

AHAMMIYAH AL-IDĀRAH AL-MABNIYYAH 'ALA AL-MADRASAH FĪ TANSYĪTHI AL-IBTIKĀRĀT WA AL-TATHWĪR AL-MIHNĪ

أهمية الإدارة المبنية على المدرسة في تنشيط الابتكارات والتطوير المهني

Saiful Anam

Institut Dirosat Islamiyah Al-Amien Prenduan
Email: saifan1506@gmail.com

ملخص: سوف تسعى الإدارة المدرسية الذكية باستمرار نحو التطوير المهني. فتوظف المعلمين ورؤساء الأقسام وغيرهم من العاملين في المدرسة وتدعمهم وتشجعهم على التطوير المهني لمواكبة أحدث ممارسات التعليم وأساليبه. ومن المهم تشجيع المعلمين والموظفين على أن يكونوا قادة ومبتكرين كل في تخصصه. كما تعمل الإدارة المدرسية الحديثة على تمكين الطلاب والمعلمين وإعطائهم دافع ليكونوا مرنين ومبدعين وخلاقين للتفكير وليكون لديهم القدرة على التفكير خارج الصندوق وهو ما يؤهلهم للنجاح. ويرتبط التغيير ارتباطاً جذرياً بتطور العملية التعليمية والإدارة المدرسية. وقد يأتي هذا التغيير بناءً على عوامل داخلية، أي من داخل المدرسة، أو خارجية، مثل سوء الطقس أو الأزمات والكوارث. وقد تضطرتنا هذه العوامل الخارجية أحياناً إلى التعامل مع أهداف جديدة وتحديات لم تعتد عليها مدارسنا من قبل. بل لم يعتد عليها العالم أجمع. ولكن فن إدارة المدرسة الناجحة سيساعد حتمًا طلابنا على التكيف مع المحتوى ونظام الامتحانات الجديد بروح إيجابية متجددة مستبشرة ببيئة تعليمية جديدة أفضل وأكثر تطوراً.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المبنية، الابتكارات، التطوير المهني

المقدمة

لقد تعددت وتباينت آراء المفكرين ورجال التربية حول مفهوم الإدارة المدرسية. فمن خبراء التربية من يرى أن الإدارة المدرسية هي: العملية التربوية كلها من جميع جوانبها وكل ما يدور فيها، أي عالم المدرسة الذي يحيا فيه التلاميذ حياة تكوينية يتطبعون فيها بطابع الإطار العام الذي رسمته الدولة، بحيث يشمل هذا العالم المدرسي كل الوسائل الإدارية من بشرية ومادية ومعنوية وكل ما يبرئ الجو الصالح للعمل والظروف المواتية لتقديم الخدمات التربوية للتلاميذ، بدا من مدير المدرسة وهيئات التدريس والموظفين إلى طاقم العمال والشغاليين والحراس، بل يتسع هذا المفهوم حتى يشمل اشتراك بعض أولياء الأمور وإمكانات البيئة المحلية وحاجاتها. ويقال بأنها: الكيفية التي تدار بها المدارس حتى يمكنها تحقيق أهدافها، من أجل إعداد أجيال ناشئة نافعة لانفسهم ولمجتمعهم. وذكّر أيضا على أنها: كل نشاط، تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقا فعالا، ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا داخل الإدارة المدرسية. وبهذا فإن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها واستراتيجياتها محدودة تتمركز فيها فعاليتها.

إدارة التربية هي عملية التعاون المنظمة والشاملة من أجل تحقيق الأهداف التعليمية. وبجانب ذلك يمكن أن يقال إن إدارة التربية هي جميع الأشياء المتعلقة بإدارة عملية التعليم لتحقيق الأهداف اللازمة والأفضل على المدى القصير، المتوسط والطويل. الإدارة جزء من المكونات المتكاملة ولا يمكن فصلها عن عملية التربية بشكل عام. وبدونها لا يمكن أن تتحقق وتسير أهداف التعليم جيدة وفعالة وكافية. وبذلك ينشأ الوعي بأهمية الإدارة المدرسية، التي تعطي السلطة الكاملة للمدارس والمعلمين في تنظيم التربية والتعليم، والتخطيط والتنظيم والإشراف، والتدبير وقيادة الطاقات البشرية لمساعدة تنفيذ التعلم المناسب مع أهداف المدرسة. و ينبغي أن تتطابق الإدارة المدرسية

باحياجات ومصالح الطلاب والمعلمين، فضلا عن احتياجات المجتمع المحلي. لذلك نحن بحاجة إلى فهم جيد للغاية عن الإدارة المدرسية. الإدارة المبنية على المدرسة التي يقال أيضا الإدارة المدرسية هي المؤسسة التربوية التي تتبلور فيها نهائيا كل الجهود التي تبذلها اللجنة العليا لسياسة التعليم للمدارس ووزارة شؤون التربية والتعليم، سواء أكانت هذه الجهود في النواحي العلمية أو الإدارية أو الفنية وعلى قدر نجاح أو فشل هذه المؤسسة التربوية يتوقف مستوى التعليم وتحدد نوعيته. فلقد تم تغيير الإدارة المستندة على أساس مركزي إلى الإدارة المدرسية هو عملية طويلة وتنطوي على كثير من الأطراف. هذا التحول يتطلب تعديلات، سواء كان في نظام الثقافة، أو شخصياتها، مع المتطلبات الجديدة للإدارة المدرسية. ولذلك، لم نكن نتخيل أن هذا التغيير سيتم دفعة واحدة ويحقق نتائج جيدة. ولذلك، ينبغي تشجيع المرونة والتجريب التي تنتج فرصا جديدة في تنظيم إدارة المدرسة في هذا العصر الذي ارتقى في جميع النواحي خاصة الناحية التكنولوجية والإعلامية الذكية التي تطالب الهيئات والمؤسسات التربوية بتحديث نوعية التعليم ومستواه فيها وتنشيط الابتكارات التعليمية والتطوير المهني من قبل هيئة التدريس ومكونات المدرسة والأطراف المعنية فيها.

