

الإدارة والتخطيط التربوي

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس

شعبة علوم التربية

إعداد الدكتور جعلاب نورالدين

2023-2022

المحاضرة الأولى: الإدارة التربوية، مقارنة مفاهيمية

تمهيد

1. مفهوم الإدارة التربوية
2. مفهوم الإدارة التعليمية
3. مفهوم الإدارة المدرسية
4. العلاقة بين المفاهيم الثلاثة

تمهيد

لا شك أن المدارس تتفاوت فيما بينها من حيث مستوى أدائها العام لإدارتها على تقديم تعليم جيد لتلاميذها، ومن المعروف أن بعض التلاميذ يتحسن مستوى أدائهم وقدرتهم على التحصيل إذا ما انتقلوا من مدرسة على أخرى، وهذا يعني أن المدارس تتفاضل في مدى تأثيرها على تعليم تلاميذها، وإذا ما تيسر لنا البحث عن الأسباب المسؤولة عن إحداث هذا التفاوت أو التفاضل بين المدارس نجد أمامنا عدة أسباب متشابكة ترتبط بعضها ببعض، يأتي في مقدمتها الإدارة الناجحة والإدارة الحازمة، وجودة ونوعية المعلمين والعاملين وتوفر التجهيزات الضرورية.

وقديما كانت النظرة إلى إدارة التعليم على أنها شخص بعينه (المدير)، يجيد الضبط والربط والتحكم والسيطرة، وتنفيذ النظم واللوائح والقوانين بحرفيتها، ثم تطورت النظرة إليها فأصبحت تعني مجموعة العمليات التي يتم بها تعبئة الموارد المادية والبشرية المتوافرة والممكنة، من أجل تحقيق أهداف مؤسسة التعليم، ومنذ أواخر الثمانينيات من هذا القرن، أصبحت النظرة إلى إدارة التعليم تعني السيطرة والتحكم في التغييرات المؤثرة في حركة التعليم، وتوجيهها جميعا لخدمة أغراض التعليم بأعلى كفاءة ممكنة.

1. مفهوم الإدارة التربوية

يرتبط مفهوم الإدارة التربوية بما طرأ على مفهوم الإدارة من جهة، ومفهوم التربية، وتطور مؤسسة المدرسة وتعهدها من جهة أخرى، فحيث أن الإدارة تهتم بجملة عمليات إدارية تتطلب رسما للسياسات واتخاذا للقرارات فإن الإدارة التربوية أخذت هذا الجانب من الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وحيث أن التربية نشاط إنساني له غاياته، ويتفاعل فيه إنسان مرب مع إنسان متعلم لينتج إنسانا ومواطننا صالحا تتوافر فيه أمور رئيسة ثلاثة: حقائق ومعلومات، قيم واتجاهات، عادات ومهارات، فإن قطاع الإدارة والإشراف وما يتبعهما من خدمات وتسهيلات هي محور الإدارة التربوية.

ولا يمكننا الحديث عن الإدارة المدرسية بمعزل عن سياقها العام المتمثل في الإدارة التربوية التي في جوهرها "مجموعة عمليات متشابكة وشاملة لكل النظام التربوي في المجتمع المتمثل في جهاز التربية والتعليم الرسمي (الوزارة) وما يضعه من سياسة تربوية وأنظمة، وما

يحدده من مناهج وخدمات ومراحل تعليمية، وتُعنى الإدارة التربوية بتنظيم العناصر البشرية (المعلمين والموظفين وأولياء الأمور)، وتنظيم العناصر المادية (الأبنية والتجهيزات والأثاث والأدوات والأنظمة والتشريعات)، وتنظيم الأفكار والقيم والاتجاهات (المناهج والمقررات الدراسية والأنشطة)، ويؤكد المفهوم الحديث لها على التعاون والعمل الجماعي، وعلى ترابط مقومات العملية التربوية مع بعضها البعض.¹

2. مفهوم الإدارة التعليمية

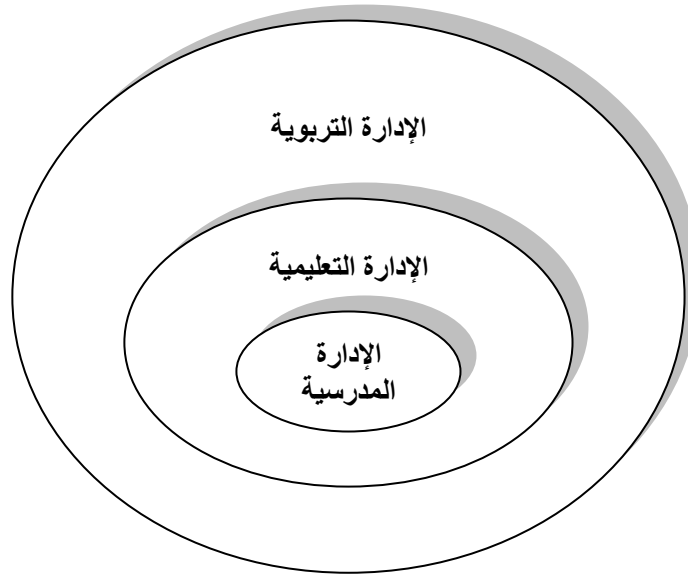
يرتبط مفهوم الإدارة المدرسية أيضا بالإدارة التعليمية التي " تُعنى بتحقيق الأغراض التربوية، وبالطريقة التي تُوضع فيها تلك الأغراض موضع التنفيذ، وهي تمثل الحلقة المباشرة والمسؤولة عن إدارة التعليم في مجتمع ما، ويعرفها عرفات عبد العزيز (1978) إذ يعتبر أنها الكيفية التي يُدار بها التعليم في المجتمع بما يتلاءم وفلسفته وطبيعته وظروفه ومثله واتجاهاته الفكرية والتربوية، وذلك بتنفيذ السياسات المرسومة له في المستويات المختلفة في الدولة: المحافظة اللواء والمدينة والقرية، غير أن هناك من لا يرغب بالتفريق بين المفهومين معتبرا الفرق بينهما مجرد اختلاف في الاستخدام أو الترجمة عن المصطلح الأجنبي Education (محمد منير مرسى، 1977)، ففي حين أن التربية تقوم بها مؤسسات رسمية وغير رسمية متعددة منها: الأسرة والمسجد والإعلام والرفاق والمدرسة وغيرها، فإن المقصود بالإدارة التربوية هو إدارة التعليم الذي يتم من خلال المؤسسات الرسمية²

وتشكل الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، إذ أن صلتها بهما صلة الخاص بالعام، وهي لا تشكل كيانا قائما بذاته، بل إنها وحدة مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والإدارة التعليمية وأهدافهما، وحيث أن الإدارة المدرسية هي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بالطلبة، فإنها تتمتع بحرية أكبر في التصرف والقيام بالأدوار المنوطة بها واتخاذ القرارات - وبخاصة في الدول المتقدمة - مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية، ويعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية.³

¹ . محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله فلسطين، 2001، ص 52.

² . محمد عبد القادر عابدين: المرجع السابق، ص 53.

³ . محمد عبد القادر عابدين: المرجع السابق، ص 54.



شكل (5) دوائر الاختصاص لمستويات الإدارة في النظام التربوي الجزائري.

3. مفهوم الإدارة المدرسية

تُعرف الإدارة المدرسية بأنها:¹

➤ العملية التي يتم بها تعبئة الجهود البشرية والمادية وتوجيهها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وهي في هذا الإطار تُعنى بالنواحي الفنية والإدارية معا وتهتم بالمعلمين والمناهج وطرق التدريس والأنشطة المدرسية، والإشراف الفني وتمويل البرامج التعليمية، وتنظيم العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع، وغير ذلك من النواحي التي تؤثر في العملية التعليمية.

➤ كما يعرفها موت بأنها التأثير في جماعة من البشر هم التلاميذ حتى يواصلوا نموهم نحو أهداف محددة بواسطة جماعة أخرى هي المعلمين، وتعمل تلك الإدارة في مجال من جماعة ثالثة هي الجمهور وهي تهتم بكل من الأهداف ووسائل تحقيقها.

كما تُعرف بأنها:²

➤ نظام ذو أهداف يتم تحقيقها بالتخطيط السليم للعمل، ومن خلال التوزيع والتنسيق ومتابعة التنفيذ ثم تقويم الإدارة، إلى جانب استخدام الحوافز لإثارة الدوافع، وجعل مسؤوليات التنظيم

¹. حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ، إدارة المؤسسات التربوية، ط1، عالم الكتب، مصر، 2003، ص45.

². محمد عبد القادر عابدين: مرجع سابق، ص ص 54، 55.

متكاملة ومتفاعلة في إطار جماعي تسوده روح التعاون، ويتم بعلاقات إنسانية. وهذا ما ذهب إليه عبد الغني عبود (1979).

➤ يؤكد صلاح عبد الحميد مصطفى (1994) أن الإدارة المدرسية منظومة متماسكة من العمليات التي يُنجز بها العمل المدرسي بشكل تتحقق من خلاله أهداف العملية التعليمية-التعليمية على أتم وجه وبأقل جهد وفي أقصر وقت.

➤ ويشير أحمد إبراهيم أحمد (1991) إلى أن الإدارة المدرسية هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة، وهذا يقتضي القيام بمجموعة متماسكة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمام نجاحها. المتأمل لهذه التعاريف يمكن أن يلاحظ أنها تشير إلى العناصر التالية التي تشكل جوهر الإدارة المدرسية:

➤ الإدارة المدرسية عملية يُراد من خلالها تخطيط وتنظيم وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف.

➤ الإدارة المدرسية عملية قيادية تهدف على التأثير في سلوك المرؤوسين.

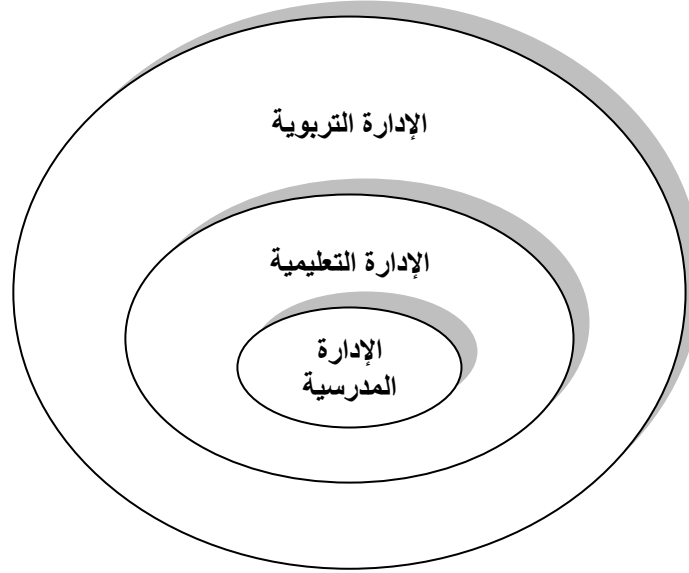
➤ الإدارة المدرسية منظومة متماسكة من العمليات التي يُنجز من خلالها العمل المدرسي.

وانطلاقا مما سبق يمكن تعريف الإدارة المدرسية بأنها منظومة متماسكة من العمليات التي يقوم بها مدير المدرسة وفريقه القيادي، الهادفة إلى استثمار الموارد البشرية والإمكانات المادية بغية تحقيق الأهداف التعليمية داخل المدرسة وخارجها، وبما يتمشى مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة وعلى أسس سليمة.

4. الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية

تشكل الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، إذ أن صلتها بهما صلة الخاص بالعام، وهي لا تشكل كيانا قائما بذاته، بل إنها وحدة مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والإدارة التعليمية وأهدافهما، وحيث أن الإدارة المدرسية هي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بالطلبة، فإنها تتمتع بحرية أكبر في التصرف والقيام بالأدوار

المنوطة بها واتخاذ القرارات - وبخاصة في الدول المتقدمة - مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية، ويعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية.¹



شكل (5) دوائر الاختصاص لمستويات الإدارة في النظام التربوي الجزائري.

¹ . محمد عبد القادر عابدين: مرجع سابق، ص 54.

المحاضرة الثانية: نظريات الإدارة التربوية

تمهيد

1. تطور البحث في نظرية الإدارة التربوية
2. نظرية الإدارة التعليمية كعملية اجتماعية
3. نظرية الإدارة التعليمية كعملية اتخاذ للقرار
4. نظرية الإدارة كوظائف ومكونات
5. نظرية الأبعاد الثلاثة

تمهيد

يتخوف كثير من المهنيين من كلمة "نظرية" لا سيما المديرون الذين يتصورون أنهم ممارسين عمليين، والواقع أن كثيرا من الناس يتصورون أن النظرية لا تخرج عن كونها مبادئ نظرية مجردة قليلة الجدوى أو عديمتها في المواقف العملية... غير أنه ما يجب أن نفهمه أن النظرية في الإدارة موجهة للعمل ومرشدة له، فالممارسة العملية الموجهة بالنظرية تقوم على أسس علمية موضوعية أفضل بكثير من أسلوب المحاولة والخطأ أو الاجتهاد الشخصي، إن النظرية الإدارية تساعدنا على فهم الموقف وتقدم لنا أفضل بدائل التصرف أو الإجراء الذي يمكن أن يتخذ، والمدير الناجح هو الذي يستطيع أن يزوج بين النظرية أو النماذج وبين ظروف الموقف، ويحاول من خلال ذلك أن يفهم أبعاد الموقف ثم يناقش ذلك مع المعنيين الآخرين، وبعد ذلك يتوصل إلى اتخاذ القرار أو الإجراء، والواقع أن كل رجال الإدارة بلا استثناء لهم نظرياتهم غير المعلنة التي توجه سلوكهم الإداري.¹

1. تطور البحث في نظرية الإدارة التربوية

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

¹ محمد منير مرسى: الإدارة المدرسية الحديثة، طبعة معدلة، عالم الكتب، القاهرة، 1999، ص 13.

التي بذلت كلها جهود متأثرة بأفكار رجال الإدارة العامة والصناعية أمثال (تاييلور) (وهنري فايول) (ولوثر جيولييك)، وغيرهم من رجال الإدارة العامة.¹

ويمكن حصر أهم النظريات التي كان لها تأثير واضح في الإدارة المدرسية فيما يلي: *

2. نظرية الإدارة التعليمية كعملية اجتماعية

تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات المعاصرة في مجال الإدارة التعليمية، وتعود بدايات هذه النظرية إلى الدراسات التي أجراها كل من جوبا Guba وبارسونز Parsons، إلا أن هذه النظرية تُنسب إلى رائدها يعقوب جيتزلز J. Getzels والتي سادت عام 1968، ويرى جيتزلز أن الإدارة هي عبارة عن تسلسل هرمي بين الرؤساء والمرؤوسين، ويتم توزيع المهام الموكلة لكل فرد داخل المؤسسة التربوية في إطار اجتماعي، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها، ويرى جيتزلز أن النظام الاجتماعي للمؤسسة التعليمية يتكون من جانبين هما:

أ- الجانب التنظيمي: يوضح دور العاملين فيه والصفات التي ينبغي توافرها لكل عضو فيها، ومن ثم يمكن التعرف على مدى قيام الشخص بأداء عمله من خلال ما يسمى توقعات الدور Role Expectation أي الالتزام بتنفيذ الواجبات المحددة على أكمل وجه. فالدور يمثل المهام والأهداف المطلوب تحقيقها، ولكل دور توقعات تتم بأداء معين، يمكن التحقق منها عبر معايير محددة.

