Received: 27/2/2022 Accepted: 21/4/2022 Published: 2022

الإدارة التربوية ودورها في نجاح العملية التعليمية التعلمية

الباحث إيمان عبدالله الشياب
[1]وزارة التربية والتعليم / مديرية بني عبيد

مستخلص البحث:
تأتي أهمية الإدارة التربوية كونها من الأسس المهمة في تحسين وتطور عملية التربية والتعليم ، ولم يعد مفهوم الإدارة التربوية الصفية كما كان سابقاَ ، فأصبح اليوم يشمل العديد من المناحي التي تهم العملية التعليمية من طلاب ،أعضاء الهيئة التدريسية ،المناهج وطرق التدريس، إضافة الى تنظيم العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي وتوفير الظروف والإمكانات المناسبة التي تساعد على تحقيق الأهداف وفلسفة التربية والتعليم والإدارة.و يشتمل البحث على مفهوم الإدارة التربوية، والمبادئ التي تقوم عليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه، ثم الحديث عن أنواع الادارة التربوية ثم العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية ومفهومها في الإسلام، وأخيراً ما أهم المشكلات التي تواجه الإدارة التربوية.
الكلمات المفتاحية:- الإدارة، الإدارة التربوية، المدرسة، مدير المدرسة، الإشراف التربوي.

مقدمة :
يتحدث البحث عن أهمية الإدارة التربوية في عملية التربية والتعليم والتدريس بشكله العام، وقد اعتمد البحث على العديد من المصادر والمراجع في الإدارة التربوية، وتم دراستها والاستفادة منها في مجال البحث حسب الطريقة والمنهجية العلمية لإعداد البحوث والدراسات العلمية ، وقُسِّم البحث إلى العديد من العناوين الفرعية من أهمها مفهوم الإدارة التربوية ومبادئها الأساسية وأنواعها المختلفة ،ثم العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية والإدارة والتنظيم الإداري في الإسلام ، وأخيراً المشكلات التي تواجه الإدارة التربوية ، وقد خلص البحث إلى العديد من النتائج ذكرت في نهاية البحث .

1-مفهوم الإدارة التربوية:
تُعتبر الإدارة التربوية المدخل الأساسي لتطوير التعليم، وتجويد مخرجاته، فلم تعد الإدارة التربوية غاية في حد ذاتها، بل أصبحت وسيلة لغايةٍ هدفها تحقيق العملية التربوية تحقيقاً وظيفياً، لذلك فقد اتسع مفهوم الإدارة التربوية ليشمل كل ما يتصل بالطلاب وأعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية والمناهج وطرق التدريس والنشاطات المنهجية واللامنهجية إضافة إلى تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، فلم تعد الإدارة التربوية عملية روتينية لتسيير شؤون المدرسة، بل أصبحت عملية تهدف إلى توفير الظروف والإمكانات التي تساهم وتساعد على تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة التربوية[1].
ولذلك لا يختلف مفهوم الإدارة التربوية عن مفهوم الإدارة العامة، فالإدارة هي الإدارة في أي ميدان، ولا تختلف إلا بالمضمون لعمل المؤسسة، ولذلك فإننا يمكن أن نقول بأنَّ الإدارة التربوية هي المسؤولة عن العمل التربوي في المجتمع من خلال تربية الأفراد وتنمية شخصياتهم من جميع النواحي، وبصورة متكاملة[2]. ومن المعلوم أنَّ الإدارة التربوية تختلف عن الإدارة التعليمية، بمقدار اختلاف التربية عن التعليم، والتربية والتعليم صنوان لا يفترقان، فالمعلم يربي وهو يعلم، والتربية هي ثمرة تعليمية في نهايتها[3].

[1]فوزي سمارة: الادارة التربوية، ط1، الطريق للنشر والتوزيع ، 2007م، ص13
[2]احمد بطاح واخرون: الادارة التربوية (رؤية معاصرة) ط1، دار الفكر، 2016م، ص16
[3]احمد بطاح واخرون: الادارة التربوية، ص16

وهناك العديد من الخطوات التي تتفق فيها الإدارة التربوية مع الإدارة العامة، من حيث أسلوب العمل، فهما تتشاركان في : عمليات التخطيط ،التنظيم ،التوجيه ،المتابعة ،التقويم ووضع اللوائح والقوانين التي تنظم العمل[1]. وقد اختلف المهتمون في دراسة الإدارة التربوية على تحديد تعريف واحد لمفهوم الإدارة التربوية فقد عرفها فوكس(Fox) على أنها "كل نشاط يتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالا"[2]وعرفها مرسي بأنها:"مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المؤسسات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية"[3]. وهناك من يرى بأن الإدارة التربوية بوصفها أحد فروع الدراسة العلمية المتخصصة، والتي تهتم بمعالجة شؤون المعلمين والطلبة وقضاياهم والمنهاج الدراسي،وما يتضمنه من مواد دراسية وطرق ووسائل تعليمية وأجهزة وأدوات، فضلاً عن الاهتمام بالأمور المتعلقة بالأبنية المدرسية وميزانية التعليم، والتخطيط والتنظيم لتحقيق الأهداف التربوية[4]. وبناءً على ما تقدم يُمكن تعريف الإدارة التربوية بأنها "القيادة المسؤولة عن وضع السياسة التربوية للدولة في ضوء فلسفتها التربوية والاجتماعية وتوجيهاتها السياسية، والعمل على تنفيذ تلك السياسات لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع من خلال أجهزتها الإدارية في المناطق التعليمية في الدولة[5]".

2- مبادئ الإدارة التربوية:

لنجاح أي عمل في مجال الإدارة التربوية لا بد له من العديد من المبادئ أو العناصر التي يقوم عليها هذا النجاح في العمل، ومن أهم هذه المبادئ:

أ- التخطيط:

حيث يُعرف التخطيط بأنه تحديد الأهداف العامة والخاصة وتوفير الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف[6]، ويعد عنصراً أساسياً من عناصر ومبادئ الإدارة التربوية، ويأخذ الأولوية على جميع المبادئ والعناصر الأخرى ؛ لأنه مرحلة التفكير التي تسبق البدء بتنفيذ العمل وتنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بالنتائج.

ومهما اختلفت أنواع التخطيط ، فإنها جميعها تحتاج إلى وضع استراتيجية لضمان نجاح عملية التخطيط بحيث تشمل هذه الاستراتيجية تحديد الأحداث بوضوح وترتيب الأولويات، والتنبؤ باحتمالات المستقبل ، والشمول الذي يعني تقدير الجوانب المختلفة المادية والبشرية والظروف البيئية والاجتماعية والواقعية التي تهتم بمراعاة الظروف والواقع، والمتابعة التي تتم من خلال تنفيذ مراحل الخطة، وأخيراً التقييم أو التقويم بتحديد نقاط القوة والضعف والعمل على حلّها[7].

[1] عبدالله بالقاسم الوفي وآخرون: مدخل الى الادارة التربوية منشورات جامعة قاريونس، بنغازي ط1، 1996م، ص25، وانظرابراهيم عصمت مطاوع واخرون: الاصول الادارية للتربية، ط4 القاهرة، والمعارف، 1984، ص14.