البحث

مفهوم الإدارة المدرسية

اصطلاح الإدارة المدرسية مأخوذ ومترجم من الاصطلاح الإنجليزي (*school-based management*)، هذا الاصطلاح ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة عندما وقع الناس في شك عن تطابق التربية بمتطلبات وتنمية المجتمعات المحلية. وتعتبر الإدارة المدرسية عن نظرة جديدة في التربية، التي تعطي حكما ذاتيا واسعا على المستوى المدرسي (إشراك المجتمع المحلي) في إطار سياسة التربية الوطنية. يتيح الحكم الذاتي فرصة واسعة للمدارس لإدارة الموارد، وتخصيص الموارد وفقا للاحتياجات ذات الأولوية، وكذلك

لاستجابة الاحتياجات المحلية. والمقصود بإشراك المجتمع هو جعلهم يفهمون ويساعدون ويتحكمون على إدارة التربية، لذلك ينبغي للمدرسة أن تقوم بأداء الأولويات كسياسة وطنية لدى الحكومة. و في نظم الإدارة المدرسية، كانت المدرسة مطالبة بأن تستقل وتخصص وتحدد الأولويات وتتحكم وتتحمل المسؤولية عن تمكين المصادر والموارد نحو المجتمع والحكومة.¹

إن النظام السياسي الجاري في اندونيسيا قد يؤثر كثيرا الى تحويل نظام التربية من المركزي الى اللامركزي، الذي يتطور ويشتهر لاحقا بالإدارة المدرسية، وهذا يذكر في القانون رقم ٢٢ عام ١٩٩٩ عن الحكم الذاتي الاقليمي، الذي بدأ بالفعل من ١ يناير ٢٠٠١، أن التربية والتعليم هي احدى مجالات الحكومة التي يجب أن تنفذها الدوائر الإقليمية والبلديات (المادة ١١ الفقرة ٢).²

واصطلاح الإدارة المدرسية من جهة المعجم مشتقة من ثلاث كلمات وهي الإدارة المبنية على المدرسة (*school-based management*)، الإدارة هي عملية استخدام الموارد استخداما فعالا لتحقيق الهدف. المبني يعني له أساس أو مبدأ او عليه أصل. المدرسة هي مؤسسة للتعليم والتدريس ومكان لتلقي وإعطاء الدروس.³ وبهذا الصدد يمكننا أن نعرف على أن الإدارة المدرسة المبنية على المدرسة هي استخدام جميع الموارد التي تبني على المدرسة نفسها في عملية التربية والتعليم.

ففي هذا المجال، اختلفت الإدارة المدرسية مع أنواع الإدارات الأخرى السابقة التي تخضع كثيرا تحت الحكومة المركزية، وهي أن جميع الأنشطة التربوية والتعليمية كلها تتركز وتدبرها المدرسة بجميع منابع طاقتها.⁴

¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004, hal. 24

² B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan Di Sekolah* (Jakarta : Rineka Cipta, 2004), hlm. 194.

³ Kamisa, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia* (Surabaya : Kartika, 1997), hlm. 358, hlm. 64, dan hlm. 482.

⁴ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Grasindo, 2003, hal. 1

وقيل ان مفاهيم الإدارة المدرسية لم تزل مهمما، فقد قدم خبراء التربية والتعليم مجموعة من التعاريف والمفاهيم، مثل Etheridge ذكر أن الإدارة المدرسية هي العملية الرسمية التي تتضمن مدراء المدرسة والمعلمين وأولياء الأمور والطلبة والمجتمع المجاور من المدرسة في عملية اتخاذ القرار. وفي حين عرف Short and Greer صات وجريير، أن الإدارة المدرسة هي الاستراتيجية التي عقدت لتمكين وتفعيل جميع أفراد المدرسة⁵.

الإدارة المدرسية هو نظام إدارة الذي يعتمد على الأوضاع والأحوال واحتياجات المدرسة المحلية. ومن اللازم أن تتعرف جميع المدارس على جميع الأبنية التحتية في المدرسة، مثل المدرسين والطلاب، والمرافق والبنية الأساسية والمالية، والمناهج الدراسية وأنظمة المعلومات. هذه المكونات كلها من عناصر الإدارة التي يجب أن تستخدم بأفضل مايمكن، بمعنى أنها يجب أن تكون مخططة ومنظمة، مدفوعة، مسيطرة عليها، ومتحكمة عليها⁶.

من خلال هذا البحث والمناقشة الواردة فيها، يمكننا أن نستنتج أن الأساس في الإدارة المدرسية هو تنظيم استراتيجيات الإدارة التي تتركز على التعليم في المدرسة واستخدام الموارد الداخلية والبيئة المدرسية بكفاءة وفعالية وذلك لأجل الحصول على المتخرجين المؤهلين.