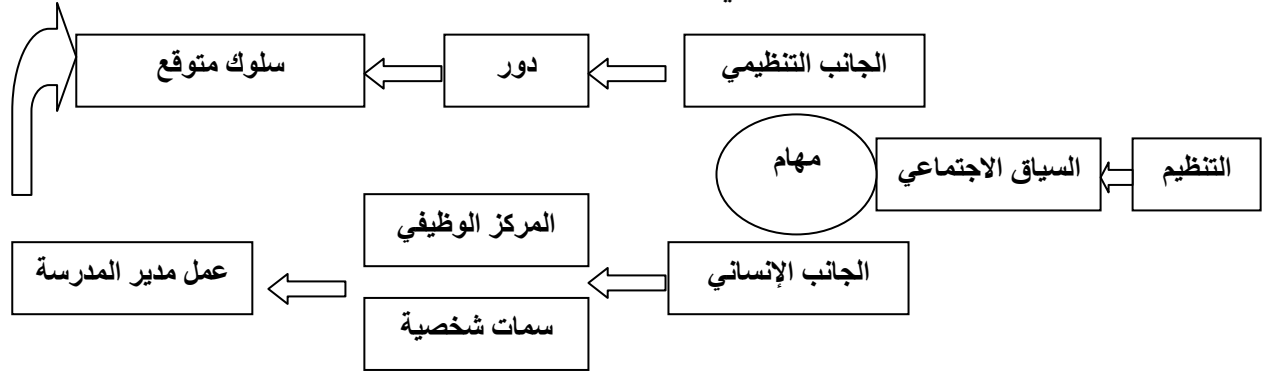
ب- الجانب الإنساني: هو الجانب الذي يتمتع به الشخص الذي ستسند إليه وظيفة معينة (مثل مدير المدرسة والجانب الشخصي للمدير) حيث يتطلب الأمر إجراء تحليل علمي ونفسي للشخصية باعتبار أن علم الإدارة هو علم إدارة السلوك البشري كما يعبر عنها جوبا، حيث أشار إلى أن عمل رجل الإدارة يتم من خلال محورين:

- الدور أو المركز الوظيفي (السلطة الرسمية) وذلك كما توضحه طبيعة المؤسسة.
- الشخصية والسمات التي يتصف بها (السلطة غير الرسمية)، فعمل مدير المدرسة لا يمكن أن يتم إلا من خلال توفر هذين الجانبين معا حيث يكمل كل منهما الآخر.

¹ محمد عوض الترتوري (النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية)، موقع الإدارة التربوية- alidara-
tarbawia.blogspot.com/2016/04/Les-theories-modernes-de-gestion-de-l-ecole.html

* للمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى عبد الصمد الأغبري: الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط1، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2000، ص68-75.

ويمكن التعبير عن ذلك من خلال الآتي:



شكل (6): التفاعل بين الجانب التنظيمي والجانب الإنساني ضمن السياق الاجتماعي.

فمدير المدرسة الذي يمارس النمط البيروقراطي يتقيد بدوره الذي حددته اللوائح والقوانين، ويصبح تأثير شخصيته شبه مفقود، ولهذا فإن نجاح العمل الإداري في أي مؤسسة تربوية لا سيما المدرسة، يتوقف على قدرة رجل الإدارة (مدير المدرسة) في التوفيق بين فهم واستيعاب الجانب التنظيمي المتمثل في السلطة الرسمية الممنوحة له في المدرسة (الدور)، والجانب الإنساني المتمثل في السلطة غير الرسمية (الشخصية)، من خلال تحقيق التوازن الذي ينسجم مع أهداف المدرسة وتطلعات مرؤوسيه.

3. نظرية الإدارة التعليمية كعملية اتخاذ للقرار

يعتبر كل من جريفثز **Griffiths** و سيمون **Simon** من أهم رواد هذه النظرية والتي تدور حول تأثير العوامل السلوكية في عملية اتخاذ القرارات، وطريقة اتخاذها وأساليب حركتها وتنقلها عبر مختلف المستويات الإدارية، ويرى سيمون وهو أحد تلاميذ ماكس فيبر أن اتخاذ القرارات يعتبر جوهر العملية الإدارية، وأن مفاهيم نظرية الإدارة ينبغي أن تبع من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني.

إن التركيز على عملية اتخاذ القرارات بالنسبة لـ **سيمون** ربما تعود على كتابه الخاص بالسلوك الإداري **Administrative Behavior** الذي صدر عام 1947، حيث أفرد له عنواناً فرعياً أسماه دراسة **عملية اتخاذ القرار في التنظيم الإداري**، حيث أشاد من خلاله بمدى أهمية اتخاذ القرارات في الإدارة، لأنها تمثل مظهراً للسلوك الإنساني، أو بعبارة أخرى كونها تمثل الترجمة

الحقيقية للأفكار والآراء والطموحات، ويرى **سيمون** أن القرار الإداري يتكون من عنصرين أساسيين:

- **تكلفة القرار** وتعني حجم وقيمة عملية اتخاذ القرار من بداية مرحلة الإعداد وتجميع المعلومات وتصنيفها واختيار البدائل وتقييمها، وما يصاحب ذلك من وقت وجهد ومال.
- **نتائج القرار** تعني الأهداف النهائية التي تحققت سواء كانت أرباحا أو خدمات عامة، بالإضافة إلى مدى انسجام هذا القرار ومواءمته للخطوط العريضة أو السياسة العامة للمنظمة.

تعقيب: يرى بعض المستغلين بالإدارة أن اتخاذ القرار هو أهم العمليات الإدارية، بل إن بعضهم يجعله لب العملية الإدارية وجوهرها، وكل العمليات الأخرى من تخطيط وتنظيم ورقابة وتقييم وتوجيه تدور حوله، ولأن عملية اتخاذ القرار في جوهرها هي اختيار بين بدائل مطروحة فإن هذه النظرية تنظر إلى اتخاذ القرار على أنه عملية سيكولوجية ذات بعد ذهني بالغة التعقيد.

4. نظرية الإدارة كوظائف ومكونات

يعتبر **سيرز Sears** و**هالبن Halpin** من رواد هذه النظرية التي أسهمت في إعطاء صورة واضحة عن طبيعة العمل الإداري، والعناصر الرئيسة التي يتكون منها بغض النظر عن نوع المؤسسة؛ تجارية، صناعية، تربوية، عسكرية، سياسية... فقد أوضح **سيرز** في كتابه **طبيعة العملية الإدارية** الذي أصدره عام 1950 أن أهم وظائف العمل الإداري تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، وتكشف هذه الوظائف بجلاء مدى تأثير **سيرز** بأفكار وأعمال الكثير من رجال الفكر الإداري مثل **تايلور** و **فايول** وغيرهما، حيث حاول استيعاب كل ما تعلمه من مبادئ في مجالات الإدارة المختلفة وتطويعها لميدان التربية التي يعمل بها ولا سيما في الإدارة التعليمية، والتي أصبحت تدريجيا توازي في أهميتها تلك الإدارات التي انبثقت منها كإدارة الأعمال والإدارة العامة.

وكانت أفكار **هالبن** تدور حول مكونات الإدارة الأساسية، سواء أكانت في مجال التربية، أم في الصناعة (إدارة الأعمال)، أم في الحكومة (الإدارة العامة)، ويرى **هالبن** أن للإدارة أربع مكونات أساسية هي:

- **المهمة The Task** وهو أساس وجود وبقاء أي منظمة إدارية حيث ينتهي بانتهائها.
- **المنظمات الرسمية Formal Organization** تتسم بهذه المنظمة المجتمعات الحديثة، والتي تشمل توصيف الوظائف، وتفويض السلطات، وتحديد المسؤوليات وبناء هياكل تنظيمية يوضح فيها التسلسل الهرمي للمستويات الإدارية ونطاق الإشراف.
- **جماعة العمل Work Group** وهم الأفراد المنوط بهم إنجاز العمل في المنظمة.
- **القائد The Leader** هو الشخص الذي يتولى توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال حسن استغلال الموارد البشرية، وفي حدود الإمكانيات المتاحة.

5. نظرية الأبعاد الثلاثة

تمثل امتدادا حقيقيا لما جاء به كل من سيرز و هالبن حيث كانت هذه النظرية إحدى ثمار البرنامج التعاوني الذي برز في منتصف القرن العشرين بما هو معروف ب Co-Operative Program in Educational Administration حيث عقد هذا البرنامج بكلية جورج بيبودي بأمريكا، وتمخض عنه صدور كتاب بعنوان أفضل الأساليب للإدارة المدرسية عام 1955.

والإدارة في مفهوم هذه النظرية هي مجموعة من العناصر والمكونات ، فهي ليست مركزا وظيفيا أو مديرا مسؤولا عن عمل ما، ولكنها مجموعة من المهارات التي يضطلع بها الإداري، ويحاول من خلالها التكيف والتأقلم مع الوسط الاجتماعي بما من شأنه إنجاح العمل الإداري، وتحتوي نظرية الأبعاد الثلاثة على ثلاث محاور أساسية هي:

➤ **العمل The Job** ويتناول الحديث عن طبيعة العمل، والإمكانيات المتاحة للقيام به والمشكلات التي تعترضه وصلته بالمجتمع.

➤ **رجل الإدارة The Administrator** من حيث طاقته الجسمية وقدرته العقلية والعاطفية.

➤ **البيئة الاجتماعية The Social Setting** أي العوامل والضغوط الاجتماعية التي تؤثر على قرار رجل الإدارة.

المحاضرة الثالثة: القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات

تمهيد

1. مفهوم القيادة

2. مفهوم القيادة الإدارية

3. القيادة في الفكر الإداري الحديث

- البحوث والدراسات التي ركزت على السمات الشخصية
- الدراسات الموقفية
- الدراسات التي ركزت على أنماط سلوك القائد وعلاقتها بفعالية القيادة
- الدراسات التي ركزت على النظرية الوظيفية
- الدراسات التي ركزت حول الأسلوب الانتقائي للقيادة (النظرية التفاعلية)

تمهيد

يعتبر الدور الذي تقوم به القيادة الإدارية في المدرسة واحداً من أهم الأدوار المرتبطة بمراكز بناء الجماعة التربوية، وتعتمد فاعليتها في جزء كبير منها على درجة تأزر وتوجه أنشطة الجماعة نحو الحصول على الهدف، ولاشك أن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدور القيادة في مدرسته، ومن الطبيعي أن يُتوقع منه القيام بهذا الدور، فالمسؤولون في المراكز الإدارية الأعلى والمعلمون في المدرسة وكذلك العاملون والتلاميذ والآباء، بل والمجتمع المحلي، كلهم ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه قائد ويحملونه المسؤولية خاصة إذا تعلق الأمر بالفشل في تحقيق النتائج المرصية.

1. مفهوم القيادة

حين يتفاعل فردان أو أكثر يبرز مفهوم الجماعة، وبتمايز الأدوار داخلها تتحدد مواقع القيادة والتبعية، وبتقلد القائد هذه المكانة يبدأ في ممارسة دوره فينسق جهود أفرادها وصولاً بهم إلى تحقيق أهدافها. إن الأهداف العظيمة لا تُتجزأ بدون الجماعة، والجماعة لا تنتظم في مسير الإنجاز بدون قائد ينسج جهودها بالهدف، إن القائد بمثابة أحد العناصر الرئيسية في المعادلة التي تلخص قصة التطور الإنساني منذ اكتشاف أسلوب إشعال النار حتى اختراع الميكرو كومبيوتر، تلك المعادلة التي يمكن صياغتها على النحو التالي: جماعة + قائد + موارد + هدف = إنجاز حضاري.¹

ويحتل القائد والإداري التربوي دوراً رئيساً في مسؤوليته عن أداءات الآخرين العاملين معه، ويتعرض في سبيل ذلك إلى ضغوطات من جهات شتى. فهناك طلب مستمر على تحقيق أداء يتسم بالكفاية والفاعلية، وتعظيم دور المعلمين والطلبة في العملية التربوية، والتوفير في النفقات، وتحقيق مخرجات قادرة على شق طريقها في سوق الأعمال المتغير والمليء بالتحديات. فالمعضلة الأساسية التي تجابه المسؤول والقائد التربوي كل يوم حول سؤال مهم يتعلق بما يمكن أن يفعله لحفز العاملين معه وإثارة دافعيتهم على الأداء الأفضل.²

ويضيف هاني عبد الرحمن صالح الطويل 1999 أن التعامل مع مثل هذا التساؤل لا يتم بالسهولة التي قد يتصورها البعض، فتحسين نتائج الأداء يتطلب من المسؤول والقائد التربوي أن يكون ماهراً وقادراً على تحسين سلوك المعنيين في الموقف التربوي المعين، وأن يجعل من كل

¹ . طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، بدون طبعة، القاهرة مصر، بدون سنة، ص25.

² . هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999، ص175.

واحد منهم واعيا بضرورة تطوير وتفعيل طاقاته الكامنة كاملة في تفاعله مع متغيرات ومعطيات وتوقعات ذلك الموقف، ومثل هذا الموقف يطرح تساؤلا يتعلق بمقدرة القائد التربوي على إحداث إي نوع من أنواع التغيير في سلوك المعنيين في أي موقف، وقد لا يكون ذلك أمرا سهلا كما يتصوره البعض، غير أن تصميم مواقف تعلم وتدريب مقرونة بالمتابعة الحثيثة والمستمرة، والاستفادة من معطيات التغذية الراجعة وما تطرحه من بدائل تكيفية، يؤدي إلى تيسير إحداث التغيير والتطوير في سلوك المعنيين.

ويذهب ستوجل (1950 Stogdill) إلى إن القيادة هي عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف ولحصول عليه. أما كل من تاننبوم Tannenbaum، وماسارك Massrik 1957 فيذهبان إلى أن القيادة هي عملية التأثير بين الأشخاص، وهي التي توجه عمليات الاتصال من أجل الحصول على هدف أو أهداف خاصة. أما هولاندر Hollander ، وجوليان Julian 1969 فيعتبران أن القيادة تمثل علاقة مؤثرة بين شخصين، وعادة ما يكون أكثر من شخصين، وهم الأشخاص الذين يعتمدون على بعضهم البعض للحصول على أهداف معينة في موقف الجماعة. أما فيدلر Fiedler 1967 فيقول بأن القيادة تعني أفعالا معينة يزاولها القائد من توجيهه وتأزر لما يقوم به أعضاء الجماعة من عمل. ويجمع بين هذه التعاريف المتعددة عن القيادة اتفاقها على أن القيادة عملية تأثير موجهة نحو الحصول على الهدف.¹

ويعرف "كونتر وأودنل" القيادة بأنها القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم لتحقيق أحد الأهداف. كما يعرفها "هايمان وهيلجرت" القيادة بأنها القدرة التي يمتلكها أحدهم في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم. ويقول "بيرتر داركر" أن القيادة هي الارتفاع ببصيرة الإنسان ومستوى أدائه إلى مستويات أعلى وبناء شخصيته بحيث يتعدى حدوده العادية. ويعرف "كلي ولارز" القيادة بأنها عملية التأثير على نشاط الأفراد في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها.²

Administrative Leadership

2. مفهوم القيادة الإدارية

يحاول دارسو الإدارة التعليمية في تناولهم لمفهوم القيادة أن يقارنوا بينها وبين مفهوم الإدارة، فبعضهم يميز بين الإدارة والقيادة على اعتبار أن الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية تعني ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية

¹ . محمود السيد أبو النيل: علم النفس الاجتماعي دراسات عربية وعالمية الجزء الثاني، ط4، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة، ص322.

² . حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ: مرجع سابق، ص59.

لعملية التربوية، أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من هذا وتتطلب ممن يقوم بدورها أن يخلق على مستوى أرفع يمكن من خلاله أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى، ولا يعني هذا أن يكون القائد غير مسؤول عن الأمور التنفيذية أو التطبيقية بل عليه أن يجمع بين الاثنين. وهو يرى الغايات في ارتباطها بالوسائل والأهداف في ارتباطها بالطرق وأساليب التنفيذ، كما أنه يقوم بدور في رسم السياسة وتنفيذها.¹

فالقيادة الإدارية مفهوم مركب من كلمتين؛ القيادة والإدارة، والمتتبع للتراث النظري في أدبيات الاختصاص ينتبه إلى وجهة نظر مفادها أن رجل الإدارة يحافظ على الوضع الراهن وبالتالي فهو عامل استقرار وعنصر من عناصر الاتزان في المنظمة، من منطلق أن الإدارة معنية بالحاضر، أما القيادة فهي تُعنى بالتغيير والتطوير، بعبارة أخرى أن القائد مدعو للمشاركة في رسم الغايات وترجمتها إلى أهداف تتميز بالواقعية والقابلية للتحقيق باستخدام الأساليب الإدارية.

وتستهدف كافة الأساليب الإدارية التأثير في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الأهداف. ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون المدير بارعا في القيادة وخلق وتنمية صلة من التبعية له وإقناع المرؤوسين واستمالتهم، فالقيادة هي قلب ولب الإدارة Essence of management، وتهدف عملية التأثير في الأفراد إلى استمالتهم وحفزهم لتحقيق الهدف، فالقيادة أصبحت رغبة حقيقية من المرؤوسين في التبعية وتقبل التأثير التوجيهي من الرؤساء، فليس قائدا كل من يمتلك صفات وسمات القيادة، وإنما القائد من يظهر القدرة على التأثير التوجيهي في سلوك المرؤوسين فيتبعونه، لا بالقوة أو بالتهديد، إنما عن طيب خاطر لأنهم واثقون أنه الشخص القادر على تحقيق أهدافه وإشباع رغباتهم.²

ويرى السيد عليوة أن القيادة الإدارية هي "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة، بقصد تحقيق هدف معين. والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف".³

¹ . McCleary and Hencley : نقلا عن محمد منير مرسى: مرجع سابق، ص102.

² . زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، بدون طبعة، الكويت، بدون سنة، ص 243.

³ . السيد عليوة: تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، إيتراك للطباعة والنشر، ط1، القاهرة مصر، 2001، ص45.

التعريف الشامل

القيادة الإدارية هي عملية التأثير في سلوك المرؤوسين واستمالتهم من خلال تحفيزهم على الأداء الجيد المفضي إلى تحقيق الأهداف، باستخدام أساليب العمل الإداري وتقنيات تنفيذه، وبلاستفادة من السلطة السلمية كمصدر من مصادر القيادة.

القيادة الإدارية في الإدارة المدرسية هي التأثير المباشر أو غير المباشر الذي يمارسه مدير المدرسة على سلوك المعلمين باعتبارهم نواة الفريق التربوي، والعمال باعتبارهم أحد الشركاء في العملية التعليمية، والتلاميذ من حيث هم محور العملية التربوية، بغية حفزهم على الأداء الجيد والفعال بشكل يضمن تحقيق الأهداف المسطرة.

3. القيادة في الفكر الإداري الحديث

هناك كثير من الآراء والبحوث والنظريات حول مفهوم القيادة وطبيعتها وأبعادها ومقوماتها، وفيما يلي تلخيص لأهم هذه الآراء والنظريات التي اهتمت بالقيادة.¹

1.3 البحوث والدراسات التي ركزت على السمات الشخصية

أجرى كثير من العلماء دراسات بهدف محاولة تحديد مجموعة من الصفات الشخصية للقائد (السمات) Traits عن طريق ملاحظة عدد من القادة المعترف بهم واستطاعوا استنباط الصفات المشتركة في هؤلاء القادة وخرجوا من ذلك بصفات لازمة للقيادة، أطلق عليها نظرية السمات Traits Theory، ومن هؤلاء العلماء "تيد Tead" الذي استنبط عشر صفات للقيادة وهي: الذكاء – الإيمان – الحزم – الاستقامة – الحماسة – الود والمحبة – الإدراك الفني – المهارة التعليمية – الطاقة الجسدية والعصبية – المعرفة بالهدف وطرق تحقيقه.

وتجدر الإشارة أنه في سياق التطور التاريخي للأفكار المتعلقة بالقيادة ظهرت نظرية الوراثة HereditY Theory التي جاءت ترجمة للاعتقاد الذي كان سائداً في الفكر الإغريقي والروماني القديم، من أن القادة يولدون بالفطرة واستبعاد إمكانية اكتساب القيادة بالتعلم، وقد عُرفت لاحقاً بنظرية الرجل الخارق Theory Superman²

تعقيب: الاعتقاد بأن القادة يولدون طرح تجاوزه الزمن، ولا يمكن تقبله بسهولة، ذلك أن الكثير من الدراسات أثبتت أن إخضاع الأفراد لمساقات تأهيلية تنمي المهارات القيادية من شأنها إبراز بعض الجوانب الفعالة في الشخصية، كما أن الطرح المبني على ضرورة توفر مجموعة من

¹ . حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ: مرجع سابق، ص 63-64.

² . عبد الصمد الأغبري: الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص 88.

السمات في شخصية القائد يطرح إشكالا على مستوى قياس بعض هذه السمات فإذا كان بالإمكان قياس بعض القدرات العقلية والبدنية، فإن الأمر يصبح أكثر صعوبة عند قياس السمات ذات العلاقة بالجوانب الوجدانية.

ومع ذلك فهذا الاتجاه يبقى خلفية علمية يمكن الاستفادة منها، على اعتبار أن بعض الأفراد يمتازون باستعدادات فطرية يمكن تنميتها من خلال التعلم والتدريب، كما أن تطوير جهود البحث في مجال تحديد السمات بشكل أكثر دقة وقابلية للقياس من شأنه المساعدة في اختيار القادة.

2.3 الدراسات الموقفية

وتقوم هذه الدراسة على افتراض مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة الظروف المناسبة لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته من خلال موقف معين، ويؤمن أصحاب تلك الدراسات التي يُطلق عليها (النظرية الموقفية) بأن يوضع القائد المرشح في جماعة ويُلاحظ كيفية تصرفاته في المواقف التجريبية التي تُصمم بحيث تكون واقعية قدر الإمكان.

تعقيب: يرى بعض المتتبعين للدراسات المتعلقة بالقيادة أن هذا الاتجاه أغفل أمرين مهمين؛ يتعلق الأول بتأثير الفروق الفردية في مدى الإدراك الاجتماعي للآخرين، أما الثاني فيتمثل في عدم كفاية الموقف كمتغير لبروز القائد اعتبارا أن كل من يلم بالموقف من حيث مكوناته وحيثياته يمكن أن يكون قائدا.

3.3 الدراسات التي ركزت على أنماط سلوك القائد وعلاقتها بفعالية القيادة

وتهتم هذه الدراسات بمدى تأثير نمط القيادة للقائد على فعاليته داخل جماعة العمل، وأثمرت تلك الدراسات عن أن هناك ثلاثة أنماط من السلوك القيادي هي:

- النمط الاستبدادي أو الديكتاتوري ولا يقوم فيه القائد بالمشاركة الفعلية مع المرؤوسين بل يميل إلى تركيز جميع السلطات في يده.
- النمط الديمقراطي وفيه يشارك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتفويض بعض السلطات.
- النمط الفوضوي (الترسلي) ولا يميل فيه القائد إلى الاحتفاظ بالسلوك في يديه ويترك حرية اتخاذ القرار للمرؤوسين مع أدنى حد من مشاركته.

4.3 الدراسات التي ركزت على النظرية الوظيفية

القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد إطار الأشخاص والوظائف التي يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف، أي تشمل ما يمكن أن يسهم به أفراد الجماعة من أعمال تساعد على تحقيق أهدافها وتحسن نوعية التفاعل بين أعضائها وتحفظ التماسك بينهم، ويُعاب على هذه النظرية صعوبة تطبيقها عملياً.

5.3 الدراسات التي ركزت حول الأسلوب الانتقائي للقيادة (النظرية التفاعلية)

وتتطلب من القائد أن يكون على قدر كبير من الفهم والإدراك لدوافعه الخاصة والقدرة على إدارة الغير وعلى إدارة الموقف والسيطرة على نفسه، ولعل هذا يتطلب قدراً من الكفاءة التخصصية، والقيادة في مفهوم هذه النظرية تعتمد على التفاعل والامتزاج بين السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً، مع مراعاة أن السمات والمواقف والعوامل الوظيفية تختلف من مجال إلى آخر.

تعقيب: من الانتقادات الموجهة لهذه النظرية صعوبة تطبيقها عملياً، ذلك أن طبيعة الظاهرة النفسية تتميز بالتعقيد وعدم الثبات، فأفراد الجماعة يتميزون في الفروق الفردية والخصائص النفسية والجسمية وكهلاً عوامل تتأثر بمتغيرات ظرفية، وتؤثر في الأداء الوظيفي للأفراد، وهذا الأخير وإن تميز بالثبات في بعض الفترات فإنه دائم التغير والتبدل.

المحاضرة الرابعة: مصادر التأثير في القيادة الإدارية

تمهيد

1. السلطة النظامية
2. منح التقدير المالي أو حجه
3. الخبرة والمهارة
4. التأثير الشخصي
5. تأثير استخدام أسلوب الضغط أو الإكراه

تمهيد

في غالب الأحيان يستمد القائد الإداري سلطته وتأثيره على مرؤوسيه من قوة شخصيته في المقام الأول، وطبيعة المنصب الإداري الذي يشغله في المقام الثاني، غير أن العديد من الدراسات بينت أن تأثير القائد الإداري على مرؤوسيه يتحدد تبعاً للعديد من العوامل، على غرار قدرته على الإقناع، وتحكمه في مهارات القيادة، وغيرها من العوامل، وقد أشار عبد الصمد الأغبري (2000) إلى جملة من العوامل التي يمكن أن يكون لها دور في التأثير على المرؤوسين، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وتتمثل هذه العوامل في العناصر التالية:¹

1. السلطة النظامية:

إنها تمثل السلطة الممنوحة لمدير المدرسة وفقاً للوائح والنظم الإدارية والتسلسل الإداري الذي تحدده إدارة التعليم في الهيكل التنظيمي، وتعتبر هذه السلطة رسمية وقانونية تمنح مدير المدرسة حق إلزام المرؤوسين بتنفيذ الأوامر والتعليمات والتوجيهات الصادرة منه. وقد تكون استجابة المرؤوسين ضعيفة، وفي هذه الحالة لابد أن يكون لمدير المدرسة القدرة على استخدام الأساليب الخاصة ذات التأثير على سلوك واستجابات المرؤوسين.

ويمكن اعتبارها أهم مصادر القوة في القيادة الإدارية، خاصة لدى الأنماط القيادية التي تتميز باحتكار الممارسة الإدارية وعدم إعطاء الفرصة للمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، ويمكن أن تحقق بعض النتائج مع المرؤوسين الذين لا يقدرّون قيمة العمل، إلا أن التعسف في استعمالها يؤدي في الكثير من المواقف إلى نتائج عكسية.

2. منح التقدير المالي أو حجه:

يستطيع مدير المدرسة تطبيق أسلوب الثواب والعقاب للتأثير على سلوك المرؤوسين ودفعهم لإنجاز العمل من خلال منحهم الامتيازات التي تمكنهم من الاستمرار في العطاء، أو تطبيق بعض الأساليب الخاصة بالعقاب لمن لا ينجز المهام الموكولة إليه.

تعقيب: يتعلق الأمر بالثواب والعقاب، وهما من الأساليب المهمة في تعزيز بعض السلوكات الإيجابية والحد من أخرى سلبية، ومن الأساليب المعتمدة في الإدارة المدرسية في الجزائر منحة تحسين الأداء التربوي، التي وإن كانت مثمرة في بعض المرات، إلا نقص الوعي الإداري والقيادي لدى كل من المدير والمعلم ينقص من تأثيرها على تفعيل الأداء، كما أنها تبقى غير كافية إذ لا بد من التفكير في آليات أخرى تحفز المعلم على العطاء والاستمرارية فيه.

¹ . عبد الصمد الأغبري: مرجع سابق، ص ص 86-87.

3. الخبرة والمهارة:

ينبغي أن يتميز مدير المدرسة بخبرة ومهارة إدارية كبيرة بين زملائه بل يفوقهم حتى يستطيع لفت انتباههم، وكسب ثقتهم تدريجياً حتى يتمكن من التأثير عليهم، وأن يكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات التي تتلاءم مع المشكلات والمواقف الصعبة والطارئة التي قد يواجهها، ولهذا فإن افتقار مدير المدرسة إلى هذا كله يؤدي إلى اهتزاز شخصيته أمام مرؤوسيه، ومن ثم فقدان احترامهم له وهيبته، وربما عدم القدرة على التأثير عليهم لتحقيق أهداف المدرسة.

تعقيب: ومن التصورات الخاطئة لدى البعض الخلط بين الأقدمية والخبرة فيعتبر الخبرة حاصل السنوات المقضية في العمل، غير أن ما يجهله هؤلاء أن الخبير الماهر هو من يمتلك أكبر قدر من المعلومات وكيفية توظيفها عملياً بمنتهى الدقة والإتقان مقتصداً في الوقت والجهد والمال، ويلجأ في الكثير من الحالات إلى اختيار المديرين حسب مبدأ الأقدمية دون اعتماد مقاييس مضبوطة وموضوعية بمثابة المؤشرات الدالة على خبرة ومهارة المرشح لمنصب مدير المدرسة، الأمر الذي ينعكس سلباً على أدائه المهني في الميدان.

4. التأثير الشخصي

يتمثل في قدرة المدير على كسب ود وحب المرؤوسين له وذلك نتيجة للمعاملة الإنسانية العادلة لهم والاستجابة لمطالبهم، هذا بالإضافة إلى تمتعه بخبرة ومهارة إدارية يتفوق بها عليهم، مما يؤدي إلى كسب ثقتهم، وبالتالي قوة التأثير عليهم، فينعكس ذلك على تحقيق أهداف المدرسة.

تعقيب: لزيادة ثقة المرؤوسين بمديرهم يحتاج هذا الأخير إلى مهارات شخصية في التعامل مع دوافع الآخرين من حيث هي المحرك الرئيس لحاجات الأفراد، والاتصال بهم وفهم العلاقات بينهم، وكيفية التأثير فيهم مهما اختلفت المواقف الاجتماعية، انطلاقاً من أن المدير لا يمكن أن ينفذ خطته وأعماله إلا من خلال الآخرين، وهنا تظهر أهمية المهارات الإنسانية المجسدة لفن التعامل مع الآخرين.

يعتبر احترام المرؤوسين لرئيسهم ترجمة حقيقية قد يرجع للمركز الاجتماعي الذي يتبوّه، أو لخبرته أو مهارته أو نزاهته وعدالته في تعامله مع مرؤوسيه، ويختلف الاحترام عن الحب أو البغض، فقد يحترم المرؤوسون رئيسهم ولكنهم لا يحبونه.

والاحترام إحساس يصدر عن شخص ناضج ينظر إلى الأشياء والأشخاص والمواقف من حوله بمنظار العقل والواقع، وهو تعبير عن تقدير لشخص المدير، خاصة إذا امتزت الصفات السالفة الذكر بتمكنه من تقنيات العمل الإداري ومهارات القيادة.

5. تأثير استخدام أسلوب الضغط أو الإكراه

يلجأ مدير المدرسة إلى هذا الأسلوب بعد استنفاد كافة مصادر التأثير الأخرى لتحقيق أهداف المدرسة، فقد يكون لهذا الأسلوب ردود فعل عكسية إذا ما أحس المرؤوسون بالخطر وتضامنوا لاتخاذ موقف موحد إزاء رئيسهم في العمل بحزم وصرامة.

تعقيب: إن استخدام مثل هذا الأسلوب يحتاج إلى حنكة ودراية كافيتين بمكونات الموقف الإداري، وحتى يتفادى المدير الردود العكسية عليه أن يتجنب الاستخدام المفرط لهذا الأسلوب المفرط لهذا الأسلوب، وعقاب الكل بجريرة البعض.

6. صفات القائد الإداري

يساعده توفر جملة من الصفات في القائد الإداري على القيام بالمهام المنوطة به وتدفع أفراد الجماعة إلى المضي في العمل لتحقيق الأهداف المسطرة، ومن هذه الصفات ما يلي:¹

- فاعليته مع الناس وتوجيههم والحصول على تعاونهم وتكييف سلوكهم مع الظروف، وهذه الميزة تقتضي روح المبادرة وقوة الاقتراح وإبداء الرأي.
- الثقة في النفس والنضج الانفعالي، ويظهر ذلك من خلال تقبل النقد من الرؤساء والمرؤوسين والسعي وراء الأفكار الجديدة، مقاومة الضغوط من أعلى ومن أسفل، وتجنب التصرفات الانفعالية، والحصول على احترام الآخرين وتقييم الجدل موضوعياً وبحذر.
- عدم الطموح الزائد : الطموح في مستوى معين ضروري لتحمل المسؤولية أما الطموح الزائد للحصول على السلطة ففيه خطورة.
- المعرفة الفنية والإدارية تساعدهم في كيفية استخدام المعلومات في مواقف معين وتساعد على تفويض السلطة للآخرين، مع مراعاة ألا يطغى أحد الجانبين في المعرفة على الآخر لأن كلا منهما ضرورياً.

¹ . حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ: مرجع سابق، ص73.

- الخبرة السابقة للقائد: فالنجاح السابق يؤدي إلى السمعة الحسنة، وهي بدورها ضرورية لثقة الآخرين وثقة النفس.
 - الإيمان بالعمل ويتطلب هذا الاهتمام والتعاطف مع العمل بالإضافة إلى تقييم الأداء وتحديد التغيرات المطلوبة وتنسيق الجهود والاعتراف بالأولويات.
 - الحكم الصائب على الأمور والمعرفة ويكون ذلك في الموضوعات والمواقف الإدارية والتنظيمية التي تحوي أكثر من تخصص وليس فقط في الخلفيات الفنية المختلفة.
- ولعل هذه الصفات تشكل الحد الأدنى من الصفات التي يجب توافرها في القائد التربوي، ولا تضمن نجاحه بالضرورة ولكنها في الأعم والأغلب حدودا لما يستطيع أن يفعله.

