

(ج) المناطق التعليمية أو إدارات التعليم في الأقاليم أو المحافظات. فإن كل واحدة منها يمكن أن تعتبر وزارة للتربية والتعليم. فتقوم بوظائف فنية وإدارية مشابهة لوظائف الأجهزة المركزية. كما يمكن أن يكون لها من السلطات ما يمكنها من أداء هذه الوظائف.

(د) المدرسة وهي التي تنتهي إليها جهود الدولة وتتبلور فيها مشروعاتها وسياستها التربوية. وللمدرسة مسئوليات فنية وإدارية توجب الاعتراف لها بشيء من الاستقلال الذي يبرز شخصيتها ويمكنها من القيام بوظيفتها على أكمل وجه.

(هـ) المعلم وهو عضو أساسي في عملية التربية وعنصر هام في إدارة التعليم، فهو مرب مبلغ لذات الانسانية بصفة عامه وتراث مجتمعه بصفة خاصة وموجه اجتماعي وباحث علمي.

(و) التلميذ وهو الذى يدور حوله كل شىء وينتهى اليه كل شىء فهو محور العملية التربوية كلها، فمن الضرورى أن يكون له فى العملية التربوية دور ايجابى، وأن يعطى دورا فى تنظيم مدرسته وفصله.

### مقومات الإدارة التربوية:

لاشك أن الوظائف الادارية هى أهم وظائف التعليم لانها تتطلب من أصحابها أن يكونوا بارعين فى القيادة قادرين على بعث النشاط فى كل أمر يشرفون عليه ماهرين فى تنسيق الجهود وفى المحافظة على الانسجام بين المصالح المختلفة. وللادارة جانب مادى وهو ادارة الاشياء المالية، وجانب معنوى وهو ادارة الاشخاص وعلى الجانب المعنوى تتوقف انتاجية العمل الجماعى، كلما صعد الادارى فى سلم الوظائف احتاج الى مؤهلات ادارية أعظم. فاذا بلغ قمة الهرم الوظيفى فانه يحس بضخامة المسؤولية الواقعة على عاتقه لذلك استنبط (فايول) من هذا التسلسل التصاعدى فى تضخم المسؤوليات المبدأ الآتى:

(مسئولية الرؤسين مقصورة على العمل المهنى الخاص الموكل اليهم، أما مسؤولية الرؤساء فهى مسؤولية ادارية عامة)(٤).

ومن هنا يكون على الرئيس الادارى أن يشرف بنفسه على انجاز الأعمال المادية ولا يتولى انجازها هو. فمقومات العمل الادارى كما ذكرها (فايول) هو التنبؤ والتخطيط والتنظيم والاشراف والتوجيه والقيادة والتنسيق والمراقبة والتقييم(٥) وفيما يلى شرح هذه المقومات باختصار.

١- التنبؤ والتخطيط: لكل عمل ادارى هدف يجب بلوغه ووسائل مؤدية اليه. فاذا اتخذ الرئيس الادارى قرارا وجب عليه أن يجعل قراره وسيلة لبلوغ الهدف المنشود. وهذا القرار يتطلب التخطيط والتنبؤ بالنتائج التى سوف تنجم. فلكل عمل ادارى جملة من التنبؤات كالتنبؤ بالطريقة التى يجب أن تتبع فى التنفيذ. والتنبؤ بالحاجات وبناتج العمل وبارتباط العمليات الادارية بعضها ببعض. وهذا كله يتطلب من الرئيس أن يكون متصفا بالتخيل الواسع والقدرة على الخلق

والابتكار. ومعنى هذا أن التنبؤ والتخطيط هما ما ينبغى أن يكون عليه العمل فى النظام التربوى فى ضوء السياسة التعليمية المرسومة للدولة.

٢- التنظيم: وهو تنظيم الطرق والوسائل والنشاطات التى تؤدى الى تحقيق الأهداف الموضوعية الى وحدات متميزة تتماسك كل وحده منها بما تشتمل عليه من مفردات متجانسه.

ومعنى هذا هو تنظيم العمل طبقا لمستوياته ونوعيته، وتوفر ما يلزم لانجازه من القوى البشرية المدرسية المدربه على العمل. فمتى حددت وسائل العمل وجب تكوين الأجهزة وتحديد اختصاصاتها، ثم تنظيم خطة العمل اليومى والاسبوعى أو الشهرى أو السنوى. ثم توزيع أجزاء هذه الخطة على الموظفين بحيث يؤدى قيام كل منهم بالجزء الموكل اليه الى تحقيق الخطة كلها.