أغراض الإدارة المدرسية

في النطاق الإندونيسي، كانت الإدارة المدرسية تهدف الى جعل المدرسة أكثرمستقلة من أجل تمكين المدرسة أو من خلال منحها السلطة (الحكم

⁵ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis, Sebuah Model Pelibatan Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pendidikan* (Jakarta : Kencana, 2004), hlm. 267

⁶ Hasbullah, *Otonomi Pendidikan, Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan* (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2006), hlm. 56

الذاتي) وأكثر مرونة في إدارة الموارد، وتشجيع مشاركة المواطنين لتحسين نوعية التعليم.⁷

على وجه خاص، يمكننا أن نحدد أغراض الإدارة المدرسية هي:⁸

١. تحسين نوعية التربية والتعليم من خلال زيادة الاستقلال، والمساءلة، والاستدامة، والمبادرات في مجال إدارة المدرسة، والاستفادة من تمكين الموارد المتاحة.
٢. زيادة وعي المواطنين والمدارس الحكومية في توفير التعليم من خلال تقاسم عملية صنع واتخاذ القرار.
٣. زيادة مسؤولية الآباء والأمهات إلى المدارس والمجتمعات المحلية والحكومات على تحسين نوعية المدارس.
٤. زيادة المنافسة بين المدارس في تحسين نوعية التربية والتعليم.

وتهدف الإدارة المدرسية أيضا الى تحسين نوعية التربية والتعليم بشكل عام التي تشمل على نوعية التعليم، المناهج الدراسية، والموارد والطاقت البشرية من المعلمين وغيرهم من موظفي التعليم، والخدمات التعليمية العامة. وأما نوعية الموارد البشرية لا تقتصر على تحسين النوعية وترقية المعارف والمهارات فحسب بل لتحسين الرفاهية أيضا.⁹

وتتميز الإدارة المدرسية باستقلاليتها والحكم الذاتي لديها، وإشترك المجتمع المحلي هو رد الحكومة على الأعراض المشكلات التي ظهرت في المجتمع يهدف إلى تحسين الكفاءة والجودة والمساواة في التعليم. تحسين الكفاءة يمكن أن تحصل عليها من خلال الحرية الاستقلال في إدارة الموارد والمشاركة العامة وتبسيط البيروقراطية. في حين يمكن الحصول على تحسين نوعية وزيادة

⁷ Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan Di Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm. 70

⁸ *Ibid.*, hlm. 71

⁹ Nurkholis, *Opcit...* 23-24

الانجازات في بعض الأمور من خلال مشاركة الآباء ضمن المدرسة ومرونة إدارة المدرسة والصف، وترقية احتراف المدرسين ومدراء المدارس، واجراء النظام التكثيفي وغير التكثيفي. وتزداد المساواة بين أمور وأخرى بزيادة مشاركة المجتمعات المحلية التي تجعل الحكومة أكثر تركيزا في اهتمام بعض المجموعات المعينة. وهذا شيء ممكن وقوعه لأن المجتمع له شعور وانتماء متزايد إلى المدرسة.¹⁰

فوائد الإدارة المدرسية

وتعتبر الإدارة المدرسية بديلا لنمط عام في تنظيم المدارس التي كانت مخصصة السلطة في المكاتب المركزية والإقليمية. الإدارة المدرسية هي استراتيجية تحسين التعليم عن طريق تفويض مهمة وسلطة في صنع واتخاذ قراراتهم من مستوى الأعلى الى المستوى المدرسي. وهكذا، كانت الإدارة المدرسية هي نظام الإدارة في المدرسة التي تعتبر من وحدات صنع القرارات الهامة لتنظيم التعليم بشكل مستقل. الإدارة المدرسية تتيح فرصة أكبر لمدرء المدارس والمعلمين والطلاب والآباء والأمهات للسيطرة على العملية التعليمية في مدارسهم.

هناك بعض الفوائد في تنفيذ وتطبيق الإدارة المدرسية الفعالة على النحو التالي: (١) تمكن الناس الأكفاء في المدارس المختصة لاتخاذ القرارات التي تؤدي الى تحسين التعليم، (٢) توفير الفرص لجميع أفراد المدرسة للمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة، (٣) دفع ظهور روح الابداع في تصميم بناء البرامج التعليمية، (٤) إعادة توجيه الموارد الجاهزة لدعم أهداف وضعتها المدرسة، (٥) وضع خطة ميزانية أكثر واقعية عندما وعى الآباء والمعلمون عن حالة مال المدرسة، وتحديد الانفاق، وتكلفة البرامج المدرسية، (٦) ترقية حوافز المعلمين وتنمية قيادة جديدة على جميع المستويات.

¹⁰ E. Mulyasa, *Opcit.... Hlm.25*

شروط تطبيق الإدارة المدرسية

منذ البداية، يجب على الحكومة (المركزية والمحلية) أن تكون داعمة ومؤيدة لفكرة الإدارة المدرسية. وكما يجب أن تثق في مدراء المدارس ومجالس التعليم لتحديد كيفية الوصول إلى هدف التعليم الجيد في كل مدرسة. ويجب أن يكون هناك اتفاق مكتوب الذي يحتوي على الأدوار والمسؤوليات التفصيلية من مجالس التعليم المحلية ومكاتب التعليم ومدراء المدارس ومجالس المدارس. ويبين هذا الاتفاق معياراً أساسياً لتقييم المساءلة المدرسة. فكل مدرسة تحتاج إلى وضع تقرير الأداء السنوي الذي يتضمن "مدى نجاح المدرسة بجهودها للوصول إلى الغايات والأهداف، وكيف المدرسة تستخدم مواردها، وما هي الخطة المقبلة."