المحاضرة الخامسة: تصنيف مهارات القيادة الإدارية

تمهيد

1. مفهوم المهارة

2. تصنيف موندي Mondy

3. تصنيف مينزنبرج Mintzberg

4. تصنيف Burgoyne

5. تصنيف Robert Katz

تمهيد

انطلاقاً من الافتراض القائم على أن مهام القائد الإداري في الإدارة التربوية باختلاف مستوياتها ذات بعدين، أحدهما يتعلق بالعمليات الإدارية، بينما الآخر يركز على الجوانب القيادية، فقد أثر ذلك على توجه الباحثين في هذا الموضوع، الأمر الذي جعل بعضهم يربط المهارة بالعمليات الإدارية، فيما ربط الفريق الثاني المهارة بالقيادة، فنجد الفريق الأول قد تبنى مفهوما مركبا هو **المهارات الإدارية**، بينما اعتمد الفريق الثاني مفهوم **المهارات القيادية**، ولكل مرجعيته العلمية وخلفيته الأكاديمية، ولأن والقيادة والإدارة عمليتان متلازمتان في ظل، ومن الصعب الفصل بينهما، كان لزاما علينا أن نعتد مفهوما جديدا هو **مهارات القيادة الإدارية**، لأن القيادة هي لب العملية الإدارية وجوهرها والعلاقة بينهما هي علاقة الجزء بالكل.

1. مفهوم المهارة

لقد عرف **جابلن Ghablin** المهارة بأنها قدرة عالية على أداء فعل حركي معقد بسهولة ودقة، و**عرف بورجر و سيورن Borger and Seaborne** المهارة بأنها نشاط معقد يتطلب فترة من التدريب المقصود والممارسة المنظمة والخبرة المضبوطة بحيث يؤدي هذا النشاط بطريقة ملائمة. وتُعرف المهارة بأنها درجة من الكفاءة والجودة في الأداء. ولقد اختلف العلماء في تصنيف المهارات، فقد صنفها **Gagne** إلى صنفين؛ الأولى مهارات حركية وهي الأنشطة التي تتطلب تنابعا دقيقا ومحكما للحركات العضلية، ومنها السباحة والخياطة والعزف على البيانو وغيرها، والثانية مهارات عقلية تتعلق باكتساب المعلومات واكتشاف القواعد وحل المشكلات. وهناك من يصنفها إلى مهارات حركية ومهارات عقلية ومهارات اجتماعية.¹

وتوجد مجموعة من المهارات يتحدث عنها علماء الإدارة والمشتغلون بالإدارة المدرسية، ويرون أنها ضرورة متلازمة لمدير المدرسة، ولا مناص له عن امتلاكها حتى يتمكن من القيام بمسؤولياته على وجه سليم وصحيح وفعال. وقد أطلق عليها **محمد زياد حمدان (1992)** مصطلح "كفايات". ويُقصد بالمهارة القدرة على استخدام وتطبيق الأصول والمعارف التي تحكم عمل الفرد². ويميز **إبراهيم أبو فروة** المهارة عن القدرة بحيث تتجاوز المهارة مجرد إمكانية أداء العمل إلى كونها تتم بسرعة أكبر وبدقة أكثر، كما أنها مكتسبة ونامية.³

¹ . وهيب مجيد الكبيسي وصالح حسن احمد الدايري: المدخل في علم النفس التربوي، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص101.

² . علي السلمي (1985): نقلا عن محمد عبد القادر عابدين: مرجع سابق، ص90.

³ . محمد عبد القادر عابدين: المرجع نفسه، ص90.

وقد تعددت وجهات نظر علماء الإدارة والمشتغلون بها حول اعتماد تصنيف معين لمهارات القيادة الإدارية، فمنهم من يذكرها على سبيل التفصيل، ومنهم من يذكرها على سبيل الإجمال، ومن المحاولات الرامية إلى تبني تصنيف محدد **نظرية المهارات** التي تمثل اتجاهها علميا حاول من خلاله العلماء إبراز أهم المهارات الواجب توافرها في المدير أيا كان المجال الذي يعمل فيه.

وتُصنف المهارات المطلوبة في أربعة أصناف: المهارات الذاتية (الشخصية) ، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية التصورية. ويذكر **نواف كنعان (1995)** أن معظم كتاب الإدارة يقسمون السمات والمهارات اللازمة لنجاح القادة الإداريين إلى: " سمات ذاتية، ومهارات قيادية تتمثل في المهارات الثلاث: الفنية والإنسانية والذهنية، إلا أننا نرى أن الكثير من السمات الذاتية يمكن إدخاله ضمن المهارات القيادية الثلاث، كما أن المهارات القيادية تعتبر مكملية للسمات والقدرات الذاتية اللازمة للقيادة، إذ هي جميعا من السمات المشتركة للقادة الناجحين. ويؤيد ذلك ما بينه **منصور حسين ومحمد زيدان (1976)** من أن المهارات اللازم توفرها في مدير المدرسة تنحصر في المهارات الفنية المطلوبة لتنفيذ عمل المدرسة، والمهارات الإنسانية المتعلقة بتفهم الأفراد والجماعات والتأثير فيهم، والمهارات الإدراكية. وقد أشار **سيد الهواري (1996)** إلى أن " إدارة المدرسة عملية تتطلب مهارات " فكرية " ومهارات " سلوكية " بالإضافة إلى المهارات " الفنية " ¹.

وتجدر الإشارة إلى تصور **Robert Katz** الذي بناه على أساس توافر ثلاث مهارات في القائد الإداري صنفها إلى مهارات فنية وأخرى إنسانية وثالثة إدراكية تصورية، وقد اعتمدنا هذا التصنيف كخلفية نظرية لهذه الدراسة، لأنها أكثر تحديدا لهذه المهارات من جهة، ولأن طبيعة عمل مدير المدرسة عموما والابتدائية خصوصا تفرض وجود مثل هذه المهارات حتى يكون أكثر فعالية في ممارسة القيادة الإدارية.

وقبل التطرق إلى تصور **Robert Katz** لمهارات القيادة الإدارية لا بد أن نستعرض آراء بعض العلماء الذين لهم باع في هذا المجال إثراء للبحث، واستفادة منها في تحديد المؤشرات الخاصة بكل مهارة.

¹ . محمد عبد القادر عابدين: مرجع سابق، ص90.

2. تصنيف موندي Mondy

يرى موندي وزملاؤه Mondy أن هناك عددا من المهارات الإدارية يجب توافرها في المدير، وهذه المهارات هي:¹

- المهارة الفنية. - المهارة الاتصالية. - المهارة التقديرية.

- المهارة الإنسانية. - المهارة التحليلية. - المهارة الإدراكية.

وتختلف هذه المهارات باختلاف مراكز المديرين في المستويات الرأسية للتنظيم، كما يبدو ذلك من الرسم التالي:

الإدراكية	التقديرية	التحليلية	الإنسانية	الاتصالية	الفنية
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	--------

الإدارة العليا					
الإدارة الوسطى					
الإدارة التشغيلية					

شكل (13) المهارات الضرورية للمدير في المستويات المختلفة.

ونظرا لاختلاف أهمية هذه المهارات لأعضاء الإدارة في المستويات المختلفة سوف نتعرض لها على النحو التالي:

المهارة الفنية: تشير المهارة الفنية إلى المقدرة على استخدام المعلومات الفنية، طرق العمل أو المعدات والأدوات في تنفيذ الأهداف.

المهارة الاتصالية: تشير إلى المقدرة على تقديم المعلومات شفويا أو في أشكالها المكتوبة إلى الآخرين في المنظمة لاستخدامها في تحقيق النتائج المرغوبة، والمهارة الاتصالية من المهارات الحيوية لنجاح كل إداري، خاصة هؤلاء الذين يتعين عليهم تحقيق نتائج معينة من خلال جهود الآخرين. ولما كان جوهر العمل الإداري هو توجيه جهود الغير في جميع المستويات الأفقية

¹ . علي الشرقاوي: العملية الإدارية وظائف المديرين، بدون طبعة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2017، ص 121.

والرأسية للتنظيم، فإن المهارة الاتصالية تصبح من المهارات المطلوب توافرها في كل إداري بالمنظمة. وكما يبدو من الشكل السابق نجد المهارة الاتصالية لها أهمية متساوية عند كل مستوى من المستويات الرأسية للمنظمة.

المهارة الإنسانية: تشير إلى مقدرة المدير على فهم الناس والعمل معهم ومصاحبتهم، وتعتبر من المهارات الأساسية في كل مستويات الإدارة، ولكن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث يقوم المشرف بالاتصال المباشر بالعاملين.

المهارة التحليلية: تشير المهارة التحليلية إلى مقدرة المدير على استخدام المنطق أو الأساليب العلمية في تحليل المشاكل وتقسيم الظواهر، ورغم أن هذه المهارات ذات أهمية في كل المستويات الإدارية، إلا أن الأهمية النسبية تتزايد في المستويات العليا للإدارة، فالإداريون في هذه المستويات يواجهون تغييرات مستمرة في الظروف البيئية، ويعملون في ظروف لا يستطيعون التيقن منها أو السيطرة عليها.

المهارة التقريرية: تشير إلى مقدرة المدير على الاختيار من بين البدائل من التصرفات، ذلك البديل الذي يؤدي إلى حلول لمشكلة معروضة. وتعتبر هذه المهارة من المهارات الهامة لوظيفة التخطيط. ورغم أن عملية اتخاذ القرار من العمليات الهامة في جميع مستويات الإدارة، إلا أن القرارات نفسها والظروف التي تتخذ فيها والمشاكل التي تتناولها، والآثار التي تنتجها، تجعل أهميتها تتزايد في المستويات الإدارية العليا.

المهارة الإدراكية: تشير إلى مقدرة المدير على فهم مكونات المنظمة في صورتها الكلية، وكيف ينسق كل جزء أو كل إدارة أو وحدة في الكيان العام للمنظمة. وهذه المهارة غاية في الأهمية لفاعلية المديرين في المستويات العليا للإدارة، لأن المديرين في هذا المستوى يهتمون في هذا المستوى يهتمون بالأهداف العامة والتي تتأثر وتؤثر فيها أجزاء المنظمة. وتتوافر هذه المهارة عندما يكون المدير قادراً على رؤية كيف يرتبط كل جزء من أجزاء منظمته في الكل، وما يسهم به في تحقيق أهداف المنظمة كلها.

تعقيب: تعد المهارات السالفة الذكر على قدر كبير من الأهمية، وتختلف درجة الأهمية من مستوى إداري إلى آخر، غير أن توافرها في مدير المدرسة الابتدائية من شأنها مساعدته على ترجمة وظائف الإدارة المدرسية إلى واقع عملي يتبلور من خلال ما يلي:

- الاهتمام بالاتصال الإداري الرأسي أو الأفقي، باعتباره الأداة القانونية في توفير المعلومات والمعطيات والتواصل البيئي.
- القدرة على مواجهة المشكلات التربوية من خلال الدراسة العلمية المبنية على أسس التفكير العلمي، ونظرا لأن أغلب المديرين لا يمتلكون تأهيلا في هذا الجانب فبإمكانهم الاعتماد على بعض أعضاء الفريق التربوي من المعلمين في مثل هذه الدراسات.
- اعتماد أساليب تعامل مفيدة مع الأفراد؛ معلمين أو تلاميذ، عمالا أو شركاء.
- اتخاذ القرار باعتباره عملية جوهرية في الإدارة المدرسية، خاصة المواقف التي تتطلب حسما مناسباً.
- الوعي بكل مكونات الموقف الإداري.

3. تصنيف مينزنبيرج Mintzberg

ويحدد أحد علماء الإدارة هو مينزنبيرج Mintzberg ثماني مجموعات رئيسية من المهارات التي يمكن من خلالها تحسين مستوى أداء رجل الإدارة في قيامه بوظائفه. وهي:¹

المهارات المتعلقة بالأقران: تتمثل في القدرة على إنشاء شبكة من الاتصال مع الأقران ومن على مستواه والحفاظ عليها.

مهارات القيادة: تتعلق بالقدرة على التعامل مع المرؤوسين ومع مشكلات السلطة والنفوذ والتبعية.

مهارات فض النزاع: وهي القدرة على التوسط في حل الخلاف ومعالجة الاضطرابات وما ينجم عن العمل تحت ضغوط أو توترات نفسية.

مهارات معالجة المعلومات: تتعلق بالقدرة على بناء شبكة معلومات والعمل على توفيرها والتحقق من صدقها والعمل على توزيعها بصورة فعالة.

مهارات اتخاذ القرارات غير الروتينية: تتعلق بالقدرة على التوصل إلى المشكلات والحلول عندما تكون البدائل والهداف والمعلومات المتاحة غامضة وغير واضحة.

مهارات المبادرة: وهي تتعلق بالقدرة على القيام بالأنشطة التي تتصف بنوع من المخاطرة المعقولة أو المحسوبة، ومحاولة الأخذ بالمستجدات والابتكارات الحديثة وتطبيقاتها.

مهارات التصور الشمولي: وهي تتعلق بالقدرة على فهم وضعه كمدير للمنظمة وتأثيره عليها.

¹ . محمد منير مرسي (الإدارة المدرسية الحديثة): مرجع سابق ، ص ص 30-31.

4. تصنيف Burgoyne 1976

ينبغي أن نشير إلى دراسة ميدانية هامة أجريت على عينة من المديرين يتفاوتون في درجة نجاحهم وكفاءتهم. وتوصلت الدراسة في النهاية إلى التصنيف التالي لأهم المهارات الإدارية المدرسية:¹

- الإلمام بالحقائق الرئيسية للموقف: وهذا يتضمن أن يكون لمدير المدرسة ذاكرة، وأن تكون معرفته أكثر من الذين يعملون معه.
- الفهم المهني: وهذا يتضمن الرغبة في العمل والقدرة على كسب احترام العاملين والتلاميذ، والحرص الشديد على تربية الأطفال.
- الحساسية للأحداث: وهذه تتضمن الوعي ووضوح الرؤية والنظرة العريضة للمستقبل ووضوح الأهداف، والقدرة على اكتشاف العاملين الضعفاء ومعرفة ما يدور حوله.
- القدرة على التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات: وهذه تتضمن الكفاءة الشخصية وجودة التنظيم والقدرة على حسن استخدام الوقت، وتحديد الأولويات ومعرفة متى تفويض المسؤوليات وجودة التفكير بتفصيل، وجودة توجيه الأسئلة والقدرة على البت والحزم والتحكم وتوفير الإحساس المتزن والعمل على تطوير المعلمين.
- المرونة المعنوية: وهذه تتضمن الدافعية والقدرة على العمل لساعات طويلة والقدرة على العمل تحت الضغوط.
- الاستجابة الهادفة للأحداث: وهذه تتضمن الثقة والجرأة على اتخاذ إجراءات هادفة مع أنها غير شعبية.
- الابتكارية: وهذه تتضمن اهتمامات متنوعة وواسعة وتنوع المعارف والتفكير الكامن والتوصل إلى أشياء جديدة، وأن يكون رجل أفكار واختراعات.

5. تصنيف Robert Katz

قدم **Robert Katz** تصورا بناء على أساس ضرورة توافر مهارات ثلاث لدى القائد والإداري التربوي تشكل إطارا مرجعيا ومنطلقا لازما لنجاح تفاعله مع المهام الموكلة إليه، ويرى **Robert Katz** " أن هذه المهارات تعد أساسا لازما لمساعدة المسؤول التربوي في تفعيل متطلبات دوره بطريقة متميزة. وتتشكل هذه المهارات مما يأتي:²

¹ . Burgoyne (1976): نقلا عن محمد منير مرسى (1999): مرجع سابق، ص ص 85-86.
² - هاني عبد الرحمن صالح الطويل (الإدارة التربوية مفاهيم وأفاق): مرجع سابق، ص 26.

المهارات الفنية Technical Skills

المهارات الإنسانية Human Skills

المهارات الإدراكية/ التصورية Conceptual Skills

وفيما يأتي وصف تفصيل لمضمون وأبعاد هذه المهارات، بهدف تبيان علاقتها وأهميتها للقائد والإداري التربوي:

1.5 المهارات الفنية

1.1.5 تعريفها: تُعرف المهارات الفنية على أنها:

- المهارات التي تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل، وكيفية الإدارة وحرفيات التنظيم وإجراءاته، وتوجيهه نحو الغايات التربوية، واستخدام الأدوات والطرق المختلفة لتحقيق مظاهر معينة من العمل المناط في المؤسسة.¹
 - يُنظر إلى المهارات الفنية على أنها معرفة متخصصة في الإدارة وما يرتبط بهما من حقائق ومفاهيم وأسس متوافرة لمدير المدرسة، وتمكنه من القيام بعمله ومسؤولياته، ومن تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية، ومن فهم نظم التعليم وقوانينه.²
- الملاحظ أن التعريفين ينطلقان من ضرورة توافر المعرفة النظرية في مجال التخصص، وأن هذه المعرفة النظرية تتعلق بمجموعة المفاهيم والأفكار ذات العلاقة بمجال الإدارة، غير أنها من وجهة نظر التعريفين ضمناً تبقى غير كافية إذا لم تقترن بتوظيفها وترجمتها إلى ممارسات عملية تشمل الأساليب والأدوات والطرائق المستخدمة في المواقف المختلفة.
- التعريف الشامل:** التحكم في توظيف المعارف النظرية المتخصصة في الإدارة المدرسية بشكل يمكن مدير المدرسة من ترجمتها إلى ممارسات عملية تشمل الأساليب والأدوات والطرائق المستخدمة في المواقف المختلفة.