[2]. جيمس هارولد فوكس: الادارة المدرسية وعملياتها، ترجمة وهيب سمعان ، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 1957م، ص10، وعبدالله بالقاسم: مدخل الى الادارة، ص26

[3] محمد منيرمرسي: الادارة التعليمية، اصولها وتطبيقاتها، القاهرة عالم الكتب، 1988م، ص15، وعبدالله بالقاسم: مدخل الى الادارة، ص26

[4].طه الحاج الياس: الادارة التربوية والقيادة، مفاهيمها وظائفها نظرياتها، ط1، عمان، مكتبة الاقصى، 1984م، ص10، وعبدالله بالقاسم: مدخل الى الادارة، ص26.

[5] عبدالله بالقاسم: مدخل الى الادارة، ص27.

[6] ابراهيم الغمري: الادارة، دراسة نظرية وتطبيقية مع مجموعة من المجالات العملية والمبادرات التدريبية، الاسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1982م، ص31، وعبدالله بالقاسم: مدخل الى الادارة، ص39-40.

[7] عبدالله بالقاسم: مدخل الى الادارة، ص41، وسامي سلطي عريفج: الادارة التربوية المعاصرة، دار الفكر، الاردن، ط3، 2007م، ص45-ص45-50.

ب- التنظيم:

إن التنظيم من أهم ضرورات العمل الإداري ، حيث تظهر الحاجة إلى التنظيم عندما يشترك أكثر من شخص في أداء العمل والنشاط ، وذلك حتى تكون المهام واضحة وتسير بسهولة دون تعقيد حتى يكون كل واحد في الفريق يدرك ما له وما عليه ، ويؤدي عمله بأمانة وإخلاص من أجل تحقيق الأهداف المشتركة[1].

والتنظيم من أهم المهمات الإدارية التي لا بد من أن يكون الإداري الناجح متمكن منها أثناء أدائه للعمل الإداري، وإذا ما أخفق الإداري في العملية التنظيمية فإنه سيؤدي إلى إدارة غير موضوعية تختلط فيها الأمور وتتداخل الاختصاصات، ويحدث النزاع بين العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع الإداري وسط هذا التشابك المعقد من العمليات مما يؤدي إلى الفشل[2].

مما تقدم يمكن أن تكون عملية التنظيم هي العملية القائمة على توزيع العمل بين العاملين، وفقا لاختصاصاتهم دون تدخل في المهام، وتحقيق التكامل الموضوعي، لأن هدف التنظيم هو تمكين الأفراد من العمل وحدة متكاملة، كل يؤدي دوره من دون تداخل مع الآخرين.

إن أي إدارة تربوية تحتاج إلى نوع من التنظيم والذي يسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للعملية الإدارية بشكل منظم والوصول إلى كفاية أفضل في العمل الإداري التربوي، ولذلك هناك العديد من المبررات التي تستدعي وجوده منها[3]:

1-تُساعد السلطة على خلق النظام داخل المؤسسة التربوية.

2-تُحسن من نوعية العمل وكفاية العاملين من خلال توزيع الأعمال والتنسيق فيما بينهم.

3-تحسين الاتصال بين العاملين وتحديد وسائل الاتصال المناسبة بين العاملين.

ويوجد نوعين من التنظيم :

الأول : التنظيم الرسمي والذي يمثل شبكة الاتصال في المؤسسة من خلال القنوات الرسمية التي تمر من خلالها المعلومات.

الثاني : التنظيم غير الرسمي والذي يمثل شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين في المؤسسة، ذلك نتيجة تفاعلهم اليومي قبل العمل وأثنائه وبعد انتهائه، وهي تؤثر بشكل مباشر في القرارات التي يصدرها التنظيم الرسمي، وهو في حركة دائمة وعرضه للتغيير بشكل مستمر، ولذلك له آثار هامة يمكن تلخيصها ب[4]:

1-يخلق لدى العاملين اتجاهات وعادات ومفاهيم ويشكل أنماط سلوكهم.

2-يساهم في تهيئة الظروف التي تمكّن للتنظيم الرسمي أن يمارس أعماله المحددة.

ج-التوجيه:

وهو العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام المطلوبة منهم ، من خلال أسلوب قيادي يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها، باستخدام نوع من الاتصال الفعال الذي يساعد على تحفيز العاملين وتنسيق جهودهم لتحقيق الهدف المشترك وتقييم أدائهم[5] .

والتوجيه نوعان : أحدهما فني يقوم به المشرفون التربويون ومدير المدرسة بالنسبة للمعلمين ، والآخر إداري يقوم به المدير في جميع مستويات الإدارة التربوية ، ويُطلب من المدير الذي يتولى

[1] فوزي سمارة: الادارة التربوية، ص21، وعبدالله بالقاسم: مدخل الى الادارة، ص41-42، وسامي عريفج: الادارة التربوية، ص51-55.

[2] احمد محمد المصري: الادارة والمدير العصري، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، 1985م، ص46، وعبدالله بالقاسم، مدخل الى الادارة، ص42.

[3] عبدالله بالقاسم: مدخل الى الادارة، ص43، وسامي عريفج: الادارة التربوية المعاصرة، ص51-52.

[4] عبدالله بالقاسم: مدخل الى الادارة، ص44.

[5] إبراهيم الغمري :الادارة ، ص365، وفوزي سمارة : الادارة التربوية ،ص21، وعبدالله بالقاسم : مدخل الى الادارة، ص45.

عملية التوجية الإداري خلق أجواء مناسبة لأداء العاملين وواجباتهم وإرشادهم من أجل تحسين بيئة العمل وأسلوبه وطريقة الأداء[1].

إن للتوجيه أهمية كبيرة وواضحة من خلال ما يقوم به الموجهون الإداريون في الأمور الآتية[2]:

1-قدرة الموجهين على استخلاص أفضل النتائج من التفاعل الحيوي بين الرؤساء والمرؤوسين في كافة المستويات التربوية .

2-القدرة على إثارة اهتمام العاملين في ميدان التربية بصورة عامة ، والمعلمين بصورة خاصة لأهداف التربية والتعليم ، وخلق الترابط بين الأهداف الفردية وأهداف الإدارة التربوية.

3-القدرة على توجيه وتحفيز المعلمين ببذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الأهداف ، وحل المشكلات التي قد تحدث في الصف والمدرسة والبيئة التعليمية.

4- بناء العلاقات الإنسانية بين العاملين : فالمدير الناجح هو الذي يستمع إلى اقتراحات العاملين معه ، ويتعرف على مشاكلهم ، ليعمل على حلّها قدر المستطاع، مما يسهم في إيجاد مناخ تربوي مناسب يقوم على الإقدام والثقة المتبادلة[3].

د- التقويم:

مرحلة التقويم هي إحدى العمليات الهامة المرتبطة بأداء العاملين في الحقل التربوي على مختلف مستوياتهم في العمل، وهو يقوم على الفحص الدقيق والتحليل الموضوعي لنتائج العمل ، ويعتمد التقويم على أداة تدريبية تساعد العاملين على رفع كفايتهم الإنتاجية وتحسينها كمّاً وكيفاً ، والتقويم وسيلة لمعرفة مدى التقدم الذي تم تحقيقه من أجل بلوغ الاهداف. ويساعد أيضا على معرفة نقاط القوة والضعف عند تنفيذ العمل ، وهو ضروري لإصدار الأحكام العادلة والصادقة، وله وسائل متعددة منها : جمع البيانات ، تحليلها ، ، الاختبارات، ،الملاحظة والمقابلات ، كما أن مجالاته متعددة منها: قياس التحصيل العلمي للطلبة ، وقدراتهم العقلية على التكيف في المناخ المدرسي ، وقياس ميولهم واتجاهاتهم ، ومدى نموهم في المجالات الجسدية والعقلية والانفعالية[4].