وليس التنظيم ضروريا قبل مباشرة التنفيذ فحسب ، وانما هو ضرورى خلال مرحلة التنفيذ أيضاً، وذلك لمواجهة المشكلات الجزئية التى تطرأ خلال تلك المرحلة وايجاد الحلول المناسبة للتغلب عليها.

٣- القيادة والاشراف والتوجيه والحث والتأثير هى عبارات متداخلة، وتعنى فى جوهرها قيادة الكوادر البشرية المشتركة فى العمل والانجاز وفق الخطة الموضوعية له، وانجاز العمل عن طريق الاخرين وارشادهم. ويشترط فى القيادة أن تعمل على وضع جميع الوسائل المتوفرة موضع التنفيذ، وذلك بتحريك الجهاز الادارى حركة منتظمة، وباصدار الأوامر ايضا والتعليمات المناسبة. ويشترط فى اصدار الأوامر ايضا أن تكون الأوامر واضحة ومناسبة لا مكانات الرؤسين لان كثيرا من الأخطاء التى تقع فى التنفيذ لا تنشأ عن تقصير الرؤسين فحسب، بل تنشأ عن غموض التعليمات الموجهة اليهم أو مجاوزتها لقدراتهم.

وهذا يوضح أن تعيين العاملين وتنظيمهم حسب تخصصاتهم، وقيادتهم لتحقيق الأهداف الموضوعية للعمل، وتنسيق الجهود التى تبذل فى تقديم الخدمات اللازمة للوصول للأهداف التربوية أمور ضرورية فى الادارة التربوية. والادارى الناجح هو الذى يتولى قيادة المؤسسة التعليمية المباشرة على معاونيه بادراكه

الواعى وقدوته الحسنه، وبتأثيره المباشر على معاونيه بحثهم وتوجيههم على الأداء الأمثل.

٤- التنسيق تنظيم اجزاء العمل حسب أهميتها ومستواها ونوعيتها أمر هام لتنفيذ السياسة المرسومة، والتي هي قوام العمل وديناميكة العملية الادارية. فالتنسيق ضرورى للمحافظة على وحدة العمل. والفرق بينه وبين التنظيم أن الأخير ضرورى لتقسيم العمل، واعطاء كل جزء من اجزائه الى موظف مختص، على حين أن التنسيق ضرورى لتأليف الكل من الأجزاء.

وخير وسيلة لتنسيق الأعمال أن تقدم الى الرئيس (القائد) تقارير هامة تبرز أهم الوسائل التي يجب البحث فيها. والتنسيق يجعل العمل الجماعى أكثر انتاجا من الاعمال الفردية المتفرقة.

٥- المراقبة والتقييم: العبارتان تهدفان الى نفس المفهوم، وربما كانت الأولى أكثر شمولاً، إذ انها مؤشر لمعيار قياسى لمخرجات ونتائج عمل المؤسسة التربوية، والمقصود منها هو تقييم العمل اثناء الاداء حتى الوصول الى الاهداف الموضوعية والغرض من المراقبة هو التأكد أن الأعمال الجزئية التي يقوم بها الاداريون تسير سيرا حسنا وفق الخطة المرسومة لهم، وأن كل واحد منهم يقوم بواجبه خير قيام، حتى اذا قصر فى واجبه لفت رئيسه نظره الى التقصير وارشده الى التدابير التي يجب اتخاذها لاصلاح الخطأ وتلافى الاهمال. وليس على الرئيس أن يقوم بالمراقبة بنفسه بل عليه أن يفوض مساعديه بالقيام بها. لانه اذا تولى الرقابه بنفسه شغل بها عن واجبه الأسمى وهو التخطيط، ورسم السياسات، الخ والمراقبة تكون ناقصة الا اذا استوفت الشرطين التاليين:

(أ) أن تتم فى الوقت المناسب خلال قيام الموظف بعمله.