2.1.5 أهمية المهارات الفنية

توفر هذه المهارات فهماً ودراية وكفاية في مجال محدد من النشاطات المتخصصة كتلك التي تتصل بالأساليب والعمليات والإجراءات التعليمية التعليمية، أو بالتقنيات المتعلقة بمتطلبات الدور. وتتضمن المهارات الفنية معرفة متخصصة ومقدرة تحليلية ضمن مجال هذه المعرفة تمكن من استخدام الكفايات المهنية كافة والوسائل والأساليب في المجال المتخصص،

¹ . أحمد إبراهيم أحمد1: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، بدون طبعة، دار الهناء للطباعة، الإسكندرية 2002، ص 184.

² . محمد عبد القادر عابدين: مرجع سابق، ص92.

و بمعنى آخر فالمهارات الفنية ترتبط بمهام المدير ومسؤولياته، سواء أكانت مسؤوليات إدارية أو إشرافية، وذلك بما يساعده على الوفاء بمتطلبات عمله، والقيام بها وممارستها لبلوغ غاية الإدارة والتعليم.

ويرى **عبد الصمد الأغبري** أنه ينبغي أن يكون لدى المدير مهارة فنية وعلمية في مجال التدريس والإدارة تمكنه من كسب ثقة العاملين في المدرسة وتحقيق أهدافها، مثل إلمامه بطبيعة الهيكل التنظيمي في المدرسة، ووظائف وأهداف كل مستوى إداري، كوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.¹

ومدير المدرسة بحاجة إلى قدر كاف من المعرفة والدراية بما يقوم به المرؤوسون، غير أن ذلك لا يستلزم بالضرورة أن يكون المدير موسوعة تخصصية شاملة لكل العمال والمهام التي يقوم به المعلمون والمشرفون والفنيون في المدرسة.

فطبيعة المهام وارتباطها بالكثير من العمليات الإدارية الكتابية، وافتقاد إدارة المدرسة الابتدائية إلى معاونين إداريين متخصصين في الأعمال المكتبية والسكريتارية، هذا الأمر يفرض تحديات جديدة على مدير المدرسة في تبني آليات تسييرية تحفظ السيورة المتوازنة للإدارة المدرسية، ومن المجالات التي تتجلى فيها المهارات الفنية يمكن أن نذكر ما يلي:

- إعداد التنظيم التربوي للمدرسة.
- كتابة التقارير ورفعها إلى الإدارة التعليمية.
- إعداد الجداول المدرسية بشكل متوازن وضبط خدمات المعلمين.
- اعتماد نظام للاتصال والعلاقات العامة.
- الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها.
- استقبال البريد وترتيبه وحفظه.

3.1.5 خصائص المهارات الفنية: يشير محمد العمارة (1999) إلى بعض الخصائص

التي أشار إليها (Katz, 1974) والتي تميز المهارات الفنية عن غيرها، ومنها:²

- أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى، بحيث يمكن التحقق من توافرها لدى المسؤولين بسهولة من خلال أدائهم أعمالهم.

¹ . عبد الصمد الأغبري: مرجع سابق، ص 134-135.

² . محمد عبد القادر عابدين: مرجع سابق، ص 92.

- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات المتبعة واستخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- أنها أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى.

4.1.5 مؤشراتها

هناك بعض الأعمال التي تتطلب مهارة فنية في الإدارة المدرسية، ومنها: " تخطيط العملية التعليمية، ورسم السياسة التعليمية العامة في المدرسة، وإعداد الميزانية، ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة، وتنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير واختيار العاملين، وتوزيع العمل وتحديد الاختصاصات، والإشراف الفني والتجديد التربوي، وتطوير العملية التربوية في مجالاتها المختلفة.¹

والمؤشرات هي السلوكات المهنية التي تبين مدى تحكم المدير في هذه المهارات، كما يمكن اعتبارها حزمة الملامح التقنية التي تبدو على أداء مدير المدرسة من الناحية الفنية بشكل يضمن القيام بالمهام المحددة، وانطلاقاً من التراث النظري وأدبيات الاختصاص وبعض الدراسات السابقة، وكذا المعايير الميدانية لهذه الفئة بحكم الوظيفة الإشرافية عليها والرقابية على أدائها، يمكن تحديد مؤشرات المهارات الفنية في العناصر التالية:

- القدرة على الإشراف على إعداد السجلات الإدارية المختلفة ومختلف الأعمال المكتبية.
- القدرة على متابعة سير العمل ومراقبة تنفيذ البرامج ورفع التقارير للإدارة التعليمية.
- القدرة على إدارة شؤون الأفراد والمرافق المدرسية.
- القدرة على تنظيم الاجتماعات الخاصة بالمجالس وكتابة التقارير.
- القدرة على إعداد التنظيم التربوي للمدرسة وضبط خدمات المدرسين.

5.1.5 متطلباتها

غالبا ما يتعرض المدير في عمله إلى الكثير من المشكلات التي تتطلب تدخلا فوريا ومدرسا بغرض التصحيح والمعالجة، وحتى يتحقق الهدف لا بد من وجود هذه المهارات التي تتطلب من مدير المدرسة أن تكون لديه المعرفة الفنية العالية، والقدرة على تحليل

¹ . وهيب سمعان ومحمد منير مرسى: مرجع سابق، ص 65.

الأعمال في مجاله الإداري والتربوي، وعلى اقتراح الوسائل الفنية والطرق الملائمة للقيام بالعمل.

ويعتبر التعليم والتدريب والتكوين المتخصص روافد مهمة للحصول على المعرفة المتخصصة، وفي هذا الاتجاه يرى **عبد الرحمن صالح الطويل** أن تمكين القادة والإداريين التربويين من هذه المهارة عبر برامج مصممة خصيصا لتأهيلهم وتهيئتهم من خلال نشاطات أكاديمية مدروسة وبعناية تشمل تعريضهم لمساقات وخبرات من نتائجها تطوير هذه المهارات وتطوير كفاءتهم فيها.

وتتمية هذه المهارات هي مسؤولية مشتركة بين رجل الإدارة المدرسية والسلطات التعليمية، فعلى رجل الإدارة المدرسية أن يعمل باستمرار على تنمية المهارات الفنية لديه بتعميق الجانب العملي للعملية الإدارية وزيادة مهاراته المعرفية والإدارية باستمرار، وهو ما يسمى بالتدريب الذاتي أو النمو المهني الذاتي، وفي نفس الوقت ينبغي أن تضع السلطات التعليمية برنامجا فعالا يساعد رجال الإدارة المدرسية على النمو المهني في مجال عملهم أو ما يسمى بالتدريب أثناء الخدمة.¹

2.5 المهارات الإنسانية

يعتبر البعد العلائقي عامل مهم في نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها، وبلوغ النتائج التي تجعلها في وضع مريح، ذلك أن أغلب الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية أفرادا وجماعات يتطلب الاتصال بهم والتواصل معهم ضمن شبكة العلاقات الداخلية والخارجية جملة من المهارات الإنسانية تيسر عملية الاتصال، وتوطد هذه العلاقات في الاتجاه الذي تنمي روح العمل الجماعي.

1.2.5 تعريفها

- تعني قدرة المدير على التعامل مع الأفراد والجماعات في المدرسة، وتنسيق جهودهم أثناء العمل، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، أيضا القدرة على القيادة والتحفيز والاتصال مع الأفراد لإنجاز أهداف محددة. وهي مهارات خاصة بالتعامل مع الأفراد، وفهم سلوكهم وتوجيهه.²

¹ . محمد منير مرسى (الإدارة المدرسية الحديثة): مرجع سابق ، ص ص 87-88.

² . أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ص 185.

• تُعرف هذه المهارات بأنها مقدرة المسؤول التربوي على التعامل الفعال، والسلوك كعضو في جماعة وكعنصر فاعل في تنمية الجهود التشاركية ضمن الفريق الذي يتولى قيادته.

• تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين، ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.¹

تتفق التعاريف الثلاثة على أن المهارات الإنسانية تتمحور حول قدرة مدير المدرسة على التعامل بفعالية مع المرؤوسين، غير أن التعريف الأول يشير إلى أهمية التحفيز كأسلوب من أساليب القيادة، بينما يركز التعريف الثاني على السلوك القيادي الفاعل الذي يوجه أنشطة الجماعة لتحقيق الأهداف المحددة، فيما يجنح التعريف الثالث على ضرورة الإلمام بمتطلبات العمل مع الأفراد والجماعات.

التعريف الشامل: المهارات الإنسانية هي القدرة على التعامل الفعال في المواقف المناسبة مع المرؤوسين وتوجيه سلوكهم في الاتجاه الذي يحقق الأهداف المحددة من خلال تبني أساليب قيادية مدروسة ومحفزة على العمل، آخذة بعين الاعتبار حاجات الأفراد والمجموعات.

2.2.5 أهميتها

وتظهر أهمية هذه المهارات في التفاعل مع المواقف المختلفة والمساعدة في تحقيق الأهداف الوظيفية والشخصية للمدير، وتعتبر أكثر أهمية من المهارات الفنية لأنها تعتمد على العنصر البشري، ولذلك بمجرد أن يعمل المدير مع الأفراد، يجب عليه دراسة العلاقات الإنسانية بتركيز، كما يدرس المجال الفني والخبرات الفنية ببراعة.²

وتقتضي طبيعة عمل مدير المدرسة الابتدائية الإلمام بالمهارات الإنسانية، ذلك أن العملية الإدارية والقيادية ذات بعد نفسي اجتماعي لا يمكن إهماله بحكم التوسع الأفقي والعمودي لشبكة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، فإذا كانت القيادة الإدارية في جوهرها هي عملية التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتوجيهها في الاتجاه المرغوب، فإن الأمر لا يتحقق إلا إذا اتضحت طبيعة الدوافع من حيث هي المحرك الرئيس لسلوكيات الأفراد

¹ . محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، طبعة معدلة ومنقحة، عالم الكتب، القاهرة، 1998، ص 162.

² . أحمد إبراهيم أحمد: مرجع نفسه، ص 185.

التي تؤدي في النهاية إلى إشباع حاجاتهم، وحيث أن مدير المدرسة لا يمكن أن ينفذ خطته وأعماله إلا من خلال الآخرين، فهو في حاجة إلى هذه المهارات.

ويمكن أن نحدد أهمية المهارات الإنسانية في الإدارة المدرسية في العناصر التالية:

- التعامل مع دوافع الآخرين والتعرف على حاجاتهم بغية توجيه سلوكياتهم.
- الاتصال بالمرؤوسين وأخذ صورة واضحة على طبيعة العلاقات بينهم.
- فهم ديناميات التفاعل المختلفة في الجماعة التربوية داخل المدرسة.
- اعتماد آليات عمل مناسبة في حفظ النظام المدرسي يُراعى فيها احترام خصوصية المتعلم من حيث هو محور العملية التعليمية.
- إقامة شبكة من العلاقات مع المعلمين، التلاميذ، الرؤساء، السلطات المحلية وهيئات المجتمع المحلي وعلى رأسها جمعيات الأولياء.
- تحقيق الاحترام للآخرين ودفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وبناء الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي، وتحقيق الرضا النفسي وتوليد الثقة والاحترام المتبادل.

3.2.5 مؤشرات

ويتصف الإداري المتمتع بمهارات إنسانية متطورة بأنه إنسان يعرف نفسه ويعرف نقاط ضعفها وقوتها، ومدرّك لاتجاهاته ومسلماته، ويعيش أمانة ذاتية واثقا بمقدرته على التعامل مع الأفكار والبدائل المتجددة، إضافة إلى أنه قادر على الإسهام من خلال تعامله الإنساني مع العاملين في النظام في إحداث تغيير منظم في كل منهما.¹

وامتلاك مدير المدرسة للمهارة الإنسانية يعني أن يكون قادرا على بناء علاقات طيبة مع المرؤوسين، وإدراك ميولهم واتجاهاتهم وفهم مشاعرهم، والثقة بهم وبقدراتهم، وإتاحة الفرصة لهم لعرض مقترحاتهم وانتقاداتهم وإظهار روح الابتكار لديهم، ومساعدتهم على الشعور بالأمن والطمأنينة وإشباع حاجاتهم.²

وانطلاقا مما سبق يمكن أن نحدد مؤشرات المهارات الإنسانية في العناصر التالية:

- القدرة على توفير بيئة تربوية ودية ومشجعة ومحفزة على العمل.
- القدرة على إقامة علاقات حسنة مع المجتمع المحلي والشركاء والسلطات الوصية.

¹ . هاني عبد الرحمن صالح الطويل: مرجع سابق، ص27.

² . محمد عبد القادر عابدين: مرجع سابق، ص93.

- العمل مع المعلمين على تطوير الأنشطة المدرسية وإشراكهم في اتخاذ القرارات المهمة.
- القدرة على التأثير في المعلمين وتوجيه سلوكهم توجيهًا إيجابيًا.
- القدرة على حل الخلافات والنزاعات ومعالجة الاضطرابات.

4.2.5 متطلباتها

يتعلق هذا النوع من المهارات بالطريقة التي يمكن لمدير المدرسة بها التعامل مع مرؤوسيه بنجاح، وتنسيق جهودهم، وإشاعة جو التعاون والعمل الجماعي والانسجام بينهم، وبالقدرة على جذبهم وحفزهم للعمل بجد وإخلاص. ويتطلب ذلك استعداد المدير لفهم الآخرين، وفهم ميولهم وآرائهم واتجاهاتهم والإنصات إليهم، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ومشكلاتهم وحاجاتهم، وللمشاركة في اتخاذ القرار لما في ذلك من أثر على روحهم المعنوية واستعدادهم للعمل ويشير الباحثون إلى أن المهارات الإنسانية أكثر صعوبة من المهارات الفنية، حيث أنها تحتاج لأكثر من الدراسة والتدريب، على الرغم من أن الإطلاع على البحوث والدراسات والتواصل مع المعارف ذات العلاقة يسهم في تنمية وعي مدير المدرسة وزيادة مستوى إدراكه.¹

وإذا كان القيام بوظائف الإدارة المدرسية بالشكل المطلوب المفضي إلى تحقيق الأهداف يقتضي توافر المهارات الإنسانية فيمن يقوم بهذه الوظائف، فإن وجودها يتطلب من المدير الإلمام ببعض المفاهيم والمعارف المتعلقة بالشخصية وأنماطها، والسلوك والدوافع والحاجات، وفهم على الديناميات الفاعلة في تحريك الجماعة، وذلك بغية تحديد الأساليب القيادية الأكثر نجاعة في التأثير على سلوك المرؤوسين، كتنبي التحفيز في رفع الروح المعنوية وغيرها من الأساليب.

3.5 المهارات الإدراكية التصورية

الإدراك عملية عقلية تتضمن التعرف على طبيعة الذات والأشياء والمواضيع من حيث مكوناتها وما يربطها من علاقات، وإذا سلمنا أن الإدارة المدرسية - باعتبارها أصغر وحدة في التنظيم الهيكلي للإدارة التربوية - نظام متكامل متعدد الأبعاد والمكونات، وتزامله أنظمة أخرى يتأثر بها أكثر مما يؤثر فيها، فإن إدراك هذا النظام على قدر كبير من الأهمية

¹ . محمد عبد القادر عابدين: مرجع سابق، ص93.

لأنه يوفر المعطيات الكافية والمعلومات اللازمة التي تساهم بشكل فعال في تحديد الأساليب والطرق والاستراتيجيات الملائمة في التفاعل والتعامل الإيجابيين مع هذا النظام ومع غيره من الأنظمة.