3-أنواع الإدارة التربوية :

هناك العديد من أنواع الإدارة التربوية أهمها :

أ-**الإدارة الأوتوقراطية :** – والتي تعني حكم الفرد الواحد، أصلها يوناني أي خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة[5].

وله العديد من المسميات منها : الاستبدادي ، الدكتاتوري والسُلطوي . وهذا النوع من الإدارة له العديد من الخصائص منها: أنه يهتم بالإنتاج أكثر من الاهتمام بالعاملين بالمؤسسة[6]، كما يتميز بتركيز كل السلطات بيده، ويتبع أسلوب الانحراف المحكم، ويؤمن بالقرار الفردي دون الرجوع لمن يعمل معه في المؤسسة ، ثم يحدد المشكلة لوحدة ويضع لها الحلول ، ويحتاج الحل الأمثل من وجهة نظرة دون اعتبار لردود أفعال من يعمل معه، كما أن تعامله مع المرؤوسين غير إنساني من خلال قلة الثقة بهم ، ولا يقدر العلاقات الإنسانية ، وسريع الغضب والانفعال، ولا يراعي الجو النفسي المحيط به، وغالبا ما يكون منعزل عن موظفيه ومن يعمل معه.

---

[1] ابراهيم عصمت وآخرون : الاصول الادارية للتربية ، ص208، وعبد الله بالقاسم: مدخل الى الادارة ، ص46.

[2] ابراهيم عصمت وآخرون: الاصول الادارية للتربية ، ص209.

[3] فوزي سمارة : الادارة التربوية ،ص21-22.

[4] تيسير الدويك وآخرون: أسس الادارة التربوية والمدرسية والاشراف التربوي ، دار الفكر ،عمان،ص229، وعبدالله بالقاسم:مدخل الى الادارة ،ص47-48، وفوزي سمارة: الادارة التربوية،ص22.

[5] نواف كنعان: القيادة التربوية،دار العلوم، الرياض،1980،ص123،وهناء محمد القيسي : الادارة التربوية(مبادئ ،نظريات،اتجاهات حديثة)،ط1،دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن،2010م، ص118.

[6] أحمد بطاح وآخرون: الادارة التربوية (رؤية معاصرة)،ط1، دار الفكر، عمان، الاردن، 2016م، ص22.

كما أنه يستعمل السلطة كأداة ضغط وتهديد للحصول على الإنجاز ، ولذلك فإن هذا النوع من الإدارة يكون انتقاديا وكثيرة العقاب وتستخدم التحفيز السلبي من العاملين مما يترتب عليه ترك العمل أو الانسحاب من المؤسسة التي يعمل بها[1].

ومن الطبيعي أن مثل هذا النوع من الإدارة يولد مناخاً سلبياً يتّسم بتدنّي الرّوح المعنوية ، وعدم رضا العاملين ، والإحساس بعدم الأهمية ، والانفلات بالنظام حالة غياب المدير ، وإن تبني مثل هذا النوع من الإدارة يمكن أن يكون عائداً إلى جملة من العوامل منها : فلسفة الإداري نفسه، أو أن جماعة المرؤوسين ليست ملتزمة بالأنظمة والتعليمات وتحتاج إلى إدارة صارمة، وقد تكون سياسة البلاد العامة استبدادية وتطيع بطابعها جميع العاملين في إدارتها في مؤسسات الدولة[2].

ب-الإدارة الديمقراطية:

وهي الإدارة القائمة على المشاركة والتشاركية الديمقراطية من خلال احترام الآخرين ومراعاة حقوقهم ، وهي تقوم على العديد من الخصائص والمرتكزات الأساسية منها[3]:

1-استشارة العاملين وإشراكهم في المهام الإدارية وصناعة القرار .

2-الاهتمام بالبعد الإنساني بين الإدارة والعاملين ، وإقامة العلاقات الإنسانية.

3-الإيمان باللامركزية.

4-تفويض الصلاحيات،من خلال توزيع المهام على العاملين حسب قدراتهم واختصاصاتهم واهتماماتهم.

والإدارة الديمقراطية أصبحت مطلباً عالمياً، وفي جميع المجالات ، حتى أنه لا يستطيع ولا يجرؤ أي إداري على ألّا يؤمن بالديمقراطية ، وعلى الإدارة التربوية أن تقوم بغرس القيم الديمقراطية في عقول ونفوس الطلبة ، مما يؤدي إلى بناء مجتمع ديمقراطي يحترم إنسانية الإنسان وحقوقه وآماله في التقدم والرقي مع التركيز على أن هذا الاتجاه الديمقراطي لا يتجذّر إلا بالتدريج والممارسة[4].

وللإدارة التربوية الديمقراطية العديد من المزايا يمكن أن نجملها بالآتي[5]:

1-تعمل الإدارة الديمقراطية على بناء فريق يكون أكثر تعاوناً وإيجابيةً وانسجاماً، ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وكفاءة الإنتاج.

2-الإدارة الديمقراطية تُحفّز العاملين على العمل بتفانٍ وإخلاص .

3-الإدارة الديمقراطية توجّه الفريق نحو تحقيق الأهداف بطريقة مسؤولة ومنظّمة.

4-الإدارة الديمقراطية تزيد من إحساس العاملين بالرضى وتجعل أهدافهم وأهداف الإدراة واحدة ، مما يزيد التعاون ويقلل من التغيب عن العمل والصراع داخل الفريق .

أما المآخذ التي تؤخذ على الإدارة التربوية الديمقراطية ، أن هناك اتجاه في الفكر التربوي يرى عدم واقعية الإدارة الديمقراطية وذلك من خلال المبالغة بالتركيز على العاملين يكون على حساب ممارسة المدير لسلطاته الرسمية ، وهذا ما يؤخذ على المشاركة بأنها قد تصبح غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية الإدارة[6].

[1] هناء القيسي : الادارة التربوية ، ص118-121، نواف كنعان:القيادة الادارية ،ص128-129.
[2] احمد بطاح وآخرون :الادارة التربوية ،ص22.
[3] هناء القيسي : الادارة التربوية ،ص129،واحمدبطاح وآخرون: الادارة التربويه ،ص23.
[4] احمد بطاح وآخرون: الادارة التربوية ،ص23.
[5] هناء القيسي:الادارة التربوية،ص140.
[6] هناء القيسي:الادارة التربوية ،ص140-141.

ج-الإدارة الحرة:

وهي الإدارة التي تركز اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء عملة ، فالإداري من هذا النوع يتسم في الغالب بالتواضع وحسن الخلق ، والإلمام بنفسيات الهيئة، ولذلك فإنه يكون محبوباً على الصعيد الشخصي ، ولكنه لا يمضي بالإقدام على صعيد العمل.