يجب أن يكون هناك تدريب في المجالات مثل ديناميكيات الجماعة، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وإدارة الصراع والنزاع، وتقنيات العرض، وإدارة الإجهاد، والعلاقات الشخصية والاتصال الشخصي في المجموعة. يجرى هذا التدريب عاماً لجميع الأطراف في المدرسة ولأفراد المجتمع، ولا سيما في مرحلة أوائل تنفيذ الإدارة المدرسية. ومدير المدرسة يحتاج إلى مزيد من التدريبات القيادية لمواجهة التحديات في عمله.

وبعبارة أخرى، فإن تطبيق الإدارة المدرسية يتطلب الشروط التالية، وهي: (١) وجود دعم وتأييد من موظفي المدرسة، (٢) من المرجح أن تنجح إذا نفذت تدريجياً، (٣) يجب تدريب الموظفين والمكاتب على تطبيقها، في الوقت نفسه يجب أن يتعلم ويتعرف هؤلاء على التكيف مع أدوار وقنوات الاتصال الجديدة، (٤) توفير الميزانية وتقديم الدعمات للتدريب وتوفير الوقت للموظفين للتلبية بانتظام، (٥) تفويض السلطة من الحكومات المركزية والمحلية إلى مدير المدرسة ويليها يقاسم ويفوض السلطة مع المعلمين وأولياء الأمور.

تنفيذ الإدارة المدرسية

إن ظهور الإدارة المدرسية هو التحديث من أجل تحسين نوعية وإضفاء الطابع الديمقراطي في التربية والتعليم ويستقبلها منظمو التربية والتعليم بكل ترحيب، ولكن هناك بعض الانتقادات والمشاكل التي لا بد أن تكون مصدرا ومحور الالتفات والأنظار من قبل مدراء التربية والتعليم في مستوى المنطقة / المدينة ومستوى الحكومة المركزية. باستخدام هذا النمط من الإدارة المدرسية جعلت المدرسة لها سلطة (الحكم الذاتي) كبيرة في تدير ادارتها التي تشمل على تحديد أهداف تحسين النوعية وجودة التخطيط وتنفيذ الخطة وتقييم خطط تحسين الجودة. إضافة إلى ذلك، ان المدرسة لها دور مستقل أيضا في استكشاف مشاركة المجموعات التي لها مصلحة للمدرسة. وهذا من مميزات الإدارة المدرسية.¹¹

واستنادا إلى المفاهيم الأساسية التي تم وصفها سابقا، لا بد لنا من ضبط أنفسنا من الأنماط القديمة إلى الأنماط الجديدة في إدارة التربية المستقبلية والديمقراطية. وكانت أبعاد تغيير أنماط الإدارة القديمة إلى أنماط الإدارة الجديدة من مكتوبة فكريا وتطبيقيا في الإدارة المدرسية.

سوف تنطبق الإدارة المدرسية ويتم تنفيذها فعالة وكفاءة عندما تدعمها وتؤديها الموارد او الطاقات البشرية المحترفة في تشغيل وتنظيم المدرسة، وتمويلات الكافية لسد رواتب الموظفين وفقا لوظيفتهم، وبنية تحتية كافية لدعم عملية التعلم، ودعم المجتمع (الآباء).

هذا هو الجدول سوف يوضح التغيرات في نمط الإدارة التربوية من الأنماط القديمة إلى الأنماط الجديدة من الحكم الذاتي في التربية والتعليم¹²:

الرقم	الأنماط القديمة	الأنماط الجديدة
١	ثانوية	الحكم الذاتي
٢	اتخاذ القرارات المركزية	مشاركة اتخاذ القرار

¹¹ Hadiyanto, *op.cit.*, hlm. 89

¹² Hasbullah, *op.cit.*, hlm. 82-83

٣	غرفة الحركة جامدة	الفضاء حركة رشيقة
٤	مدخل بيروقراطي	مدخل مهني أو احترافي
٥	المركزية	اللامركزية
٦	منظم	الدافع الذاتي
٧	التحكم	التأثير
٨	توجيه	تيسير او التسهيل
٩	التهرب من المخاطر	إدارة المخاطر
١٠	استخدام جميع الاموال	استخدام الطريقة الأكثر فعالية ممكن
١١	معلومات شخصية	تبادل المعلومات
١٢	وظائف بيتية	التمكين
١٣	منظمة هرمية	منظمة رأسية

المصدر : مديرية وزارة التربية والتعليم حزب العمال التقدمي في عام

٢٠٠٢: مفهوم MPMBS

إشارة إلى الأبعاد المذكورة، أن المدرسة لها سلطة أكبر في إدارة هذه المؤسسة. و سيتم اتخاذ القرار بطريقة تشاركية من خلال إشراك دورالمجتمع الى حد أقصى.

أما بالنسبة لمراحل تنفيذ الإدارة المستندة إلى المدرسة في جهود تحسين جودة التربية والتعليم على النحو التالي :

١. فعل التنشئة الاجتماعية او التعميم الاشتراكي

الخطوة الأولى التي يجب أن تؤدبها المدرسة هو الانخراط في المجتمع عن مفهوم الإدارة القائمة على المدرسة الى كل عناصر المدرسة من خلال آليات مختلفة، مثل الندوات وورش العمل والمناقشات، واجتماعات العمل والندوات والمحافل العلمية، ووسائل الإعلام. والنقطة التي أثارها مدير المدرسة هو "قراءة" و "تكوين" ثقافة الإدارة القائمة على المدرسة في المدارس .