1.3.5 تعريفها

• يُقصد بها القدرة على التبصر بالموقف ككل، والنظر إلى أية مشكلة نظرة شاملة وكلية داخل إطار المؤسسة وما يتصل بها ككل وهي مهارات خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة، والتعامل مع معلومات متشابكة، واستخلاص النتائج واحتواء المواقف والبصيرة والنفاد في عمق المستقبل والتصور الدقيق للأشياء، والنظر بشكل ثابت للمشاكل.¹

• إدراك الإداري والقائد التربوي لشبكة العلاقات بين النظام الذي يعمل فيه وما يزامله من نظم اجتماعية أخرى وتبصره للعناصر الرئيسة والمهمة في أي موقف يعيشه ويتعامل معه، وهذا سيمكنه بالضرورة من التصرف بطريقة تؤدي إلى نجاح وتقدم مؤسسته في جميع جوانبها، بمعنى أنه يساهم في تقدم ونمو وتطور مجمل المؤسسة بكافة ما تشتمله من أنظمة ومكونات فرعية، وأن نجاح وفعالية أي قرار يتم اتخاذه.²

• يرى **عبد الصمد الأغبري** أن هذا النوع من مهارات مدير المدرسة يتعلق بمدى كفاءته وقدرته في رؤية تنظيم مدرسته وفهمه وربط أجزائه، وإدراك أثر العلاقات بين الأجزاء والتغيرات التي تحدث فيها على العلاقات على التنظيم ككل.

إذا أمعنا النظر في التعاريف السابقة وأعدنا قراءتها قراءة تحليلية تستوقفنا العناصر التالية:

• التفكير عملية عقلية مهمة وأسلوب علمي في حل المشكلات ومعالجة بعض المواقف.

• البعد العلائقي الداخلي والخارجي بين أجزاء بين مكونات الإدارة المدرسية وما يزاملها من أنظمة أخرى.

• العلاقات كمتغير بارز في نشاط الإدارة المدرسية باعتبارها منظومة متكاملة.

¹ . أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ص 186.

² . هاني عبد الرحمن صالح الطويل: مرجع سابق، ص 27.

التعريف الشامل

القدرة على الإدراك الشامل للمنظمة من حيث طبيعتها ومكوناتها وأهدافها، والعلاقات الداخلية والخارجية المؤثرة في سيرورتها، وكذا القدرة على تبصر الموقف والإلمام بحيثياته من خلال التفكير العلمي كأسلوب لحل المشكلات.

2.3.5 أهميتها

وهذا النمط من المهارات يمكن المدير أن يرى أنواع درجات الاعتماد المتبادل بين مختلف أجزاء المؤسسة التعليمية وكيف تؤثر التغيرات في إحداها على الأخرى، بمعنى أنها تلك المهارات التي يحتاجها مدير المدرسة ليرى الصورة الكلية من العلاقات بين أجزائها المختلفة، وأيضاً القدرة على الفهم والتنسيق لكل أهداف وأنشطة المؤسسة وتملك كل جزئيات البرنامج المدرسي، وتظهر أهمية هذه المهارات بصفة خاصة في مستوى الإدارة الأعلى وهي ضرورية في تنمية خطة استراتيجية المؤسسة.¹

3.3.5 مؤشراتها

تشمل المهارات الإدراكية التصورية أيضاً مهارة مدير المدرسة في إدراك شمولية العملية التربوية والعلاقة بين المدرسة والمجتمع، وليس مجرد النظر إلى الإدارة المدرسية كعلم تسيير الأمور، أو النظر إلى التعليم كعملية منفصلة عن التخطيط والتطوير والتقييم والإرشاد.²

ويتميز المدير الذي تتوافر فيه المهارات الإدراكية التصورية بالقدرة على ما يلي:

- المعرفة الواسعة بأهداف التعليم الابتدائي وباستراتيجياته.
- والإلمام بطبيعة الهيكل التنظيمي للإدارة التربوية والوعي بوظائف وأهداف كل مستوى.
- تفعيل القدرات العقلية بحيث تمكنه من إدراك شمولية العملية التربوية والعلاقة بين المدرسة والمجتمع.
- الإلمام بطبيعة الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية والوعي بدرجة التأثير.
- الإلمام بوسائل تحقيق الأهداف التعليمية وتنفيذ المناهج الدراسية.

¹ . أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ص 186.

² . محمد عبد القادر عابدين: مرجع سابق، ص 94.

4.3.5 متطلباتها

يرى (Katz, 1955) أن النظرة الشمولية للنظم والمؤسسات الاجتماعية تتطلب توافر المقدرة على رؤية المؤسسة ككل وعلى أنها تتضمن وظائف تعتمد على بعضها البعض، وأن أي تعديل أو تغيير في أي مكون فيها سيؤثر بالضرورة عليها جميعاً، وأن تعرف الإداري شبكة العلاقات التي تسود مكونات مؤسسته سيتمكن من قيادتها نحو خير ورفاه الجميع وتحقيق فعال لأهداف النظام ومراميه.¹

¹ . هاني عبد الرحمن صالح الطويل: المرجع السابق، ص14.

المحاضرة السادسة: التنظيم في الإدارة المدرسية

تمهيد

1. مفهوم التنظيم المدرسي
2. أهمية التنظيم المدرسي
3. مراحل التنظيم في المدرسة
4. مؤشرات التنظيم المدرسي الفعال
5. التنظيم في إدارتنا المدرسية

تمهيد

إن العملية التنظيمية تعطي للمؤسسة هيكلًا عامًا يجعل مجريات العمل لا تحتاج إلى مجريات يومية، خصوصًا عندما ننظر إلى العملية الإدارية من بعديها الزماني والمكاني، فمن حيث البعد الزماني تحتاج الإدارة أن يكون لها خط سير معروف لفترة من الوقت، فلا يمكن أن تستمر الأمور على المدى الطويل على نهج إدارة الطوارئ والأزمات، وهذا معناه أن يكون للإدارة تقاليد مستقلة عن الأشخاص تتمثل في أسلوب تنظيم المؤسسة، فلا يشل تغيير الأشخاص حركية المؤسسة، ولا يؤدي قدوم مدير جديد على انقلاب الأمور رأسًا على عقب، بل يكون تأثير القادم الجديد تطويرًا، لأنه في العادة يكون للإدارة العليا عند اتخاذ قراراتها في عملياتها التنظيمية نظرة بعيدة المدى تعطي للتنظيم فرصة الدوام لوقت طويل.

1. مفهوم التنظيم المدرسي

يعتبر التنظيم من العناصر الأساسية في الإدارة، إذ بدونه لا يمكن للمديرين القيام بعملهم، فهو الوسيلة التي يتمكن الأفراد بواسطتها من العمل معًا بكفاءة، وذلك لكونه الإطار الذي يتضمن إعداد الجهاز اللازم لإنجاز الأهداف المحددة، وتوزيع الواجبات على أعضاء هذا الجهاز بدرجة كبيرة من التنسيق. فالتنظيم يحدد التقسيمات الإدارية اللازمة التي تستدعيها طبيعة العمل، وكذلك يحدد ويبين العلاقات وأنماط الاتصال بين الأجهزة المختلفة داخل كل منها، كما يحدد المسؤوليات والواجبات لكل فرد في الأجهزة المختلفة والسلطات والصلاحيات اللازمة لتحمل هذه المسؤوليات.¹ ويعرف التنظيم بأنه:²

➤ العمود الفقري للمنظمة أيًا كان نوعها، حيث يعتبر وسيلة لتحقيق أهدافها بكفاءة عن طريق تنسيق جهود العاملين بالمنظمة، و توحيد اتجاهاتهم و توضيح مسؤولية كل فرد تجاه نفسه ورفاقه، و ذلك لتلافي التناقض والتضارب و الازدواج في الأداء، و الذي قد يؤدي إلى فشل المنظمة.

➤ توزيع أوجه النشاط المختلفة على أفراد الجماعة وتفويضهم السلطة لإنجاز ما أسند إليهم من أعمال بأعلى مستوى للأداء، و بأقل جهد ووقت وتكلفه.

¹ . محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2006، ص199.

² . عبد الصمد الأغبري: مرجع سابق، ص260.

➤ هو النشاط المبني على علاقة التعاون و التجميع للأعمال والمناشط التي يستوجبها تحقيق الأهداف.

والتنظيم ليس هدفًا في حد ذاته، و إنما وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة (المدرسة)، وذلك من خلال رفع كفاءتها الإنتاجية و تنسيق الجهود والمرونة في مواجهة الظروف المتغيرة المحيطة بها، و تزداد أهمية التنظيم مع تعقد المشكلات الإدارية، واتساع المؤسسة التربوية (المدرسة)، وتنوع الأنشطة التي تزاولها.

وتختلف التعريفات الخاصة بعنصر التنظيم وتتباين...، وربما يرجع الاختلاف إلى التباين بين وجهتي نظر مدرستين هما:

➤ المدرسة التقليدية التي تركز بصورة أكبر على الهيكل التنظيمي على حساب العنصر البشري، حيث يعكس الهيكل التنظيمي البناء الرسمي للمؤسسة (المدرسة) والذي من خلاله تتبين طبيعة العلاقات و المستويات الإدارية بمختلف اتجاهاتها.

➤ المدرسة السلوكية التي تركز المدرسة بصورة أساسية على الجانب الإنساني على حساب الخريطة التنظيمية، و من ثم يصعب وضع خريطة تنظيمية مثالية تعكس طبيعة نشاط وخصوصية كل مؤسسة.

في ضوء التعريفات السابقة للتنظيم، يمكن تعريف التنظيم المدرسي بأنه عبارة عن عملية تقسيم الأعمال والمهام المدرسية بين العاملين فيها كل حسب الوظيفة التي تم تشغيلها، مع منحهم الصلاحيات والسلطات اللازمة لتمكينهم من القيام بأداء واجباتهم بأعلى مستوى من الكفاءة وبأقل وقت وجهد وتكلفة، بما يحقق الأهداف المحددة والواضحة للمدرسة.¹

وغالبًا ما يهتم التنظيم المدرسي الجيد بأمور كثيرة منها:

➤ دعم اللامركزية من خلال تفويض السلطات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة.

➤ تحديد مواعيد اجتماع المجالس المدرسية المختلفة.

➤ وضع قواعد لحسن استخدام المرافق المدرسية والأدوات والأثاث.

➤ حسن توزيع التلاميذ على الفصول وفق أسس علمية سليمة.

¹ . عبد الصمد الأغبري: مرجع سابق، ص 261.

- تنظيم الجدول المدرسي بشكل يضمن التوازن في توزيع الأنشطة التعليمية.
- تحديد القواعد المناسبة لمحاسبة كل منسوبي المدرسة (التلاميذ و العاملين) و ذلك في حالة الإحلال أو التقصير في تطبيق الأنظمة و اللوائح المدرسية.
- التنسيق بين مختلف الأنشطة المدرسية و زيادة فاعليتها.
- تهيئة المناخ المدرسي الملائم لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة لمختلف الأنشطة المدرسية.

2. أهمية التنظيم المدرسي

- تتجلى أهمية التنظيم من مقولة أندرو كارنجي **Andrew Carnegie** مؤسس صناعة الصلب في أمريكا: " خذوا منا كل مصانعنا، و كل تجارينا و طرق مواصلاتنا و أموالنا، و لا تتركوا سوى تنظيمنا، وفي أربع سنوات سوف نسترد مجدنا". وتقول ماري فوليت **M.Follett** **1868 – 1933** في التنظيم: " لا يمكننا أن نتنبأ الآن بمدى التغيرات التي يمكن أن يحدثها التغيير في التنظيم الداخلي على السياسات الإدارية للمنظمات"¹.
- تقوم العملية الإدارية على أساسين هامين؛ أولهما تقسيم العمل و ثانيهما تدرج السلطات وتحديد المستويات، إن مراعاة الأساس الأول تكفل الأمور التالية:²
- توزيع المسؤوليات حسب الكفاءة.
 - يتولى الأعمال المتشابهة أشخاص متكافئون في التأهيل.
 - إنتاجية كبيرة وعالية المستوى بجهد اقتصادي.
 - الاستقرار في التنظيم بسبب تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
 - يتمكن المدير المباشر من توجيه النشاط دون تعثر.
 - لا يكون هناك مجالا للازدواجية واختلاط الأدوار.
 - تتوفر الاتصالات غير الرسمية ببساطة مما يحقق تبادل الخبرات.
- أما مراعاة الأساس الثاني والمتمثل بتدرج السلطة وتحديد المستويات، فيضمن الأمور التالية:
- وحدة القيادة في الإدارة الواحدة.

¹ . عبد الصمد الأغبري: مرجع سابق، ص260.

² . سامي سلطي عريفيج: الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، دار الفكر، عمان الأردن، 2001، ص51.

- تدرج السلطة بما يضمن اتخاذ قرارات عملية لا تتجاوز الصلاحيات، وتخدم المسؤوليات الموكولة لكل مستوى إداري انطلاقاً من الإدارة العامة وحتى الإدارات التنفيذية المباشرة.
- التنسيق بين الأقسام ضمن الإدارة الواحدة، من أجل تحقيق التكامل والاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- عدم تجاوز المنطق في مدى الإشراف، فعندما يكون الإشراف مباشرة يكون مداه أضيق مما لو كان غير مباشر، حيث أن لكل مشرف قدرة محدودة على متابعة المرؤوسين والإشراف عليهم وتوجيههم.
- إتاحة الفرصة لممارسة سلطات أخرى غير السلطة التنفيذية والقانونية التي يكون للإدارة بحكم مركزها مثل السلطة الاستشارية والسلطة الوظيفية، والتي تأتي بحكم المعرفة والخبرة، وهذا النوع الأخير من السلطات يساهم في ترشيد خطوات العمل دون أن يشكل ضغطاً نفسياً على المرؤوسين.

3. مراحل التنظيم في المدرسة

وحيث إنّ إدارة الأفراد تتطلب تنظيمهم، فلا بدّ لذلك من تنظيم العمل. ويمرّ تنظيم العمل في المدرسة بثلاث مراحل هي:¹

- **مرحلة الدراسة:** وتشمل التعرّف على أهداف التعليم، وأهداف المدرسة، والقوانين والتعليمات المتعلقة بذلك، والتعرّف على جغرافية المدرسة وحالة مبانيها ومرافقها، والتعرّف على التشكيلات المدرسية وأعداد الطلبة وتوزيعهم، والتعرّف على ميزانية المدرسة المالية.
- **مرحلة التخطيط:** ويتمّ ذلك بالتشاور مع المعلمين وإشراكهم في وضع قواعد العمل، والإطار العام للإجراءات العملية الأخرى كوضع الجدول المدرسي، وتوزيع الطلبة، وتحديد الأنشطة، وتوزيع الميزانيات*، وغير ذلك.
- **مرحلة التوزيع والتنفيذ:** حيث تسند الأعمال المطلوبة لأصحابها المحدّدين مع مراعاة أن يدخل العمل المسند للشخص في اختصاصه، وأن يتم التوزيع بعدالة ليتمّ الانتفاع بكل

¹ . حسن مصطفى و آخرون (1989): نقلا عن محمد عبد القادر عابدين: مرجع سابق، ص139.

* توزيع الميزانيات يتم على مستوى إدارة الثانويات والمتوسطات، وهي مؤسسات تتمتع بالاستقلالية المالية، خلافاً للابتدائيات التي تتبع البلدية في الأمور المالية.

الكفايات، وأن يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب والصالح و للعمل، و أن يؤخذ بعين الاعتبار رأي الأشخاص فيما يحبون من أعمال (ولكنه لا يشترط النزول عند رغباتهم ونزعاتهم الشخصية)، و أن تتم إشاعة جو من التعاون والمشاركة والديمقراطية في المدرسة، وأن يتحدد شخص محدّد لكل عملية ليكون مرجعية لها.

4. مؤشرات التنظيم المدرسي الفعال

هناك بعض المؤشرات التي من خلالها تستطيع أن نتعرف على نوعية التنظيم المدرسي ومنها:

- مدى دقة توزيع الأعمال على موظفي المدرسة.
- مدى التزام الموظفين والعاملين في المدرسة بالدوام المدرسي.
- مستوى الكفاءة الإنتاجية لدى الموظفين في المدرسة.
- مدى توفر الإعلانات واللوحات الإرشادية في ردهات المدرسة.
- حالة الملاعب والأنشطة التي يمارسها الطلاب.
- مستوى النظافة العامة و تطبيق النظام المدرسي.
- مستوى العلاقات الإنسانية بين أسرة المدرسة و طلابها.
- مدى سرعة الرد على المكاتبات المدرسية.
- مدى ارتباط المدرسة و تفاعلها بالبيئة المدرسية.