ولذلك فالإدارة الحرة لها العديد من الخصائص منها[1]:

1-الإيمان باللامركزية ، وتفويضه للصلاحيات، حيث يترك حرية إصدار القرارات ووضع الحلول لإنجاز العمل ،وهذا ما يتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد على النفس وتقييم نتائج العمل .

2-ترك أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين لممارسة نشاطاتهم بالصورة التي يرونها مناسبة، وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

3- اتباع سياسة الباب المفتوح في العلاقات والاتصالات والمقابلات ، مع العاملين لإعطائهم أكبر قدر من الحرية في التعرف في ضوء تجاربهم في العمل.

وهناك العديد من مزايا الإدارة الحرة ،إذا ما توافرت بعض العوامل والشروط التي تساعد على نجاحها من أهمها ما يأتي[2]:

1-عندما يكون العاملين على مستوى عالٍ من التعليم والوعي ،لأن تفويض الصلاحيات على أوسع نطاق يحتاج الى كفاءات عالية قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة.

2-عندما تكون البيئة والظروف ملائمة لتطبيقها، فهذا الأسلوب يكون ناجحاً لبعض أوجه النشاط العلمي ومراكز البحث العلمي، لأن التدخل في أمورهم يشجع البحث العلمي والابتكار وقد يضعف روح المبادرة والمواهب.

وعلى الرغم من العديد من الإيجابيات للإدارة الحرة ، إلا أنه هناك العديد من الآثار السلبية المترتبة عليها منها ما يلي[3]: أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يتصف بالرضا دائماً عن عمله، وأن مجموعة العمل في هذه الإدارة ليس لهم كيان في الأغلب ولا يؤدون عملهم كاملاً، وأنَّ الإداريين يضيعون معظم وقتهم في استقبال الزوار والضيوف والاشتراك في الحفلات الرسمية، وحضور اللجان خارج التنظيم لاكتساب التقدير وإشباع الحاجات ، وكذلك تصبح المجموعة من العاملين تفتقر إلى الضبط والتنظيم ، مما يجعل توجيهها نحو تحقيق الأهداف صعب.

4-العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية:

الإنسان اجتماعي بالطبع، فلا يستطيع أن يعيش بمفرده، أو بمعزل عن الآخرين مهما توافرت له وسائل العيش، ولذلك فإن له علاقات مع غيره من أبناء جنسه وذلك من أجل إشباع حاجاته ورغباته منذ أقدم العصور.

أما عصرنا الحالي فإنه يتسم بالمتغيرات السريعة في كافة مناحي الحياة، وقد شهد تطور مدهش في كافة مجالات الحياة، حيث كثرت مشاكله وتعددت حاجاته، ولذلك فعليه مواجهة هذه المشكلات والرغبات والحاجات. فالإنسان يعمل من أجل المحافظة على بقائه وحفظ نوعه، والعمل يعني الحياة، والاستمرار فيها يتطلب نوعاً من بناء العلاقات بين الأفراد والجماعات، بدءاً من الأسرة والعائلة وانتهاءً بالمجتمع الكبير، وعليه فإنه لا بد أن تكون هذه العلاقات إيجابية حتى تضمن تحقيق التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة التي ينتمي إليها.

---

[1] احمد بطاح وآخرون: الادارة التربوية،ص24، وهناء القيسي:الادارة التربوية، ص142، وفتوح أبو العزم: العلاقات الانسانية والدراسات السلوكية ، الرياض ، 1975م، ص73-74.

[2] عبد الكريم درويش وآخرون : القيادة الادارية ،مفهومها،مقوماتها، أساليبها،مؤتمر القادة الاداريين ، الدورة(13) من 15-1969/3/17م، ص138، وهناء القيسي: الادارة التربوية، ص143.

[3] نواف كنعان: القيادة التربوية ،ص 211، وهناء القيسي: الادارة التربوية، ص143.

- **مفهوم العلاقات الإنسانية**: وهي تلك الأساليب السلوكيّة التي تتمكن من إثارة الدافعية عند الأفراد من أجل تحفيزهم للعمل، وتعني أيضا: تنظيم علاقة الفرد بمجتمعه الضيّق أو الواسع ليمارس نشاطه مع المحافظة على مقومات البناء والسعادة لحاجاته ورغباته[1].

وتعرف العلاقات الانسانية إذاً في مجال العمل الإداري بأنها : اندماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفّزهم على العمل بما يحقق نتائج أعلى من تحقيق تعاون مشترك لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية[2]. ولذلك فإن محور العلاقات الإنسانية يتمحور حول القضايا المنتظمة، وما يسود المنظمة الإدارية من علاقات من جهة، وتوفير المناخ الذي يساعد على تهيئة الظروف المناسبة للعمل من جهة أخرى، والهدف منها تحقيق أهداف العاملين وإشباع حاجاتهم وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة الإدارية[3]. ومن الواضح بأن للعلاقات الإنسانية أهميةً كبيرةً في الإدارة التربوية، وذلك لأهمية العنصر البشري ، الذي يُعدّ الركن الأساسي في العملية الإنتاجية، وقد ركزت معظم الأبحاث على العلاقات الإنسانية التي ارتبط مفهومها بمفهوم الإدارة الديمقراطية.

وتعد العلاقات الإنسانية أحد العوامل المهمة في الإدارة. فالقدرة على العمل مع الآخرين، والتفاهم معهم بأسلوب وطريقة سليمة يُعتبر من السمات الرئيسية للشخصية الإدارية الناجحة، وخاصة في ميدان التربية والتعليم[4]. وعليه ، فإن إقامة علاقات إنسانية سليمة بين جميع العاملين في المؤسسة يُعد أمراً مهماً في سياسة الإدارة التربوية لكي تستطيع تحقيق أهدافها وأهداف العاملين معها. فالإنسان هو المحرك الأساسي في العمل الإداري ويجب المحافظة عليه ورعايته بالاحترام والتقدير والاهتمام حتى لا تنخفض روحه المعنوية فينخفض إنتاجه ، وتقل فاعليته ، ويتأثر سير العمل، وتفشل المؤسسة في تحقيق الأهداف المرجوة؛ فالعلاقات الإنسانية صفة طبيعية لأي تجمع إنساني ، وهي من العوامل الأساسية المؤثرة في سلوك هذا المجتمع، ويصبح تحليل نمط هذه العلاقات الأساسية ضرورة ملحة للإدارة الحديثة، ويصبح توجيه وتخطيط هذه العلاقات مسؤولية من مسؤوليات الإدارة التربوية[5].

إذن: فقد أصبح لزاماً على الإدارة التربوية العمل على خلق المناخ التنظيمي المناسب لإقامة العلاقات الإنسانية البناءة من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة وجميع وسائل الراحة، وما بين رواتب مناسبة، ومنح الإجازات والمكافآت التشجيعية، ومنح الثقة بالعاملين، من خلال تفويض بعض الصلاحيات للعاملين من أجل رفع معنويات ورفع حماسهم للعمل ، والاستماع إلى مطالبهم ومشاكلهم ومحاولة معالجتها بالطرق السلمية والفعالة ، حتى تشجعهم على تحمل المسؤولية وأداء الواجبات الموكولة إليهم بكل رضا وإخلاص[6].