(ب) أن تكون متبوعه بالاجراءات المباشرة لأنه لا فائدة من جزاء يتخذ بعد فوات الأوان والمراقبة ليست غاية فى حد ذاتها، بل هي محرك لنشاط قادم، تصحح فيه الأخطاء على ضوء التغذية الراجعة. وتعالج أوجه القصور فى كل خطوات العمل الادارى تقويماً لمساره وتوجيهها نحو بلوغ الأهداف بصورة أمثل.

ونستخلص من هذا ضرورة أن يكون التوجيه ملازماً للإشراف على العمل أثناء الأداء و توجيه هذا الأداء لمساره السليم، ومتابعة التنفيذ في ضوء معايير معينه حتى تكون هنالك ضمانات استمرارية الاداء بكفاءة ونجاح. هذا ويمكن أن نضيف مقوما سادسا لمقومات (فايول) وهو:

٦- اتخاذ القرار: يمكن تعريف القرار بأنه الاختيار الواعي من مجموعة البدائل المطروحة والمعرفة تعريفا واضحا مبيناً. أما اتخاذ القرار فهو عملية متتابعة متلاحقة تنتهي في قرار واحد أو سلسلة من القرارات، ثم تبدأ عملية التطبيق ولعل خطورة القرار تتبع من أنه يمثل القانون أو السياسة التي تحكم القول وتوجه السلوك العام للمؤسسة والأفراد.

ان اتخاذ القرار يتطلب وعياً كافياً والمأما تاماً بالمسئوليات والأهداف. وقدرافرا من الشجاعة والاقدام، ويتطلب وفرة في الاحصائيات والمعلومات ومقدرة كبيرة على التحليل. وهو مسئولية رهينه بنوع الادارى وخبرته وتجاربه ومؤهلاته وتدريبه وعلاقاته الانسانية.

ومن الملاحظ أن عددا كبيرا من المسئولين في مجال التربية في السودان وفي العالم الثالث باثره يتهيبون اتخاذ القرار خشية تحمل مسئولية. ويخافون يوما يدين فيه الناس سوء تقديرهم، واحجامهم عن ممارسة سلطاتهم يعوق سير العملية التربوية أو غيرها الى الأمام. ولعل مرد ذلك قصورا في التدريب ينبغي معالجته حتى نضمن سرعة في البت والحزم والعزم والحسم واتقاننا في الانجاز.

## وظائف الإدارة التربوية:

### ١- الاعمال الادارية:

وتشمل هذه الأعمال التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم لادارة شؤون الموظفين كتحينهم وصرف مرتباتهم وترقيتهم ونقلهم ومنحهم الاجازات وتسجيل خدماتهم واحالتهم على المعاش.

كما تشمل على اعداد الميزانية ولاشراف على الابنية المدرسية وصيانتها

والإشراف على نظام المدارس وضبط أمورها وتجهيزها بما تحتاج إليه من لوازم وأدوات وكتب وأجهزة. ومن شروط التنظيم الإداري الصحيح أن يكون في وزارة التربية والتعليم أقسام إدارية مطابقة لأقسام التعليم في مراحل وأنواعه وحاجاته وأن يكون لهذه الأقسام اختصاصات محددة.

وهناك ثلاثة مبادئ لا بد من مراعاتها في التنظيم الإداري:

{أ} أن تكون اختصاصات كل وظيفة مستقلة عن اختصاصات غيرها.

{ب} أن تكون اختصاصات كل الوظائف متعاونه ومتكامله.

{ج} أن تكون مسؤوليات الموظفين متناسبة مع سلطاتهم.

ومن شروط النظام الإداري السليم أن يكون مرنا ومتطورا يواجه المشكلات التي تعترض سبيله في يسر، وأن تكون أهدافه محددة ووسائله كفيلة بتحقيق هذه الأهداف. وأن يكون جميع الموظفين الإداريين ملمين بقواعد العمل المأما جيدا. وأن تكون حدود وظائفهم واختصاصاتها وعلاقاتها بغيرها واضحة في أذهانهم. وفي سبيل ذلك يجب تشجيع الموظفين الإداريين على معرفة التعليمات والنظم حتى يحيطوا بما هو مطلوب منهم.