٢. صياغة القصد العام والمهمة والأغراض والأهداف المدرسية (غرض المدرسة الموقفي).

القصد العام، هو التصور المستقبلي المرغوب فيه لدى المدرسة، كي تشعر المدارس بأداء ضمان البقاء ونمائها. والمهمة هي العمل على تحقيق التصورات المستقبلية. بعبارة أخرى، إن مهمتها تكوين الخدمات لتلبية الطلبات الواردة في المقاصد العامة مع مجموعة متنوعة من المؤشرات. والأغراض هي "ماذا" الذي ستحقق/ التي تنتجها المدارس و "متى" سيتم تحقيق هذا الهدف. بعد وضع المدرسة الأهداف (الأهداف المتوسطة الأجل)، ثم الخطوة التالية هي تحديد الأهداف قصيرة المدى الموقفية. الهدف هو بيان وترجمة للأغراض، وهذا هو الشيء الذي سيتم إنتاجها أو تحقيقها المدرسة في فترة أقصر من أغراض المدرسة.

٣. التعرف على التحديات الحقيقية للمدرسة

إن تحديات المدرسة تنبعث عموما من متخرجها يمكن تصنيفها الى أربع، وهي النوعية/الجودة والإنتاجية والفعالية والكفاءة . وفي مجال التعليم، المراد بجودة نوعية المتخرجين هي طبيعة الدراسة الأكاديمية، مثل: النتائج النهائية (NEM) وغير الأكاديمية الرياضة والفنون. الإنتاجية هي النسبة بين الملتحقين والمتخرجين في المدرسة على سبيل الكمية. كمية الادخال مثل عدد من المدرسين، ورأس مال المدرسة والمواد والطاقة. وكمية الانتاج مثل عدد الطلاب الذين يتخرجون من المدرسة كل عام .

٤. تحديد الوظائف/ المهام الضرورية لتحقيق الهدف المراد منها، هي مثل وظيفة عملية التعليم والتعلم والتي تدعمها من الوظائف هي بناء المناهج الدراسية، والتخطيط، والتقييم، والطاقة، والوظائف المالية، والخدمات الطلابية، ووظيفة تطوير المناخ الأكاديمي، ووظائف العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي، ووظيفة تنمية المرافق.
٥. إجراء تحليل SWOT يجرى التحليل (من حيث القوة والضعف والفرص والتهديدات) من أجل تحديد مستوى التأهب من كل وظيفة من وظائف المدرسة الشاملة اللازمة لتحقيق الأهداف.
٦. خطوات حل المشكلات البديلة من نتائج تحليل (SWOT)، ثم الخطوة التالية هي اختيار خطوات تفكيك المشاكل (إلغاء) المشكلة، وهي الإجراءات التي ينبغي اتخاذها لتغيير الوظائف غير المستعدة لتكون جاهزة للعمل.
٧. إعداد خطة وبرنامج تحسين الجودة النقاط التي يلزم النظر فيها من قبل المدرسة في إعداد الخطة هي أن تكون مفتوحة اليدين لجميع الذين أصبحوا أصحاب المصلحة والتعليم، وخاصة الآباء والمجتمع (BP3/Komite) ولجان المدرسة عامة.
٨. تنفيذ خطة تحسين الجودة في تنفيذ خطة تحسين نوعية التعليم، فالمدارس في ضرورة اتخاذ خطوات استباقية لتحقيق الأهداف المثبتة. وينبغي للناظر والمعلمين الاستفادة من الموارد المتاحة التعليمية بأحسن ما يمكن، وذلك باستخدام التجارب السابقة التي تعتبر فعالة، والنظريات التي اثبتت لتحسين نوعية التعليم.
٩. إجراء الرصد وتنفيذ التقييم لتحديد مستوى نجاح البرنامج، فالمدارس بحاجة إلى إجراء تقييم البرنامج، على المدى القصير والطويل. ويجري التقييم على المدى القصير

كل ربع سنة لتحديد النجاح النهائي للبرنامج تدريجيا. عندما وجدت العراقيل في الربع الأول، فعلى المدرسة أن تكون قادرة على تحسين تنفيذ برامج تحسين الجودة في الربع القادم. تقييم منتصف المدة التي أجري في نهاية كل سنة، لمعرفة مدى تحقق برنامج تحسين الجودة النوعية من الأهداف المحددة مسبقا. بهذا التقييم سوف تعرف نقاط القوة والضعف في البرنامج إلى أن تتحسن في السنوات اللاحقة.

ونتيجة التقييم في الإدارة المدرسية لأبد من البيانات التي تتألف من التقارير الفنية والمالية. التقارير ذات الصلة التقنية لتنفيذ البرامج والنتائج من الإدارة المدرسية، في حين أن البيانات المالية تتضمن استخدام المال والمساءلة. إذا المدرسة بذلت الجهود لزيادة الإيرادات (الأنشطة المدرسية الداخلية)، ثم ينبغي أيضا أن يتم الإبلاغ عن إيرادات إضافية. كشكل من أشكال المسؤولية (المساءلة)، وينبغي بعد ذلك يتم إرسال التقرير إلى المشرف على مكتب مقاطعة واللجنة المدرسية، والآباء.