5-الإدارة والتنظيم الإداري في الإسلام:-

من المعلوم بأن الرسول - ﷺ - ومنذ أن وصل المدينه المنوّره، بدأ تنظيم أمور الناس، ووضع قواعد الإداره في الدولة الإسلامية الناشئة على أسس متينة، فكان في أول أعماله الإداريه عليه الصلاة والسلام،بناء المسجد، فلم يكن المسجد مكاناً للعبادة فحسب، بل كان ملتقى المسلمين جميعاً؛ ففيه

[1] منصور حسين وآخرون: سيكولوجية الادارة المدرسية والاشراف الفني التربوي، القاهرة، مكتبة غريب، 1976م، ص31 وعبدالله بالقاسم: مدخل الى الادارة، ص192.

[2] عبدالرحمن عبد الباقي عمر: العلاقات الانسانية، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1969م، ص7، وعبدالله بالقاسم: مدخل الى الادارة، ص193.

[3] عبدالله بالقاسم: مدخل الى الادارة، ص193.

[4] عبد الله بالقاسم : مدخل الى الادارة ص198.

[5] علي السلمي : العلوم السلوكية في التطبيق الاداري ، القاهرة، دار المعارف بمصر، 1971،ص375،وعبد الله بالقاسم : مدخل الى الادارة،ص199.

[6] ربحي محمد الحسن: العلاقات الانسانية في العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، ع1، سنة 4 ،نيسان، 1976،ص29-30، وعبد الله بالقاسم: مدخل الى الادارة، ص202-203.

يتقربون الى الله بصلواتهم، وينهلون العلوم الدينية ويخطّطون لمستقبل الأمة الإسلامية، وأصبح المجتمع المسلم كالجسد الواحد، وقد تحقق فيهم قوله ـ ﷺ ـ مثل المؤمنين في توادهم، وتراحمهم ،وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضوٌ تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى[1].

كما آخى بين الأوس والخزرج سكان المدينة المنورة بعد أن كانوا متحاربين، وبين المهاجرين والأنصار حتى يرسّخ الوحدة الإيمانية في نفوس المسلمين، حتى أصبحت رابطة الأخوّة في الدّين هي الأقوى من كل الروابط ، ولذلك فقد حرص ـ ﷺ ـ على إزالة كل أسباب الفرقة والاختلاف بين أبناء المسلمين ، فوحّدهم وألّف بين قلوبهم ، ووحدهم نحو بناء الدولة الإسلامية ، وقد وضع لذلك دستوراً عظيماً (الصحيفة) خطَّ فيها الخطوط العامة لنظام الدولة ، وكيفية التعامل بين الناس ، والأفراد والجماعات وعلاقاتهم مع الجماعات الأخرى مثل اليهود الذين لم يدخلوا الإسلام.

لقد بُنيت الإدارة في الإسلام على العديد من الأسس ، كان من أهمها:

1-الشورى : فقد كان الرسول ـ ﷺ ـ يرجع إلى أصحابة فيشاورهم ، وكان مرناً في تطبيق الشورى بين المسلمين، فالإدارة هي تسيير أمور الناس بطريقة تلبي احتياجاتهم مع مراعاة خصوصية المواقف[2].

2- الكفاءة : الإدارة الصحيحة ، ليس فيها محاباة، فوضع الرجل المناسب في المكان المناسب هو الأساس.

3- العدل : أيقن الرسول ـ ﷺ ـ والمسلمون بأن العدل يحقق المساواة بين الأفراد ، ويحقق الأمن والطمأنينة في المجتمع ، فكان يطلب من عماله الابتعاد عن الظلم ، وألَّا يأخذ أموال الناس من غير وجه حق.

4- المساواة : فالجميع في ميزان الإسلام سواء ، لا فرق لأحد على الآخر إلا بالتقوى حيث أن شعور الأشخاص العاملين بالمساواة يؤدي الى زيادة الإنتاج ، وأن انعدام المساواة يؤدي إلى الشعور بالإحباط وعدم الرضى، وانعدام الثقة بين القائد والعاملين معه مما يؤدي الى ضعف الانتماء الى الجماعة، ويجعل العاملين أقل حرصاً على تحقيق الأهداف والمصلحة العامة[3].

5- التسامح : على القائد أن يتحلى بالتسامح بين الناس ، بعيداً عن الحقد والكره والبغضاء ، وأن يعطف على العاملين معه ويحسن إليهم، وقد ضرب المسلمون المثل الأعلى في تعاملهم مع الأمم والشعوب وخاصة في العهدة العمرية التي أعطاها الخليفة الثاني عمر بن الخطاب لأهل القدس عند فتحها ، حيث أمَّنهم على أنفسهم وأموالهم ومعابدهم ، وخيّرهم في الدخول بالإسلام أو البقاء على ديانتهم.

6- الطاعة : إن الطاعة في العمل الإداري من أهم واجبات العامل المسلم، قال تعالى: ((وأطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم)) فالطاعة أمر ضروري حتى تتحقق الأهداف ،والطاعة جزء من التشريع الإسلامي ولكنها مشروطة بطاعة الله.

6- المشكلات التي تواجه الإدارة التربوية:

هناك العديد من المشكلات التي تواجة الإدارة التربوية، وهي حسب المجال فهناك مشاكل مع الطلبة وهناك مشاكل مع المعلمين وأخرى مع أولياء الامور ، أو المجتمعات المحلية أو السلطات الإدارية ، بالإضافة إلى المشاكل في المبنى المدرسي والخدمات الطلابية وغيرها الكثير. ويمكن أن نجملها ب:-

[1] فوزي سمارة: الادارة التربوية،ص147.
[2] فوزي سمارة: الادارة التربوية ، ص149-150.
[3] فوزي سمارة: الادارة التربوية،ص151.

أولا: مشكلات مادية: - وهي مشكلات تتعلق بالمباني المدرسية التي تعتبر وعاء العملية التربوية ، مثل حجرات الصف والمختبرات والملاعب، فطبيعة الغرف الصفية واتساعها مهمة جداً للبيئة الصفية ، بالإضافة إلى المقاعد وعددها المناسب و التي تعتبر مهمة لراحة الطلاب، والتهوية الصفية بحيث تكون نوافذ الغرفة الصفية مناسبة لتجدّد الهواء في الغرفة الصفية ، والإضاءة التي يجب أن تكون موزعة على جميع أرجاء الغرفة، والتدفئة والتكييف في أيام الشتاء وأيام الحر ، وضرورة صيانة الأبواب والشبابيك والمرافق العامة مثل : أماكن الحمامات وأماكن الشرب بحيث تكون مناسبة لأعداد الطلبة، بالإضافة إلى المرافق التعليمية مثل المكتبة ،المختبرات ،الحاسب الآلي ،المشاغل المهنية وتوفر الأجهزة والمواد اللازمة[1] .

ثانيا : مشكلات إدارية :- من أهم المشاكل التي يواجهها مدير المدرسة كثرة المسؤولية الملقاة على عاتقة ، والأعباء الناتجة عنها ، ثم الحساسية الموجودة بين بعض المدراء من جهة وبعض المعلمين من جهة أخرى بسبب التقارير السنوية والعلاقات الإنسانية ، بالإضافة إلى المشاكل التي تواجهها إدارات المدارس مع المجتمع المحلي بسبب ضعف الاهتمام وضعف قنوات الاتصال بينهما[2].