5. التنظيم في إدارتنا المدرسية

يتجلى التنظيم المدرسي أكثر في إدارة الثانويات والمتوسطات على اعتبار أن كلا منهما

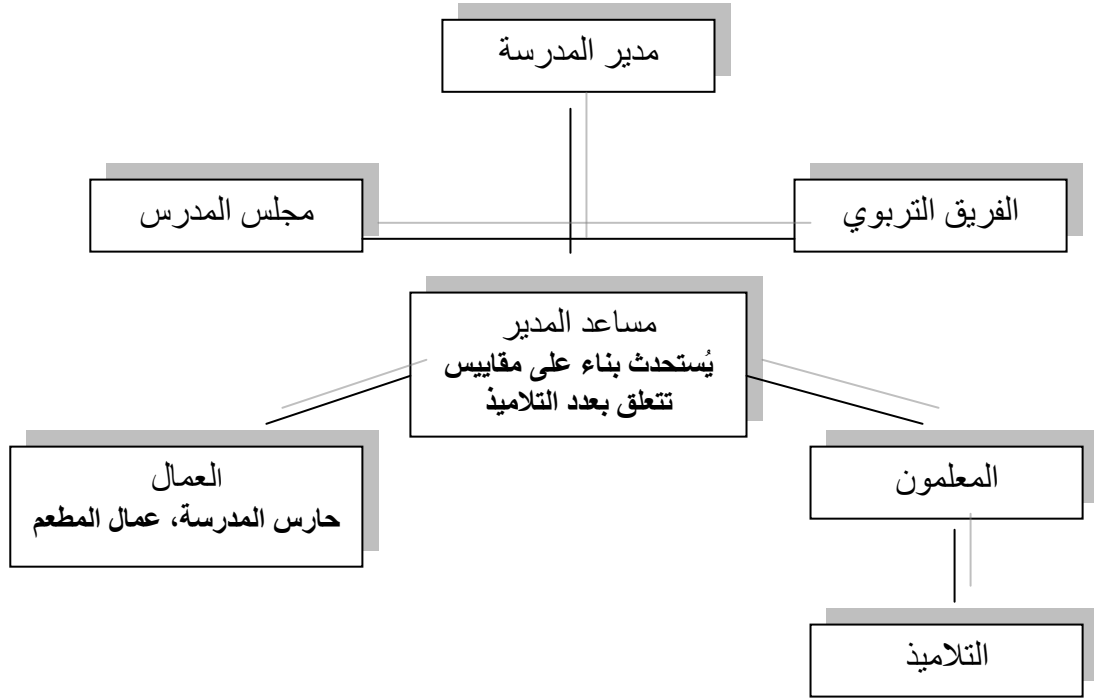
يتوفر على ثلاثة أنواع من المؤطرين:

- فريق التأطير التربوي وهم الأساتذة.
- فريق التأطير البيداغوجي والإداري.
- عمال الصيانة والتغذية المدرسية وغيرهم.

وهذا الأمر يحتاج إلى تنظيم فعال لضمان تدرج السلطات وتحديد المسؤوليات، وهنا يظهر

التنظيم الرسمي في أجل صوره.

أما إدارة المدرسة الابتدائية فإن أغلبها لا يتوفر في أحسن الحالات إلا على نائب للمدير يساعده في بعض الأمور الروتينية، وفريق تربوي مكون من المعلمين بمثابة هيئة استشارية قد يرجع إليها المدير في بعض الحالات الضرورية، الأمر الذي يؤدي إلى طغيان التنظيم غير الرسمي، ومع هذا فإن الأمر يرتبط إلى حد ما بالنمط القيادي السائد في الإدارة المدرسية.



شكل (7) هيكلية إدارة المدرسة الابتدائية في النظام التربوي الجزائري.

المحاضرة السابعة: الرقابة والتقييم في الإدارة المدرسية

1. تعريف الرقابة الإدارية
2. خطوات العملية الرقابية
3. أهداف الرقابة الإدارية
4. أنواع الرقابة الإدارية
5. قواعد عملية الرقابة
6. التقييم في الإدارة المدرسية

1. تعريف الرقابة الإدارية

الرقابة عبارة عن قياس وتصحيح أداء المرؤوسين، للتأكد من أهداف المنظمة والخطط الموضوعية لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرض.¹

كما تُعرف بأنها "متابعة تقوم على أحكام تقييمية لظروف المؤسسة ومجريات العمل فيها للتأكد من أنها تسير بشكل فعال باتجاه الأهداف المرحلية والنهائية التي ت للمؤسسة".²

وتهدف الرقابة إلى التأكد من أن الأداء الفعلي يسري حسب الخطط الموضوعية، ومن ثم فهي تنطوي على عمليات متابعة وتعديل الأنشطة التنظيمية اتجاه الأهداف، ومن ثم توجد علاقة تكامل بين التخطيط والرقابة، وهما وجهان لعملة واحدة أي أن التخطيط بدون رقابة يكون غير فعال، والرقابة بدون تخطيط ليس لها معنى - في هذه الحالة - تفتقد إلى المعايير التي تستخدم كأساس للتقييم والمتابعة.³

2. خطوات العملية الرقابية

تتجه الأنظار هذه الأيام إلى رقابة من نوع المتابعة **Follow-up** وليس تصيد الأخطاء من أجل معاقبة مرتكبيها، ومن ثم تصويبها بعد أن تكون قد حصلت **Corrective** **Controlling**، وهذا معناه تهيئة المتطلبات والترتيبات اللازمة للمسؤولين عن التنفيذ للقيام بعملهم بشكل يحول كلياً أو جزئياً دون وقوع الأخطاء، وذلك عن طريق وسائل اتصال فعالة بين المستويات الإشرافية والتنفيذية، وعن طريق تعليمات واضحة ومحددة انطلاقاً من عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق، ولأن الرقابة توازن على ضوء الأحكام التقييمية بين مجريات العمل والأهداف المنتظرة من القيام به، فإنها تمتلك معياراً للتوصية بالتوجيه أو القيام به بشكل مباشر.

وتمر العملية الرقابية بأربع خطوات أساسية:⁴

- تحديد معايير الأداء.
- قياس الأداء الفعلي.
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري وتحديد الفرق.

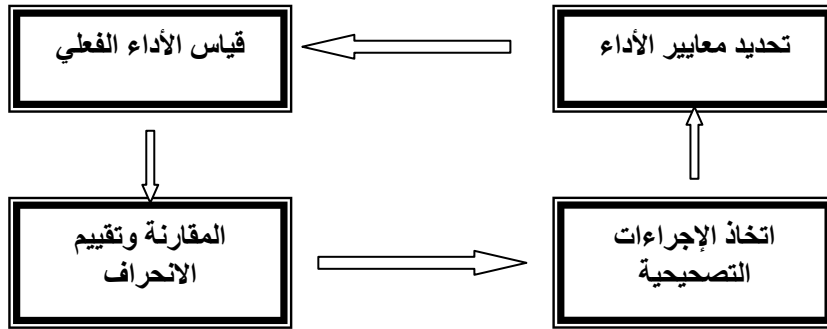
¹ جمال الدين العويسات: مبادئ الإدارة ، بدون طبعة، دار هومة، الجزائر، 2002، ص143.

² سامي سلطي عريفج: مرجع سابق، ص58.

³ محمد إسماعيل بلال: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2004، ص367.

⁴ وظائف الإدارة،

• اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.



ش (9) خطوات عملية الرقابة.

3. أهداف الرقابة الإدارية

إن الهدف الرئيس للرقابة هم التأكد من أن جميع الموارد المالية والبشرية تستثمر بشكل سليم وتخدم أهداف المؤسسة، ولزيادة التوضيح نورد التفاصيل التالية:

- تفادي الأخطاء قبل وقوعها، ومنع تفاقمها إذا حدثت.
- كشف الأخطاء في التخطيط أو التنظيم أو التنسيق والتي تظهر من خلال التنفيذ.
- اكتشاف العقبات والعراقيل التي تعيق التقدم في العمل، وتقصي الأسباب، ووضع التصورات المناسبة للعلاج.
- تذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تعترض التنفيذ.
- التوصية بالتوجيه الفني وتجديد الاستراتيجيات الإدارية.
- ترشيد عملية اتخاذ القرارات.
- التأكد من أن العاملين يحصلون على حقوقهم، ويؤدون ما عليهم من التزامات.
- التأكد من أن القوانين والأنظمة والتعليمات تخدم الغرض المقصود، وأن العمل يجري بمقتضاها.

4. أنواع الرقابة الإدارية¹

- **الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية** ويقصد بالرقابة الداخلية ذلك النوع من المتابعة الذي يقوم بها رئيس الوحدة أو مدير الدائرة مباشرة أو من خلال المسؤولين فيها، لمتابعة العمل والإشراف عليه، وتقييم الأداء وتوجيهه، لضمان تحقيق الأهداف بأفضل صورة، أما الرقابة الخارجية فتأتي من خارج المؤسسة التي يتم فيها التنفيذ، وفيما يعتبر مدير المدرسة كمشرف تربوي يقيم في مدرسته رقابة فنية داخلية على أداء المعلمين، فإن جهاز الإشراف في الوزارة أو مديرية التربية يمثل رقابة خارجية على عمل المعلم.
- **الرقابة الفنية والإدارية والمالية** يخضع عمل المعلم في المدرسة لرقابة من بعد آخر هو البعد الإداري، ويتعلق بالدوام والانتظام والمشاركة في أنشطة المدرسة، وقيامه بواجبه كمربي صف، والتزامه بالامتحانات ونظمها وغير ذلك. ومثلما يخضع الجانب الفني والإداري للرقابة، فإن هناك مراقبة مالية تتم فيها متابعة وجوه الإنفاق، والتدابير المتخذة لضبط النفقات وعدم هدر الأموال واختلاسها.

5. قواعد عملية الرقابة

هناك قواعد تحكم العمل الرقابي يمكن توضيحها فيما يلي:²

- أن تكون الرقابة من نوع المتابعة **Follow-up** تتفادى الوقوع في الأخطاء، بدل أن تكون رقابة لضبط الأخطاء وإنزال العقوبة بمرتكبيها وتصويبها بعد وقوعها.
- أن تكون شاملة فتغطي الأشخاص وجميع جوانب نشاطهم، كما تغطي التجهيزات والأدوات وتنظيم الوقت وظروف العمل.
- أن تكون مستمرة تبدأ من انتقاء العاملين وتوزيع المسؤوليات عليهم، وتشرف على التنفيذ وتشارك في التقييم وتطلع على نتائجه.
- أن تستمد الرقابة صورتها من طبيعة عمل المؤسسة، ويعكس نشاط القائمين عليها التركيز على المهمات الأساسية.

¹ . سامي سلطي عريفج: مرجع سابق، ص59.

² . سامي سلطي عريفج: المرجع السابق، ص60.

- أن يُراعى التدرج في المستويات الإدارية عندما تُفوض صلاحيات الرقابة إلى المسؤولين عنها.
- أن يكون من يتولى العمل الرقابي متمثلاً لخطط المؤسسة، مطلعاً على التنظيم فيها، مدركاً لوجوه التنسيق القائمة، ويعمل على جعل الأفراد الذين يقوم بمراقبتهم مطلعين على الأصول الصحيحة للعمل على ضوء أهدافه، بمعنى الوضوح والفهم المتبادل بين المراقب والمراقب.
- أن تكون الرقابة دقيقة وموضوعية في أحكامها وتوصياتها.
- أن تكون الرقابة مرنة في إستراتيجيات عملها.
- أن تكون اقتصادية في عملها وتكلفة أدائها لدورها.

6. التقييم في الإدارة المدرسية

إن التقييم لغوياً يعني إضفاء قيمة على شيء أو أمر أو شخص تبعاً لدرجة توافقه مع غرض منشود. والتقييم بهذا المعنى يستند إلى القياس ويتجاوز إلى معنى أشمل، إذ القياس يقف عند حدود المعطيات بينما يتعدى التقييم هذه الحدود من خلال تفحص المعطيات التي تم قياسها أو تحديد أوصافها على أساس الغرض المنتظر استثمارها فيه.

والتقييم عملية هدفها المساعدة على تشكيل حكم مبني على حقائق وعلى مشاهدات دقيقة عن نوعية وفاعلية نظام ما، وقد تنوعت طرق تناول التقييم بتنوع الأطر المرجعية للمدارس التربوية التي تناولته، فالمدرسة المتأثرة بتطور مفاهيم الإحصاء والقياس التربوي نظرت إلى التقييم على أنه مرادف للقياس التربوي وهذا واضح في كتابات **ثورندايك و هاجن 1969**، والمدرسة التي تأثرت بالإجراءات والأسس التي قامت عليها فكرة اعتماد المؤسسات التربوية نظرت إلى التقييم على أنه حكم مهني تعتمد نتائج التقييم فيه على آراء الخبراء، أما المدرسة التي تأثرت بأعمال **تايلر** فتتظر إلى التقييم على أنه عملية يتم من خلالها مقارنة بيانات الأداء ومدى ارتباطها بتحقيق أهداف محددة واضحة.¹

إن التقييم بهذا المعنى يشمل بالدراسة مدخلات الموضوع والعمليات التي تجري عليها والمخرجات التي تنتج عنها، فالمقيم إذن يحدد الأوضاع ويدرسها في نطاق الظروف والأهداف،

¹ . هاني عبد الرحمن صالح الطويل: مرجع سابق، ص258.

ثم يصدر حكماً عليها استناداً إلى محك أو معيار أو عدة معايير. وبشكل منهجي يمكن أن نعرف التقييم فنقول: هو تلك العملية التي يجري من خلالها تحقيق الأهداف المنوي تحقيقها، ومن ثم دراسة المعطيات في إطار ظروفها كمياً أو كيفياً للتعرف على مدى اقترابها من الأهداف، ومن ثم إصدار الحكم على الأمر المقيم، وبيان مدى مناسبته باستخدام معايير أو محكات تصلح لذلك.

1.6 أهمية التقييم في الإدارة المدرسية

إن العمل الإداري يتطلب على الدوام اتخاذ قرارات بعضها يخدم أغراضاً وقتية، وبعضها يتعلق بالغايات البعيدة. وهذه القرارات لا تكون صائبة إن لم تستند إلى عمليات التقييم المستمر للموارد المادية والبشرية، وللخطط والبرامج وللإستراتيجيات المتبعة والوسائل المستخدمة ولتنظيم الوقت وما إلى ذلك، وبطبيعة الحال يستند التقييم إلى القياس الذي يعطي للإدارة بيانات ومعلومات ذات طبيعة كمية رقمية عن أمور كالتالي:¹

- كمية الإنتاج وتزايد أو تناقصه.
- عدد العاملين والتغيرات في نسب توزيعهم على الوحدات التنظيمية.
- مقدار المال المستثمر في تغطية المتطلبات المختلفة للمؤسسة.
- الوقت المستغرق في العمل ومدى الفترات المخصصة للعمل والاستراحة.
- الأدوات والأجهزة التي يستعان بها.

إن هذه البيانات والمعلومات الرقمية لا تصبح ذات معنى إلا إذا تم معالجتها على ضوء أهداف المؤسسة وأوضاع العاملين والصلاحيات المعطاة لهم، والظروف الفيزيائية والنفسية والاجتماعية التي يعملون في إطارها.

¹ . سامي سلطي عريفج: مرجع سابق، ص 61.

المحاضرة الثامنة: التوجيه والإشراف في الإدارة المدرسية

تمهيد

1. مفهوم الإشراف التربوي
2. أهداف الإشراف التربوي
3. مهام المدير في عملية الإشراف التربوي
4. أساليب الإشراف التربوي

تمهيد

يعتبر التوجيه من أبرز عناصر الإدارة التي تجعلنا نراها وهي تُمارس فعلياً دورها المزدوج كسلطة وكمصدر للمعرفة معاً، وهذا يتطلب أن تكون الإدارة على وعي بأهداف العمل وطبيعة القوى الاجتماعية المؤثرة عليه، ويتطلب التوجيه وسائل اتصال فعالة، فالتوجيه يقتضي الاتصال بالمرؤوسين، وكلما كانت شبكة الاتصالات التي تربط أعضاء المؤسسة كلما هيأت مناخاً يساعد على وصول المعلومات والتعليمات المحددة والإرشادات الواضحة، وتبادل الخبرات وبالتالي تصويب خط سير العمل وتحقيق أداة أكثر كفاءة.

ولما كانت عمليات التوجيه تتركز على ترشيد خطوات العاملين في العمل الذي يتصل بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم فقد ارتبط نجاحه بالأسس التي اعتمدت في تفويض السلطات وتوزيع الصلاحيات، وفهم المرؤوسين لأدوارهم ومتطلباتها وحدودها، إذ أن هذا الفهم يعطي معنى للتوجيه، ويحقق الفائدة المرجوة منه ويمنع المواقف المعطلة له، ومن هذا المنطلق فإن التوجيه في الإدارة المدرسية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإشراف التربوي.