١٠. صياغة أهداف نوعية جديدة

نتائج التقييم سوف تكون أدوات مفيدة لبرنامج تحسين الأداء القادم. والأهم سوى ذلك أن التقييم مداخله للمدارس وأولياء أمور الطلاب لوضع أهداف نوعية جديدة للسنة القادمة. إذا اعتبرت ناجحة، يمكن تعزيز أهداف الجودة وفقا لقدرات الموارد المتاحة. وإن لم تكن ناجحة فقد تظل مثل ذلك لكن بزيادة أهداف نوعية جديدة وإعادة النظر في استراتيجيات وآليات لتنفيذ الأنشطة. ومع ذلك فمن الممكن أن خفضت أهداف الجودة، لأنه اعتبر أنها ثقيلة جدا أو لا تتناسب مع الموارد التعليمية القائمة (الأفراد والمرافق والصناديق) متاحة.

بعد تعيين الهدف الجديد، ثم يتم تحليل (SWOT) لتحديد مستوى استعداد كل وظيفة في المدرسة، بحيث يمكن معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. مع هذه المعلومات، ثم اختيارا لخطوات

لحل المشاكل المحددة على الفور من أجل التغلب على العوامل التي تحتوي على هذه المشكلة. بعد هذا، يمكن إجراء تحسين نوعية خطط جديدة.

خصائص الإدارة المدرسية

يعرف خصائص الادارة المدرسية بامكانية المدارس في تحسين أداء المؤسسة المدرسية، وعملية التعليم والتعلم، وإدارة الموارد البشرية. وبناء علي ذلك قال سعود، (٢٠٠٢) إن الخصائص الأساسية للإدارة المدرسية هو إتاحة الفرصة الواسعة للمدرسة ومشاركة المجتمع المحلي وأولياء الطلبة في ادارة المدرسة، والقيادة من المدارس المهنية والديمقراطية.

١. اعطاء الحكم الذاتي الواسع للمدارس

أعطت الادارة المدرسية المدارس استقلالاً ذاتياً واسعاً مع جميع المسؤوليات. وبهذه الاستقلالية التي تعطى للمدارس وضعت استراتيجية مناسبة للظروف المحلية لترقية المعلمين في مهمتهم الرئيسية للتدريس. ومع ذلك للمدارس والمؤسسات التعليمية فرصة واسعة في تطوير برامج التعليم والمناهج الدراسية وفقاً للظروف واحتياجات المتعلمين والمجتمع. ولدعم نجاح البرنامج، استخدمت المدرسة القوة والسلطة ومختلف الموارد المتاحة في المجتمع والبيئة.

٢. مشاركة المجتمع المحلي وأولياء الطلبة

يكون تنفيذ البرامج المدرسة في الادارة المدرسية تدعمها مشاركة المجتمع المحلي وأولياء الطلبة. فأولياء الطلبة والمجتمع المحلي لا يساعدون المدارس فقط بالمساعدات المالية، ولكن بوسيلة اللجنة المدرسية ومجالس التعليم بوضع البرامج وتطويرها لتحسين نوعية المدرسة. فالمجتمع وأولياء الطلبة يتعاونون في إنشاء أنشطة المدرسة المختلفة لتعزيز نوعية التعلم.

٣. القيادة الديمقراطية والمهنية

كان تنفيذ البرامج المدرسية في إطار الادارة المدرسية يدعمه وجود قيادة المدرسة الديمقراطية والمهنية. فمدراء المدارس والمعلمين كمنفذي البرامج

المدرسية هم الذين لديهم القدرة والنزاهة والمهنية. ووظيفة مدير المدرسة هي إدارة جميع الأنشطة المدرسية المبنية على مجموعة السياسات المثبتة. والمعلمون المعينون من قبل المدرسة هم المربون الذين يتأهلون في كل مجالاتها، بحيث يعتمدون على هذه الأهلية في عملهم على النمط المهني المتفق عليه لتوفير سهولة لنجاح الطلاب. وفي عملية صنع القرار، نهج المدراء منهج المشاورة (*bottom up*) بعملية ديمقراطية، حتى يتسنى لجميع الأطراف لديهم مسؤولية تجاه القرارات المثبتة وينفذونها.

٤. فريق العمل المتعاقد

إن نجاح البرامج المدرسية في الإدارة المدرسية يدعمها أداء فريق عمل صغير متعاقد من مختلف الأطراف المعنية في مجال التعليم في المدارس. وعلى سبيل المثال في مجلس لجنة التعليم والمدارس، كان الأطراف المعنية للعمل يتعاونون في وئام حسب موقفها لتحقيق المدارس الخاصة المفخرة. وبذلك التعاون بين الأطراف المعنية أصبح نجاح الإدارة المدرسية نتيجة لتضافر الجهود من الفريق التعاوني في التعاقد والشفافية.

عناصر الإدارة المدرسية

أهم شيء في تنفيذ الإدارة المدرسية إدارة المدرسة نحو مكوناتها التي يجب أن تدار بشكل صحيح، وهي المناهج الدراسية وبرامج التدريس والموظفين والطلاب، والمالية، وتقديم المشورة والبنية التحتية والتعليم، والمدرسة والمجتمع المحلي لإدارة العلاقة، فضلا عن التعليم الخاص بإدارة خدمات المؤسسات. وسيأتي تفصيل مكونات المدرسة كما يلي:

أولا، المناهج الدراسية والبرنامج التعليمية. إدارة المناهج الدراسية والبرنامج التدريسية هي جزء من عناصر الإدارة المدرسية. وتشمل إدارة التخطيط والتنفيذ وتقييم المناهج الدراسية. وقد أجريت التخطيط والمناهج الوطنية بشكل عام من قبل وزارة التربية الوطنية على المستوى المركزي. لذلك على مستوى المدرسة أهم شيء هو كيفية تحقيق الشمولية وتناسب المناهج

الدراسية والأنشطة التعليمية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المدرسة هي أيضا لها سلطة لتطوير المناهج الدراسية المحلية وفقا لاحتياجات المجتمع والبيئة المحلية.