بالإضافة إلى العديد من المشكلات التي تتعلق بالطلبة مثل عدم إقبالهم على التعليم ، والنظرة الدونيّة نحو التعليم المهني والعلاقة بين الطالب والمعلم والتي يشوبها قلة الاحترام في العديد من الأحيان، كما أن هناك مشكلات مع أولياء الأمور والتي تتعلق باللامبالاة التي نراها من قبل أولياء الأمور وعدم الاهتمام إلى مصير أبنائهم ، وضعف التعاون بين المدرسة والبيت[3].

وهناك العديد من المشاكل الفنية والتي تتعلق بالمعلمين ومن أهمها قلة الجوائز المادية للمعلمين وعدم رضا بعض المعلمين بالقيام بواجباتهم مثل التحضير لاعتقادهم بعدم جدواه ، وقلة الزيارات الإشرافية للمعلمين خلال السنة، وعدم وجود الثقة بين المعلم والمشرف[4].

7- العوامل والخصائص المؤثرة على الإدارة التربوية:

ا- العوامل : هناك العديد من العوامل التي تعمل على التأثير المتبادل بين المجتمع ومؤسساته المختلفة، ولذلك نجد أن ما يسود المجتمع من أفكار و عادات وتقاليد وطموحات يلعب دوراً بارزاً في تحديد شكل ونوع السياسة في مؤسسات المجتمع . ومن أبرز هذه العوامل[5] :

1- فلسفة الدولة السياسية : حيث نجد أن الدولة التي تؤمن بسيطرة الدولة , تجد بأن الإدارة التربوية تعمل وفق مفاهيم تضعها الدولة وتطبق على جميع مناطقه الدولة على الرغم من اختلاف الإمكانات والحاجات و قدرات المتعلمين ، أما الدول التي تؤمن بالتنوع والتعدد في التنظيم والتفكير فتتبع سياسات لا مركزية تنطلق من الحاجات والإمكانات المتوفرة .

2- قيم المجتمع وآراؤه وتقاليده وإمكاناته وتطلعاته والاتجاهات السائدة فيه وتأثره بالتطورات الاقتصادية السياسية والاجتماعية السريعة السائدة.

3- الأوضاع الاقتصادية السائدة : حيث تتأثر الدول بالأوضاع الاقتصادية السائدة، وما تقدمه من خدمات ، ووصولها إلى أوسع نطاق ، فالأوضاع الاقتصادية الجيدة تساعد على تقديم الخدمات التربوية من مناهج ومختبرات ومكتبات ومعلمين، أما الدول التي تعاني من مشاكل اقتصادية، فإنها تعاني من نقص في الخدمات التربوية في كافة المجالات.

[1] فوزي سمارة: مدخل الى الادارة،ص157-158.
[2] فوزي سمارة: مدخل الى الادارة،ص158-159.
[3] فوزي سمارة: مدخل الى الادارة،ص159-160.
[4] فوزي سمارة: مدخل الى الادارة ، ص161.
[5] جودت عزت عطوي : الإدارة التعليمية، ص21-22.

ب- الخصائص: اما خصائص الإدارة التربوية فهي [1]:

1- قابلية التحقيق – وتعني تحقيق توافق بين التوجهات المنهجية لبلوغ الغايات وبين المتغيرات الاجتماعية في المجتمع .

2- الإجرائية – وتعني ترشيد القدرة على الأداء العملي الذي يستند على القوانين العلمية، وتتفق مع المستحدث في النظريات في العلوم وتوليد القدرة على تطوير الجهود في المواقف العملية في بيئة الإدارة.

3- التأثيرية- وتعني تطويع الأساليب المناسبة لحسن استثمار القوى البشرية ، والامكانات المادية ، والعمل على تطويعها لتحقيق أكبر عائد ممكن لعملية الإدارة والخبرة والسلوك والاستفادة منها في نمو العملية الإدارية وفهم المجتمع.

4- الموضوعية – وتعني الاستقلالية في عملية التحقق من سلامة الوصول إلى النتائج عن طريق إعادة إجراءات التجربة أو استعادة النتائج التي تم التوصل إليها.

5- المستقبلية – تعني المرونة وسرعة الاستجابة والتنفيذ الابتكاري المبدع القادر على صنع المستقبل ، وغرس قيم وممارسات العمل والإنتاج والإتقان ، وإعداد الإنسان للمستقبل ، معتمداً في ذلك على التقليد والتحليل والنقد وحل المشكلات استجابةً لتحديات المستقبل.

إنَّ هذه الخصائص تفتح أفاقاً واسعة أمام الإدارة التربوية لإتاحة الفرصة للتأكيد على التربية المستمرة واتساع مساحة المجتمع المتعلم.

8- مهارات صنع القرار في الادارة التربوية [2]:

عملية صنع القرار هو العمل الذي يحتوي على أكثر من مرحلة أو خطوة للوصول الى قرار معين، فصناعة القرار هي جميع المراحل التي يمر بها القرار ابتداءاً من تحديد المشكلة وانتهاءاً بحلها، وهنا لابد من توفر العديد من المهارات التي يجب أن يتمتع بها صناع القرار خلال هذه المراحل المختلفة من أهمها:

1- تحديد المشكلة أو تعريف المشكلة ، وهي نقطة البداية في صنع القرار وهذه مهمة المهتمين في معالجة الأمور التربوية داخل المؤسسة .

2- دراسة المشكلة - وهي تشبه خطوة الطبيب الأولى لمعرفة أسباب المرض لكي يصف العلاج أو يقوم بالإجراء المناسب .

3- جمع المعلومات - وتتلخص بجمع البيانات والمعلومات الضرورية التي لها علاقة بالمشكلة وهناك العديد من طرق جمع المعلومات منها: إشراك عدد من العاملين في الإدارة لتقديم تقرير عن المشكلة والمعلومات عنها ، أو توزيع استمارات على العاملين في الإدارة لتعبئتها بالمعلومات المطلوبة لحل المشكلة ، ومنها مراجعة وفحص سجلات الإدارة أو المؤسسة ، وأخيراً الاستفادة من آراء وخبرات ذوي الاختصاص في جميع المعلومات.

4- تحليل المعلومات - من قبل أشخاص مهرة بهذه العملية لكي يوفروا الجهد على صناع القرار، والثقة في هذه المعلومات عند اتخاذ القرار.

5- اقتراح البدائل للحلول الممكنة - فبقدر ما يستطيع الإداري توسيع منظور البدائل بقدر ما تتوفر لديه أقرب الحلول السليمة لمواجهة المشكلة.

[1] محمد علي شمس الدين وآخرون: السلوك الإداري ، ص48-50.
[2] محمود عبد القادر قراقزة: نحو إدارة تربوية واعية ، ص78-81.