### الأعمال الفنية:

من وظائف الهيئة الفنية رسم سياسة التعليم ووضع الخطط والمناهج وإجراء البحوث التربوية ودراسة الطرق واختيار الكتب واقتراح النظم وتحليل الوظائف وتحديد اختصاصاتها. ويشترط في سياسات التعليم أن تكون متفقة مع الأهداف القومية العامة والأهداف الاقتصادية والاجتماعية. ولا بد من رسم هذه السياسة من وجود قيادة قوية للتربية تتولى دراسة حاجات الفرد والمجتمع وتضع الخطط والمناهج على نحو يحقق الملائمة بينها وبين الأهداف القومية من جهة أخرى.

أعمال التوجيه والمراقبة:

يتولى هذه الأعمال في الإدارة التربوية موجهون فنيون يشرفون على تطبيق المناهج والخطط والتعليمات والتوجيهات ويتولون إسداء النصح والإرشاد إلى المعلمين، ويضعون التقارير عن سير التعليم في مختلف مناطق القطر. ومن

اهداف التوجيه ايضا ما يلى:

- {أ} ان يسهم الموجهون فى اعداد الوسائل واتخاذ التدابير التى تيسر للمعلمين النجاح فى تحقيق رسالتهم.
- {ب} أن يبذل الموجهون كل ما فى وسعهم لخلق جو من التفاهم والتعاطف والاحترام المتبادل بين المدرسين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع الآخرون.

### الهيكل التنظيمية للإدارة التربوية

للإدارة هياكل تنظيمية متعددة تبعا لمستويات معينه وفيما يلى نستعرض هذه الهياكل بايجاز:

{أ} المستوى القومى:

هو أعلى مستويات الإدارة التربوية، وهو الذى يمثل السلطة المباشرة للدولة على التعليم بصفة عامة. ومن مهام هذا المستوى ما يلى:

- [١] رسم السياسة التعليمية العامة.
- [٢] اتخاذ القرارات التربوية التى توجه التعليم.
- [٣] وضع الميزانية العامة للتعليم وتوفير المال اللازم لتنفيذها.
- [٤] وضع التخطيط التربوى وأنظمته العامة.
- [٥] تشجيع البحوث التربوية لتحقيق الدفع العلمى.
- [٦] السعى لتحقيق ديمقراطية التعليم لكل أبناء الوطن دون تمييز.
- [٧] التنسيق بين مراحل التعليم المختلفة.
- [٨] الاهتمام بنمو مستويات التعليم عامة.
- [٩] تعيين الفنيين والمتخصصين فى النواحي الفنية وإدارة التعليم ووضع المناهج وتآليف الكتب المدرسية لجميع المراحل التعليمية العامة وما يتعلق بها من وسائل وتقويم.

المستوى الإقليمى:

عندما زاد عدد السكان واتسع العمران وازداد الاقبال على التعليم واتجهت الدول نحو نظم تمكنها من توفير فرص التعليم لأبنائها، فكرت هذه الدول فى

تنوع مستويات الادارة التعليمية والعمل على تحقيق التوازن بين أجزاء القطر الواحد فى توزيع الخدمات التعليمية. ومن هنا كان المستوى الادارى الاقليمى للتعليم. وتحث الادارة الاقليمية للتعليم بالاتى:

{ أ } تنفيذ السياسة التعليمية العامة للدولة.  
{ ب } تدبير بعض أو كل الاعتماد المالى اللازم للانفاق على التعليم فى المستوى الاقليمى.

{ ج } انشاء وادارة وتوجيه ومتابعة مدارس المراحل المختلفة فى الاقليم.  
{ د } العمل على النهوض بالمجتمع المحلى ثقافياً واجتماعياً.  
{ هـ } خلق قنوات اتصال بين المجتمع والمدرسة حتى يتوفر الجو المناسب والملائم للتعاون المتبادل بين المدرسة ومجتمعها.

٣ / المستوى المحلى :-

هذا أدنى المستويات فى تنظيمات الادارة التربوية من حيث تقسيماته وأجهزته العاملة فى شئون التعليم، وهو أقلها نسبياً فى تحمل الأعباء والمستويات الأساسية فى ادارة التعليم.

ومن مسئوليات هذا المستوى ما يلى :-

- ١- تنفيذ سياسة الاقليم التعليمية المرسومة.
- ٢- الاشراف على المؤسسات التعليمية المختلفة فى المنطقة.
- ٣- الاسهام بقدر الامكان فى الاعتمادات المالية للتعليم.
- ٤- تنفيذ الخطة التعليمية التى تقرها الدولة أو السلطة الاقليمية من مناهج ومقررات دراسية.