ومن المتوقع أن مدرء المدارس يستطيعون توجيه المناهج الدراسية بتنمية البرامج التعليمية وإجراء المراقبة في تنفيذها. وفي عملية تطوير البرامج المدرسية، ينبغي على مدرء المدارس ألا يقيدوا أنفسهم في التعليم بالمعنى الضيق، يجب عليه الاتصال مع البرامج المدرسية في جميع أنحاء الحياة من الطلاب واحتياجات البيئة.

لضمان فعالية برنامج تطوير المناهج الدراسية وبرامج التعليم في الادارة المدرسية، فالمدير مع المعلمين يصفون البرامج التعليمية بتفصيل في محتويات المناهج والعمليات والبرامج السنوية والبرامج الفصلية والشهرية. أما البرامج الأسبوعية أو وحدة البرنامج من الدرس، فيجب على المعلم وضعها قبل التدريس وأنشطة التعلم.

ثانيا، ادارة القوى العاملة في مجال التعليم. إن إدارة التعليم التراكمي في موظفي التعليم المتوسط أو العاملين في مجال التعليم تهدف إلى إدارة المعلمين بكفاءة وفعالية لتحقيق أفضل النتائج، ولكن يبقى في ظروف مريحة. وفقا لذلك، فإن وظيفة الأفراد هي اجتذاب المعلمين وتطويرهم وتأجيرهم، وتحفيز الموظفين لغرض النظام، ومساعدة الأعضاء على تحقيق المواقف ومعايير السلوك، وتعظيم التطوير الوظيفي للموظفين، والتوفيق بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

وإدارة موظفي التعليم تشمل (١) تخطيط الموظفين، (٢) ايجاد الموظفين، (٣) تدريب الموظفين وتطويرهم، (٤) والتعزيز والنقل، (٥) صرف الموظفين، (٦) التعويض، و(٧) تقييم الموظفين. كل ما يجب القيام به بشكل صحيح اجرا ما يمكن توقعه في الوقت المناسب، وهو توفر الموظفين والتعليمية اللازمة من ذوي المؤهلات والقدرات المناسبة.

ثالثاً، إدارة الطلاب. إدارة الطلاب هي أحد عناصر الإدارة المدرسية. فإدارة الطلاب هي هيكله الأنشطة ذات الصلة بالطلاب وتنظيمها منذ دخولهم المدرسة حتى خروجهم منها. و إدارة الطلبة ليست محصورة على تسجيل البيانات من الطلاب، ولكن على نطاق أوسع يشمل الجوانب التنفيذية للمساعدة في الجهود التي يبذلها الطلاب من خلال العملية التعليمية في المدرسة. وإدارة الطلاب تهدف إلى تنظيم أنشطة مختلفة في مجالات أنشطة تعلم الطلاب في المدارس من أجل سلاسة النسابات التعليمية، وترتيبها وتنظيمها.

رابعاً، الإدارة المالية والتمويل. المالية والتمويل واحدة من الموارد التي تدعم بشكل مباشر على فعالية وكفاءة إدارة التعليم. هذا وذلك أكثر احساساً في تنفيذ الإدارة المدرسية، الذت تطالب قدرة المدارس على التخطيط والتنفيذ والتقييم وإدارة الصناديق بشفافية للمساءلة أمام الجمهور والحكومة. ويمكن تجميع الموارد المالية والتمويل في مدرسة في الخطوط العريضة على ثلاثة مصادر، هي: (١) الحكومة، سواء كانت مركزية أو إقليمية أو كليهما، التي هي عامة أو خاصة، ومقصوداً للمهمة التعليمية؛ (٢) الوالدين أو من المشاركين المتعلم، (٣) المجتمع، الملزمة وغير الملزمة. ويمكن تقسيم مهام إدارة المالية إلى ثلاث مراحل، وهي تخطط المالية والتنفيذ والتقييم. فالمكونات الرئيسية للإدارة المالية ما يلي: (١) إجراءات الميزانية، (إجراءات المحاسبة المالية)، (٣) التدريس، المخازن وإجراءات التفتيش (٤) إجراءات المساهمة و الاستثمار، (٥) وإجراءات التفتيش. وتشتمل أيضاً على مبادئ الرسوم المالية في تفصيل الإدارة بين الوظائف، وأميناً للصندوق.

خامساً، إدارة الوسائل والأجهزة. الوسائل هي كل ما يتم به مباشرة العملية التعليمية، وخاصة عملية التدريس، مثل المباني والفصول الدراسية والمكاتب والمقاعد، والأدوات والوسائل التعليمية والأجهزة هي ما يتم به غير مباشر عملية التدريس، مثل الساحة والحديقة، والطريق إلى المدرسة، ولكن إذا ما استخدمت بشكل مباشر لعمليات التعليم والتعلم، مثل حديقة

المدرسة لبيولوجيا التدريس، وساحة المدرسة فضلا عن مجال الرياضة، وهذه المكونات هي الوسائل التعليمية. وهذه الأنشطة تشمل أنشطة إدارة التخطيط والإشراف والشراء والتخزين والتخلص من المخزون والطلب.