6- المفاضلة و اختيار أنسب الحلول – حيث تدور هذه المرحلة حول دراسة مزايا وعيوب كل البدائل المطروحة، واختيار الأنسب والأقل تكلفة وخطورة على المؤسسة .
7- تبني القرار واتخاذه – وهي مرحلة حساسة حيث تعتبر بمثابة سن قانون أو تشريع ، ويجب التقيد والالتزام به وأي مخالفة له توجب المسؤولية القانونية ، ويتخذ القرار في العادة من قبل القيادات العليا لتتحمل تبعية تنفيذه.
8- المتابعة والمراقبة – وهي مسؤولية التأكد من أن القرار الذي أخذ يسير سيراً طبيعياً، دون تعثر حتى لا يكون مصيره الفشل بسبب عدم المتابعة.

الخاتمة والنتائج :

لقد اشتمل البحث على العديد من المحاور التربوية المهمة في مفهوم الإدارة، وقد خلُص البحث إلى العديد من النتائج كان من أهمها:
1- أن الإدارة التربوية حسب القيادة المسؤولة عن وضع السياسة التربوية للدولة في ضوء فلسفتها التربوية والإجتماعية وتوجُّهاتها السياسية.
2- تقوم الإدارة التربوية على العديد من المبادئ والأسس والعناصر التي لا يتم النجاح التربوي إلا بها مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم.
3- للإدارة التربوية العديد من الأنواع التي يمكن أن يسلكها العاملون في العمل التربوي الناجح.
4- تعتبر العلاقات الإنسانية من أهم العوامل في نجاح الإدارة التربوية لما لها من تأثير على إثارة الدافعيّة عند الأفراد من أجل تحفيزهم على العمل المخلص.
5- تقوم الإدارة التربوية في الإسلام على أسس ومبادئ أهمها الشورى والعدل والكفاءة لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل القدرة على خدمة مصالح الناس وحل مشكلاتهم.
6- تواجه الإدارة التربوية العديد من المشاكل التربوية التي تسعى الإدارة على حلّها والتخلّص منها.

قائمة الهوامش :

1- فوزي سمارة: الادارة التربوية، ط1، الطريق للنشر والتوزيع ، 2007م، ص13
[2]- احمد بطاح واخرون: الادارة التربوية (رؤية معاصرة) ط1، دار الفكر، 2016م، ص16
[3]- احمد بطاح واخرون: الادارة التربوية، ص16
[4]- عبدالله بالقاسم الوفي وآخرون: مدخل الى الادارة التربوية منشورات جامعة قاريونس، بنغازي ط1، 1996م، ص25، وانظرابراهيم عصمت مطاوع واخرون: الاصول الادارية للتربية، ط4 القاهرة، والمعارف، 1984، ص14.
[5]-. جيمس هارولد فوكس: الادارة المدرسية وعملياتها، ترجمة وهيب سمعان ، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 1957م، ص10، وعبدالله بالقاسم: مدخل الى الادارة، ص26
[6]- محمد منيرمرسي: الادارة التعليمية، اصولها وتطبيقاتها، القاهرة عالم الكتب، 1988م، ص15، وعبدالله بالقاسم: مدخل الى الادارة، ص26
[7]- .طه الحاج الياس: الادارة التربوية والقيادة، مفاهيمها وظائفها نظرياتها، ط1، عمان، مكتبة الاقصى، 1984م، ص10، وعبدالله بالقاسم: مدخل الى الادارة، ص.26
[8]- عبدالله بالقاسم: مدخل الى الادارة، ص.27
[9]- ابراهيم الغمري: الادارة، دراسة نظرية وتطبيقية مع مجموعة من المجالات العملية والمبادرات التدريبية، الاسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1982م، ص31، وعبدالله بالقاسم: مدخل الى الادارة، ص39-40.

[10]- عبدالله بالقاسم: مدخل الى الادارة، ص41، وسامي سلطي عريفج: الادارة التربوية المعاصرة، دار الفكر، الاردن، ط3، 2007م، ص45-50.
[11]- فوزي سمارة: الادارة التربوية، ص21، وعبدالله بالقاسم: مدخل الى الادارة، ص41-42، وسامي عريفج: الادارة التربوية، ص51-55.
[12]- احمد محمد المصري: الادارة والمدير العصري، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، 1985م، ص46، وعبدالله بالقاسم، مدخل الى الادارة، ص.42
[13]- عبدالله بالقاسم: مدخل الى الادارة، ص43، وسامي عريفج: الادارة التربوية المعاصرة، ص51-52.
[14]- عبدالله بالقاسم: مدخل الى الادارة، ص44.
[15]- إبراهيم الغمري :الادارة ، ص365، وفوزي سمارة : الادارة التربوية ،ص21، وعبدالله بالقاسم : مدخل الى الادارة، ص45.
[16]- ابراهيم عصمت وآخرون : الاصول الادارية للتربية ، ص208، وعبد الله بالقاسم: مدخل الى الادارة ، ص46.
[17]- ابراهيم عصمت وآخرون: الاصول الادارية للتربية ، ص209.
[18]- فوزي سمارة : الادارة التربوية ،ص21-.22
[19]- تيسير الدويك وآخرون: أسس الادارة التربوية والمدرسية والاشراف التربوي ، دار الفكر ،عمان،ص229، وعبدالله بالقاسم:مدخل الى الادارة ،ص47-48، وفوزي سمارة: الادارة التربوية،ص.22
[20]- نواف كنعان: القيادة التربوية،دار العلوم، الرياض،1980،ص123،وهناء محمد القيسي : الادارة التربوية(مبادئ ،نظريات،اتجاهات حديثة)،ط1،دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن،2010م، ص.118
[21]- أحمد بطاح وآخرون: الادارة التربوية (رؤية معاصرة)،ط1، دار الفكر، عمان، الاردن، 2016م، ص.22
[22]- هناء القيسي : الادارة التربوية ، ص118-121، نواف كنعان:القيادة الادارية ،ص128-.129
[23]- احمد بطاح وآخرون :الادارة التربوية ،ص.22
[24]- هناء القيسي : الادارة التربوية ،ص129،واحمدبطاح وآخرون: الادارة التربويه ،ص.23
[25]- احمد بطاح وآخرون: الادارة التربوية ،ص.23
[26]- هناء القيسي:الادارة التربوية،ص.140
[27]- هناء القيسي:الادارة التربوية ،ص140-.141
[28]- احمد بطاح وآخرون: الادارة التربوية،ص24، وهناء القيسي:الادارة التربوية، ص142، وفتوح أبو العزم: العلاقات الانسانية والدراسات السلوكية ، الرياض ، 1975م، ص73-.74
[29]- عبد الكريم درويش وآخرون : القيادة الادارية ،مفهومها،مقوماتها، أساليبها،مؤتمر القادة الاداريين ، الدورة(13) من 15-1969/3/17م، ص138، وهناء القيسي: الادارة التربوية، ص.143
[30]- نواف كنعان: القيادة التربوية ،ص 211، وهناء القيسي: الادارة التربوية، ص.143
[31]- منصور حسين وآخرون: سيكولوجية الادارة المدرسية والاشراف الفني التربوي، القاهرة، مكتبة غريب، 1976م، ص31 وعبدالله بالقاسم: مدخل الى الادارة، ص.192
[32]- عبدالرحمن عبد الباقي عمر: العلاقات الانسانية، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1969م، ص7، وعبدالله بالقاسم: مدخل الى الادارة، ص.193