### أسلوب الممارسة فى الادارة التربوية

تنظيم العلاقة بين السياسة المرسومة للتعليم والتخطيط لها ثم تنفيذها هو ما يسمى بأسلوب الممارسة فى الادارة التربوية ، لقد اصطلح المربون على تسمية اسلوب الممارسة فى الادارة التربوية والذي تتركز فعاليته فى أيدي السلطة العليا للدولة - وهو المستوى القومي أو المركزي - بالأسلوب المركزي أي الادارة المركزية.

أما الأسلوب الذي يخفف من هذا التركيز في الإدارة ويترك المجال أمام السلطات الاقليمية والمحلية ويتيح الفرصة للتعاون مع الأجهزة التعليمية في سبيل نشر التعليم فقد اصطالحوا علي تسميته بالأسلوب اللامركزي في الإدارة التربوية .

وهناك أيضاً الوسطية في الإدارة التربوية وهي بين المركزية واللامركزية وهذا معناه أن تتخذ الدولة أسلوباً وسطاً بين المركزية واللامركزية حيث يتوافق هذا الأسلوب مع ظروف هذه الدولة .

فهناك تتوزع ادارة التعليم - مع تفاوت في الاختصاصات والمسئوليات علي كل من وزارة التربية والتعليم المركزية والسلطات الاقليمية .

أما مظاهر المركزية في الإدارة التربوية فانها تتمثل في الآتي :

{ أ } تركيز السلطة القيادية للتعليم في يد الدولة كمسئولية قومية .  
{ ب } اتباع سياسة موحدة علي مستوي الدولة في التخطيط والتنفيذ لكل مستويات الإدارة التربوية .

{ ج } اعداد البرامج والمقررات الدراسية لمرحل التعليم العام بأنواعها الاكاديمية والمهنية وغيرها .

{ د } الاعتمادات المالية لتمويل أنواع التعليم .

{ هـ } الاشراف علي التعليم واستخدام أساليب التقويم المناسبة واعداد الامتحانات في نهاية المراحل التعليمية .

{ و } اختيار واعداد وتدريب المعلمين لكل مراحل التعليم العامة ، وكذلك اعداد القيادات التربوية والادارية والفنية والاشرفية للتعليم .

{ ز } الاشراف الادارى على سلطات التعليم المحلية والاقليمية من خلال تنظيماتها وادارتها .

أما مظاهر اللامركزية في الإدارة التربوية فتتمثل في الآتي:

{ أ } وجود تنظيمات قيادية كمستويات مسئولة عن التعليم في مناطقها .

{ ب } عدم التزام الهيئات المحلية بسياسة معينه، ولكل ادارة محلية أسلوبها

الخاص فى ممارستها للعمل.

{ج} لسلطات التعليم المحلية حق اعداد المناهج والبرامج الدراسية المناسبة للمراحل للتعليمية التى تقع تحت مسؤولياتها.

{د} تقوم هذه السلطات المحلية بتحمل الأعباء المالية ومسئولية الانفاق على التعليم.

{هـ} تقوم السلطات المحلية باختيار واعداد وتدريب المعلمين الذين تحتاج اليهم مدارسها.

{و} تقوم السلطات المحلية باعداد أساليب تقويم التلاميذ وعقد الامتحانات العامة.

{ز} للسلطات المحلية الحق فى أن تستعين بالحكومة المركزية فى الجوانب المالية اذا لم يكن لديها الموارد المالية الكافية لتسيير التعليم(٦).

أما الأسلوب الثالث للادارة التربوية فهو نظام الوسط بين المركزية واللامركزية ومعنى هذا أن الادارة التربوية تتوزع بين المركزية واللامركزية فمثلا تتولى وزارة التربية ادارة التعليم باعتبارها الهيئة المركزية المسؤولة عن التعليم على المستوى القومى. فهى التى تضع السياسة العامة للتعليم وتتولى الاشراف عليه كسلطة عليا. وذلك عن طريق مجموعة من المجالس التعليمية على المستوى المركزى. كحلقات اتصال بينها وبين السلطة المحلية. وكذلك عن طريق موجهين فنيين يقومون بعملية التوجيه الفنى على المنشآت التعليمية ويكتبون التقارير عن أدائها ثم يقدمونها الى الوزارة.