الدوافع والعوائق في تطبيق الإدارة المدرسية

البرنامج المخطط سوف لن يجري على النحو الأمثل ويحقق أهدافه، إن لم تكن هناك مجموعة متوفرة متنوعة من العوامل التي يملكها. فتشمل العوامل الداخلية والخارجية. ففي تنفيذ الإدارة المدرسية يتطلب دعما سياسيا سواء كان مجرد الإرادة السياسية ولا في شكل من أشكال التنظيم والتشريعات الرسمية، والدعم المالي، ودعم الموارد البشرية ومبرراته، والوسائل والأجهزة كذلك من الدوافع الرئيسية.

وإدارة المؤسسات التعليمية المهنية هي ضرورة فلا بد أن تنفذ حتى لا يتأخر بسبب تدفق المعلومات والعمولة وتطورها، ومع ذلك يمكن الرد على تحديات هذا العصر المعقدة. لأن مهمة المؤسسات ثقيلة جدا في إدارتها ولا تخلو من بعض العقبات التي يجب أن تواجهها. فالعوائق في إدارة المؤسسات التعليمية تشمل ما يلي: أ) عدم الاهتمام والرغبة في الإشتراك. معظم الناس لا يرغبون في العمل الإضافي غير وظائفهم الحالية القيام به. لا يهتمهم المشاركة في الأنشطة التي فقط إضافة إلى هذا العبء. وينبغي لأعضاء مجلس إدارة المدرسة أن تكون أكثر استخداما للوقت في المسائل المتعلقة بالتخطيط والميزانية. ومدراء المدارس والمعلمون ليس لديهم كثير من الوقت للتفكير في جوانب أخرى من عملها. ليس كل المعلمين مهتمين في عملية الميزانية ولا يريدون توفير الوقت لهذه المسألة. ب) غير فعال. صنع القرار بالمشاركة محبط في بعض الأحيان وغالبا يكون أبطأ بكثير من الطرق الاستبدادية. ويجب على مجلس إدارة المدرسة أن تكون قادرة على العمل معا والتركيز على المهام، وليس على أمور أخرى خارجها. ج) الاعتبار المجموعية، د) كلب التدريس، هـ) الغموض حول الأدوار والمسؤوليات الجديدة، و) الصعوبات في التنسيق.

الخاتمة

تغيير الإدارة المستندة على أساس مركزي إلى الإدارة المدرسية هو عملية طويلة وتنطوي على كثير من الأطراف. هذا التحول يتطلب تعديلات، سواء كان في نظام الثقافة، أو شخصياتها، مع المتطلبات الجديدة للإدارة المدرسية. ولذلك، لم نكن نتخيل أن هذا التغيير سيتم دفعة واحدة ويحقق نتائج جيدة. ولذلك، ينبغي تشجيع المرونة والتجريب التي تنتج فرصا جديدة في تنظيم إدارة المدرسة في هذا العصر الذي ارتقى في جميع النواحي خاصة الناحية التكنولوجية والإعلامية الذكية التي تطالب الهيئات والمؤسسات التربوية بتحديث نوعية التعليم ومستواه فيها وتنشيط الابتكارات التعليمية والتطوير المهني من قبل هيئة التدريس ومكونات المدرسة والأطراف المعنية فيها. تنفيذ الإدارة المدرسية لأجل تحسين نوعية التعليم يحتاج إلى ثلاث خطوات، ومن بينها ما يلي: (١) مراحل التخطيط، التي تشمل التحليل الوضع وصياغة الأهداف، وتحليل، (٢) وتنفيذ مشروع تحسين جودة التعليم، و (٣) مراقبة الجودة التعليمية. وفي المحاولة لتحسين نوعية التعليم لابد من جعل هذه البرامج وفقا للعمل وسلطة كل قسم، بدءا من مدراء المدارس والموظفين في تنفيذ البرامج المخططة. وذلك يشمل: (١) ميدان العقيدة الفضيلة، (٢) الشؤون الأكاديمية، (٣) المهارات الميدانية، و (٤) حقل الروح المعنوية.

العوامل الداعمة في تنفيذ الإدارة المدرسية كما يلي: (١) الباعث من مختلف العناصر التي توجد في المدرسة من المعلمين والموظفين، وأولياء الطلبة، (٢) الوسائل والأجهزة (كالمكتبات والمختبرات وأجهزة الكمبيوتر ومختبر الفيزياء، ومختبر علم الأحياء، ومختبر الفن ومختبر الرياضة)، و (٣) حماسة العمل العالية من جميع العناصر موجودة، بحيث يمكن تنفيذ السياسة الصادرة عن المدرسة وفقا للأهداف والغايات. العوامل التي تعوق تنفيذ الإدارة المدرسية القائمة على ما يلي: (١) إن سياسة الحكومة (DIKNAS) في بعض الأحيان لا تتماشى مع البرنامج المخطط من قبل المدرسة، (٢) بعض

المعلمين بطيء في تنفيذ البرامج المخططة، (٣) عدم جواب بعض المعلمين وانفعاله نحو البرامج المخططة.

المراجع

- Suryosubroto, B. *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipt. 2004.
- Rosyada, Dede. *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Kencana. 2004.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2004.
- Hasbullah. *Otonomi Pendidikan, Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2006.
- Hadiyanto. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan Di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipt. 2004.
- Sutopo, Hendyat dan Wasty Sumanto. *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional. Tt.
- Kamisa. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Surabaya: Kartika. 1997.
- Nasution, Noehi. *Materi Pokok Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam. 1994.
- Nurkholis. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grasindo. 2003.
- Tim Dosen FIP IKIP Malang. *Pengantar Dasar-Dasar Kependidikan*. Malang: Usaha Nasional. 2003.