3[3]- عبدالله بالقاسم: مدخل الى الادارة، ص.193
4[3]- عبد الله بالقاسم : مدخل الى الادارة ص.198
5[3]- علي السلمي : العلوم السلوكية في التطبيق الاداري ، القاهرة، دار المعارف بمصر، 1971،ص375،وعبد الله بالقاسم : مدخل الى الادارة،ص199.
6[3]- ربحي محمد الحسن: العلاقات الانسانية في العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، ع1، سنة 4 ،نيسان، 1976،ص29-30، وعبد الله بالقاسم: مدخل الى الادارة، ص202-203.
7[3]- فوزي سمارة: الادارة التربوية،ص147.
8[3]- فوزي سمارة: الادارة التربوية ، ص149-150.
9[3]- فوزي سمارة: الادارة التربوية،ص.151
0[4]- فوزي سمارة: مدخل الى الادارة،ص157-.158
1[4]- فوزي سمارة: مدخل الى الادارة،ص158-.159
2[4]- فوزي سمارة: مدخل الى الادارة،ص159-160.
3[4]- فوزي سمارة: مدخل الى الادارة ، ص161.
44- فوزي سمارة: مدخل الى التربية، ص161

قائمة المصادر والمراجع :

1- بطاح ،احمد واخرون (2016): الادارة التربوية (رؤية معاصرة) ط1، دار الفكر.
2- الحسن ، ربحي محمد (1976): العلاقات الانسانية في العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، ع1، سنة 4 ،نيسان.
3- حسين ، منصور وآخرون(1976): سيكولوجية الادارة المدرسية والاشراف الفني التربوي، القاهرة، مكتبة غريب.
4- درويش ، عبد الكريم وآخرون (1969): القيادة الادارية ،مفهومها،مقوماتها، أساليبها،مؤتمر القادة الاداريين ، الدورة(13) من 15-17/3.
5- الدويك ، تيسير وآخرون: أسس الادارة التربوية والمدرسية والاشراف التربوي ، دار الفكر ،عمان.
6- السلمي ، علي (1971): العلوم السلوكية في التطبيق الاداري ، القاهرة، دار المعارف بمصر،
7- سمارة ، فوزي(2007): الادارة التربوية، ط1، الطريق للنشر والتوزيع .
8- شمس الدين،محمد علي واخرون(2007): السلوك الاداري (مدخل نفس اجتماعي للادارة التربوية) دار الفكر،ط1، عمان،
9- عريفج، سامي سلطي(2007): الادارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن
10- عطوي، جودت عزت(2001): الادارة التعليمية والاشراف التربوي (أصولها وتطبيقاتها) ،الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن
11- عمر ، عبدالرحمن عبد الباقي(1969): العلاقات الانسانية، القاهرة، مكتبة عين الشمس.
12- الغمري، ابراهيم (1982) : الادارة، دراسة نظرية وتطبيقية مع مجموعة من المجالات العملية والمبادرات التدريبية، الاسكندرية، دار الجامعات المصرية.
13- فوكس ، جيمس هارولد (1957): الادارة المدرسية وعملياتها، ترجمة وهيب سمعان ، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.
14- قراقزة،محمود عبدالقادر(1987): نحو إدارة تربوية واعية،ط1، دار الفكر اللبناني،بيروت

15- القيسي ، هناء محمد(2010): الادارة التربوية(مبادئ ،نظريات،اتجاهات حديثة)،ط1،دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن.
16- كنعان ، نواف(1980): القيادة التربوية،دار العلوم، الرياض.
17- مرسي ، محمد منير(1988): الادارة التعليمية، اصولها وتطبيقاتها، القاهرة عالم الكتب .
18- المصري ،احمد محمد (1685): الادارة والمدير العصري، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر.
19- مطاوع ،ابراهيم عصمت واخرون (1984): الاصول الادارية للتربية، ط4 القاهرة، والمعارف.
20- الوفي ، عبدالله بالقاسم وآخرون (1996): مدخل الى الادارة التربوية منشورات جامعة قاريونس، بنغازي ط1.
21- الياس ، طه الحاج (1984): الادارة التربوية والقيادة، مفاهيمها وظائفها نظرياتها، ط1، عمان، مكتبة الاقصى.

List of sources and references:

1- Battah, Ahmed and others (2016): Educational Administration (Contemporary Vision) I 1, Dar Al-Fikr.
2- Al-Hassan, Ribhi Muhammad (1976): Human Relations at Work, Journal of Social Sciences, Volume 1, Year 4, April.
3- Hussein, Mansour and others (1976): The psychology of school administration and technical educational supervision, Cairo, Gharib Library.
4-Darwish, Abdul Karim and others (1969): Administrative leadership, its concept, components, and methods, Administrative Leaders Conference, session (13) from 15-17/3.
5- Dweik, Tayseer and others: Foundations of educational and school administration and educational supervision, Dar Al-Fikr, Amman.
6- Al-Salami, Ali (1971): Behavioral Sciences in Administrative Application, Cairo, Dar Al-Maaref in Egypt,
7- Samara, Fawzy (2007): Educational Administration, 1st Edition, Al-Tariq for Publishing and Distribution.
8- Areej, Sami Salti (2007): Contemporary Educational Administration, Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution, Amman, Jordan
9- Omar, Abdel-Rahman Abdel-Baqi (1969): Human Relations, Cairo, Ain Al-Shams Library.
10- Al-Ghamry, Ibrahim (1982): Management, a theoretical and applied study with a group of practical fields and training initiatives, Alexandria, Egyptian Universities House.
11- Fox, James Harold (1957): School Administration and its Operations, translated by Waheeb Semaan, Cairo, Egyptian Renaissance Library.

12-Al-Qaisi, Hana Muhammad (2010): Educational Administration (Principles, Theories, Modern Attitudes), 1st Edition, Dar Al-Mahraj for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
13- Kanaan, Nawaf (1980): Educational Leadership, Dar Al Uloom, Riyadh.
14- Morsi, Mohamed Mounir (1988): Educational Administration, Its Origins and Applications, Cairo World of Books.
15- Al-Masry, Ahmed Muhammad (1685): Administration and Modern Director, Alexandria, University Youth Foundation for Printing and Publishing.
16- Mutawa, Ibrahim Esmat and others (1984): Administrative Principles of Education, 4th edition, Cairo, and Maarif.
17-Al-Wafi, Abdullah Balqasem and others (1996): Introduction to Educational Administration, Garyounis University Publications, Benghazi, 1st Edition.
18- Elias, Taha Al-Hajj (1984): Educational Administration and Leadership: Concepts, Functions, and Theories, 1st Edition, Amman, Al-Aqsa Library.

Educational administration and its role in the success of the educational process

Abstract
The importance of educational administration comes as one of the important foundations in improving and developing the educational process. The concept of classroom educational administration is no longer the same as it was before Today, it includes many trends that concern the educational process, including students, faculty members, curricula and teaching methods, in addition to regulating relations between the school and the local community. Providing the appropriate conditions and capabilities that help achieve the goals and the philosophy of education and administration. The research includes the concept of educational management and the principles on which it is based, from planning, organizing and directing, then talking about the types of educational administration, then human relations in educational administration and its concept in Islam, and finally what are the most important problems facing educational administration.
Keywords: administration, educational administration, school, school principal, educational supervisio