أما السلطات المحلية فان لها الحق فى التصرف فى بعض الأمور التعليمية حسب ظروفها وحاجاتها، مع وجود علاقة ارتباط قائمة باستمرار بين الوزارة والادارات المحلية كأنوات تنفيذية تباشر العملية التربوية وتوجهها بما يتفق وأوضاع مجتمعها المحلى.

## أهم مشاكل الإدارة التربوية فى السودان

يواجه السودان - شأنه شأن العديد من دول العالم الثالث مشاكل أساسية فى الإدارة التربوية فى كل مستويات مؤسساتها، الأمر الذى يحتم مواجهة هذه المشاكل وتحديدها ودراستها وإيجاد الحلول لها. وقد سعت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم مع جهات أخرى لوضع نظرية عربية فى مجال الإدارة التربوية كما تطرقت لبعض المشكلات نختصرها فى الآتى:

{١} غياب التنسيق بين مؤسسات الدولة فيما يتصل بتنفيذ الفلسفة التربوية للدولة.

{٢} مركزية العمل

{٣} وقوف بعض التشريعات حائلاً دون تطوير الإدارة التربوية.

{٤} تردد بعض الإداريين فى ممارسة سلطاتهم.

{٥} النقص الشديد فى القيادات الإدارية المؤهلة.

{٦} تدنى الروح المعنوية لدى العديد من العاملين.

{٧} عدم وجود قوانين وتشريعات تضمن التعامل مع التربية كمهنة.

{٨} الخلل فى التخطيط وضعف التنسيق.

{٩} عدم الاهتمام بالبحوث والدراسات العلمية الموجهة نحو حاجات المجتمع

التربوية والتنمية وضعف العلاقة بين مؤسسات التعليم العام والعالى.

## الهوامش

(١) على عبد الحليم محجوب : الادارة العامة وتنمية المجتمع : سرس الليان  
١٩٦٢م ص ١٨ .

(٢) عرفات عبدالعزيز سليمان : استراتيجية الادارة فى التعليم : القاهرة  
مكتبة الانجلو المصرية ص ١٢٠ .

(٣) عبدالله عبدالدايم : التربية فى البلاد العربية حاضرها ومشكلاتها  
ومستقبلها ، بيروت : دار العلم للملايين ١٩٧٩ ص ٢٣٥ - ٢٤٨ .

(4) Stephen J. Knezevich. Administration of Public Education (New York : Harper & Row, 1969) P. 12.

(5) Henri Fayol, General & Industrial Management  
†(London: Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., 1949  
quoted in Administration of Public Education by  
Knezevich, P. 28.

(٦) عبد العزيز سليمان : استراتيجية الادارة فى التعليم - القاهرة مكتبة  
الانجلو المصرية ١٩٧٨ ص ١٤٣ - ١٤٦ .

## المراجع

- ١ - حسن مصطفى وآخرون ، اتجاهات جديدة في الادارة المدرسية ، (القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٧م) .
  - ٢ - عبدالله عبدالدائم التربية في البلاد العربية ، حاضرها ومشكلاتها ومستقبلها - بيروت دار العلم للملايين ، ١٩٧٩م) .
  - ٣ - عرفات عبدالعزيز سليمان ، استراتيجية الادارة في التعليم ، ( القاهرة - مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٩٨م) .
  - ٤ - على عبدالحليم محجوب الادارة العامة وتنمية المجتمع ، ( سرس منير اللبان - ١٩٦٢م) .
  - ٥ - محمد منير مرس ، التعليم في البلاد العربية (القاهرة : عالم الكتب ١٩٧٢م) .
  - ٦ — الادارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها (القاهرة: عالم الكتب ١٩٧٥م) .
  - ٧ — ادارة وتنظيم التعليم العام (القاهرة: عالم الكتب ، ١٩٧٤م) .
  - ٨ - وهيب سمعان ومحمد منير مرس ، الادارة المدرسية الحديثة (القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٧٥م) .
- (9) Knezevich , Stephen J., Administration of public Education , 2nd . ed . (New York Harper & Raw , 1969).
- (10) Campell, R . F. & others, Introduction Educational Administration (Bostan : Auyn & Bacon, 1958).