1. مفهوم الإشراف التربوي

حدّد فوكس وبش و وافنر (Fox, Bish & Ruffner) الإشراف على المعلمين على أنّه أحد نواح ثلاث ستضمنها عمل مدير المدرسة و هي: الإدارة، و الإشراف، والتقويم. وأشار فوكس وزميلاه إلى أنّ "واجباته (أي المدير) في الإشراف تهتمّ أولاً بالموظفين، بتحسين حالة كل هيئة المدرسة عن طريق التعلّم، وتشمل هذه الواجبات: تعرّف حالة التدريس في الصفوف عن طريق الملاحظة وعقد الاجتماعات وغيرها، وتنظيم برنامج لتدريب المدرسين أثناء الخدمة، وتقويم المدرسين الجدد، وتهيئة الفرص للاجتماعات العامة".¹

والإشراف التربوي عبارة عن "جهود مبذولة لمساعدة المعلمين على النمو مهنيًا وعلميًا، وفهم وظيفتهم، واستيعاب الأهداف التربوية، واختيار المادة التعليمية والأدوات المناسبة وأساليب وطرق القياس والتقويم التي تكفل تعلّم التلاميذ وفعاليتهم، وتضمن نموهم نموًا مطّردًا وفق أهداف

¹ . محمد عبد القادر عابدين: مرجع سابق ص187.

المجتمع التربوية، والعمل باستمرار لتحسين العملية التربوية بتوفير المستلزمات، وتذليل الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف المنشودة بالكيفية والنوعية المطلوبة".¹

وعليه فإن الإشراف يتضمن مساعدة المعلمين على النمو مهنيًا وعلميًا، وعلى فهم أدوارهم ومسؤولياتهم والتوقعات نحوهم، وعلى الفهم الدقيق للأهداف التربوية والتعليمية، وعلى اختيار المادة التعليمية وتنظيمها، وعلى اختيار الطرائق والوسائل المناسبة لتنفيذ عملية التدريس وتقييمها وتقويم تعلم التلاميذ، وعلى التفاعل مع الآخرين في المدرسة.

2. أهداف الإشراف على المعلمين:

- وانطلاقاً من المفهوم العام المشار إليه للإشراف على المعلمين، فهناك مجموعة أهداف له يناط بالمدير والمشرف التربوي تحقيقها، يمكن أن نشير إليها في العناصر التالية:
- تحسين عملية التدريس من خلال مساعدة المعلم على دراسة الجوانب المتعلقة بالمناهج الدراسية والكتب المدرسية، والتعرف على بعض الجوانب من طبيعة المتعلم، والتطرق إلى بعض الصعوبات الدراسية والعمل على معالجتها.
- تشجيع النمو المهني للمعلم من خلال تشجيع اشتراكه في الندوات التربوية والملتقيات التكوينية والأيام الدراسية المختلفة.
- تقدير احتياجات المعلمين في مجال عملهم، والعمل على توفيرها، والاطمئنان إلى أن جهودهم تسير في الاتجاه الصحيح.
- التعرف على الصعوبات التي يواجهها التلاميذ، وتشخيصها، واقتراح الحلول العملية لها.
- الاستثمار الأمثل للإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة في المدرسة والبيئة المحلية، والاستفادة منها في تحسين العملية التربوية وتطويرها.
- توضيح الأهداف العامة والخاصة للتربية، وخصائص المجتمع وظروفه وما تتطلبه من جهود تربوية لمواكبة التغير الاجتماعي المستهدف.
- تقييم أداء المعلمين والوقوف على جوانب القوة والضعف فيه.

¹ . إبراهيم أبو فروة: الإدارة المدرسية، بدون طبعة، ليبيا، 1997، ص 202.

3. مهام المدير في عملية الإشراف التربوي

يضطلع بمهمة الإشراف على المعلمين أكثر من شخص، فهناك المشرف التربوي المختص، وهناك مدير المدرسة، وهناك الزملاء، ويؤدي أولئك الأشخاص وظائف الإشراف ذاتها تقريباً بدرجات متفاوتة، إلا أن مدير المدرسة . باعتباره قائداً تربوياً . ليس مجرد رجل إدارة يضطلع بمسؤوليات إدارية تقليدية ويقتصر دوره عليها، بل إنه يتولى التنسيق بين كافة الجهود في المدرسة، وتوفير أقصى ما يمكنه من تسهيلات وإمكانات مادية وبشرية لتحقيق أهداف المدرسة، ومساعدة معلميه وحفزهم على العمل الجاد لتحقيق تلك الأهداف، والأخذ بأيديهم لتطوير أنفسهم وأساليبهم وتنمية خبراتهم، ولذلك فالمدير بحاجة لأن يكون مؤهلاً ومعداً وممتلكاً لكفايات تساعد في تنفيذ مهمته، ومن خلال ما ورد حول دور مدير المدرسة الإشرافي، يمكن تصنيف مهامه ومسؤولياته الإشرافية في ثلاثة مجالات:¹

- **مجال المعلم:** يقوم مدير المدرسة الابتدائية بمرافقة المعلمين خاصة المبتدئين منهم من خلال تسهيل تعرفهم على محتويات المناهج التعليمية وما يرتبط بها من أهداف وطرائق وأساليب، والتخطيط بكل مستوياته، وطرق التعامل مع المتعلمين، ودراسة مشكلاتهم ومعالجتها. كما يقوم بتوفير سبل قيام المعلم بالأنشطة غير الصفية، وتنمية اتجاهات المعلمين الإيجابية ومبادراتهم الإبداعية، وبمساعدة المعلم ذي الحاجة الخاصة والمعلم المنقول، وتنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومساعدتهم في فهم مهنتهم وتعزيز انتمائهم لها وإيمانهم بفضلها، وبالتواصل المستمر مع المعلمين لتوعيتهم بالأنظمة والقوانين والتغيرات والوقوف على حاجاتهم، وبالتعرف على حاجات المعلمين ومظاهر الرضى عن العمل أو السخط عليه لديهم.

- **مجال إثراء المنهاج وتقويمه:** يقوم المدير بتوضيح الأهداف وتحديد مع المعلمين، وكتابة الإرشادات لتطبيق المنهاج، وتحليل بعض الوحدات الدراسية لإثراء المنهاج وتقويمه، واقتراح التعديلات في الطرائق والأساليب، وبالحكم على مناسبة المواد التعليمية المختلفة للبرنامج

¹ . محمد عبد القادر عابدين: مرجع سابق، ص، ص 191-192.

التعليمي، وبتهيئة الفرصة لتفاعل المدرسة بالبيئة المحلية واستغلال مواردها في الأنشطة غير الصفية.

- **مجال المتعلم:** يقوم المدير بالتعاون مع الفريق التربوي بالوقوف على حاجات التلاميذ والفروق الفردية بينهم، ودراسة مشكلات التعلم وتقصي أسبابها والعمل على علاجها، والعمل على الاستفادة من قدراتهم واستعداداتهم وميولهم وهواياتهم، وتوفير الظروف والأجواء المساعدة على التعلم، وتحليل النتائج المدرسية وتفسيرها، وجمع البيانات عن التلاميذ وتسجيلها، وبالاتصال مع أولياء الأمور والتباحث معهم فيما يتعلق بتعلم أبنائهم وإعدادهم للمستقبل.

4. أساليب الإشراف التربوي:

يتوقف اختيار الأسلوب الإشرافي المناسب على قدرته على معالجة مشكلات المعلمين وسد احتياجاتهم، ومدى ملاءمته لخصائصهم، وعلى مرونته ومراعاته لظروف المدير والمعلم والمدرسة، وعلى طبيعة الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في المدرسة وخارجها، وعلى طبيعة الأسلوب الإشرافي ذاته وحاجته للمكان والزمان الملائمين، ومدى إشراكه المعلم في تخطيط عملية الإشراف وتنفيذها، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد أهم أساليب الإشراف التربوي فتشير معظم الكتابات إلى أن أهمها هي:¹

- **الأساليب الفردية:** أهمها الزيارة الصفية التي تعتبر أسلوباً إشرافياً تقليدياً، بل هي من أقدم الأساليب وأكثرها شيوعاً، ويُشترط فيها أن تكون مخططة، وهادفة، وتعاونية، ومقومة، وموجهة، وضمن وسائل أخرى أو مكملتها، وكاملة غير مقاطعة. وإلى جانب الزيارة الصفية هناك المقابلة الفردية التي هي عبارة عن اجتماع شخصي بين المدير والمعلم خارج غرفة الصف، ويمكن أن يكون هذا الاجتماع قبل الزيارة الصفية أو بعدها أو دونها. ويعتبر تبادل الزيارات بين المعلمين من الأساليب الإشرافية الفردية التي يخطط لها المدير بالتعاون مع المعلم، من أجل تمكينه من زيارة زملائه الأكثر تأهيلاً وتميزاً، والأطول خبرةً.

¹ محمد عبد القادر عابدين: المرجع نفسه، ص 195.

- **الأساليب الجماعية:** يلخصها الباحثون في عدة أساليب على رأسها الاجتماعات العامة مع المعلمين لتعريفهم بأهداف التربية والتعليم ، للتغلب على الصعوبات التي لم يتمكنوا من تخطيها، والاتفاق على الإستراتيجيات وطرائق العمل التي ستؤدي إلى تحسين التعليم والتعلم، ولحثهم على مساعدة أنفسهم و التنسيق فيما بينهم، والدروس التوضيحية وهي عبارة عن نشاط عملي يقوم به المشرف التربوي، أو المدير، أو أحد المعلمين المتميزين داخل الصفوف العادية، وبحضور عدد من المعلمين، وذلك لمعرفة مدى ملائمة الأفكار المطروحة للتطبيق العملي في الميدان، أو لتجريب طريقة تعليمية مبتكرة لمعرفة مدى فاعليتها. والنشرات الإشرافية كالمجلات والدوريات العلمية المتخصصة في المعارف المختلفة، أو في طرائق التدريس واستراتيجياته، أو في إدارة الصف، أو في علم النفس التربوي. والنشرات و المجلات التي تصدرها المؤسسات التربوية المسؤولة مثل: وزارة التربية و التعليم و إداراتها المختلفة بقصد تعريف المعلم بالاتجاهات المستحدثة، وبالأنظمة والسياسات المعتمدة. والورشات التكوينية باعتبارها لقاءات تدريبية مكثفة إلى حدّ ما تتم هذه بمشاركة خبراء ومختصين يقومون بتطوير مهارات وظيفية مطلوبة بناءً على الحاجات الميدانية للمعلمين وخصائصهم العامة.

المحاضرة التاسعة: الاتصال في الإدارة المدرسية

تمهيد

1. أهمية الاتصال الإداري وعناصره

2. اتجاهات الاتصال

3. وسائط الاتصال

4. معوقات الاتصال

5. مقومات الاتصال الفعال

تمهيد

الاتصال وظيفة أو مهمة من مهام مدير المدرسة، وهو عملية يتم خلالها نقل المعلومات والبيانات والأفكار والإرشادات والمقترحات من شخص لآخر أو لمجموعة أشخاص، وإحاطتهم علمًا بها وتبادلها بينهم بوسيلة أو أكثر من الوسائل الممكنة، ويصفه **يعقوب نشوان (1982)** بأنه: " وسيلة نقل المعلومات والقيم والاتجاهات ووجهات النظر". ويهدف هذا الاتصال، الذي يشكل المدير أحد طرفية بينما يشكل المعلمون أو الرؤوسون أو التلاميذ أو أولياء الأمور أو غيرهم . مجتمعين أو متفرقين . الطرف الآخر، إلى إيجاد نوع من التفاهم والتناغم بين الطرفين، وإلى التأثير على سلوكهم الوظيفي، وتوجيه جهودهم في الأداء.

1. أهمية الاتصال الإداري وعناصرها

عملية الاتصال ضرورية لمساعدة جميع أفراد المجتمع المدرسي على فهم أغراض المدرسة وواجباتهم، وعلى التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة، كما أنها ذات أهمية بالغة في تخطيط العمل في المدرسة، وتنظيمه، وتوجيهه، وتقويمه، وفي اتخاذ القرارات. ويقضي المدير كثيرًا من وقته العملي في الاتصال، أي في نقل أفكاره للآخرين أو في تلقي رسائلهم شفويًا وكتابيًا باستخدام رموز ووسائط مختلفة. وتسهم عملية الاتصال في ربط أفراد المجتمع المدرسي ببعضهم بعضًا، وبالبيئة الخارجية التي يتعاملون معها، وفي رفع روحهم المعنوية، وتنمية روح الفريق بينهم، وتقوية الشعور بالانتماء إلى المدرسة والاندماج فيها، كما أنها تسهم في أن يتعرف المدير القائد إلى حاجات الرؤوسين وأهدافهم وردود الفعل لديهم تجاه أهداف المدرسة وسياستها. ويمكن الاتصال المدير من حماية البرامج في المدرسة من الدعايات الضارة والفهم غير السليم لها.

ولعملية الاتصال عدة عناصر مكونة لها، فهناك الشخص البادئ بها (المرسل)، وهناك الغرض الذي يؤمل تحقيقه (التأثير المرغوب إحداثه) نتيجة الاتصال، وهناك موضوع الاتصال أو المحتوى الذي يريد المرسل نقله إلى الطرف الآخر، وهناك وسيلة الاتصال أو واسطته المستخدمة لإحداث التواصل بين المرسل والمستقبل، وهناك الشخص أو الأشخاص الذين يتم الاتصال بهم (المستقبل)، وهناك استجابة المستقبل للرسالة أو الأثر الذي يتركه على مرسلها (التغذية الراجعة).

2. اتجاهات الاتصال

يصنف العديد من المختصين الاتصال الذي يجري في المدرسة وفقاً لثلاثة اتجاهات:

1.2 الاتصال الهابط ويُقصد به الاتصال من أعلى الهرم أو الهيكل التنظيمي إلى أسفله، أي من المدير إلى المرؤوسين بشكل متدرج ملتزماً بالقواعد البيروقراطية. وهذا الشكل من الاتصالات ضروري وهام، ومن خلاله يتمكن المدير من توضيح أهمية المدرسة وسياستها وبرامجها للمعلمين، ومن إعلامهم باللوائح والأنظمة والقرارات والكتب الواردة. وبالرغم من الأهمية الكبيرة للاتصال الهابط، إلا أنّ الاكتفاء به و اتخاذه سبلاً وحيداً من قبل المدير للاتصال مع المعلمين والعاملين والتلاميذ يمنع التواصل الحقيقي بين المدير والآخرين، ويحدّ من فرص فعالية المدرسة، ومن فرص بناء الثقة بين المدير والمجتمع المدرسيّ.

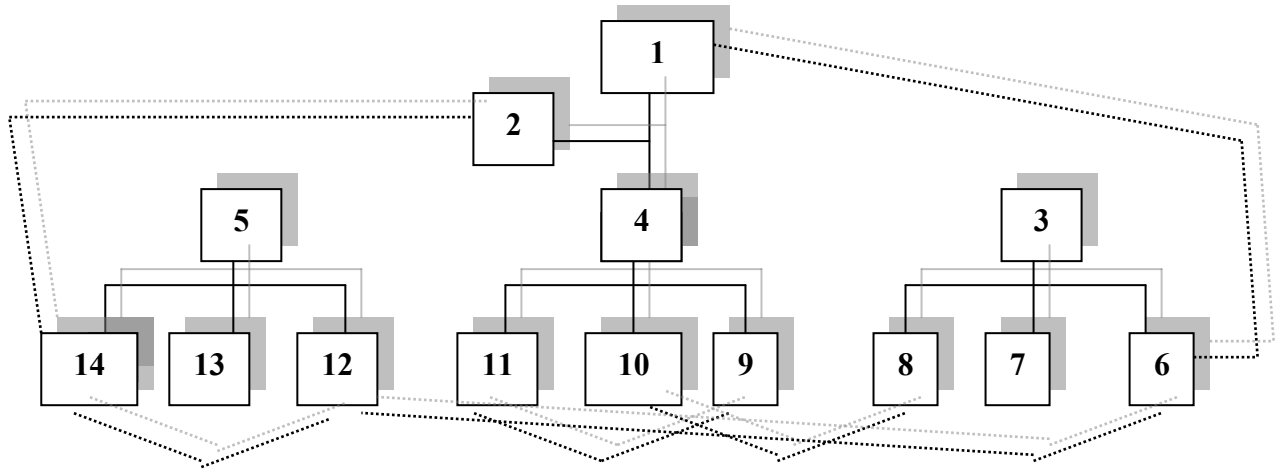
2.2 الاتصال الصاعد وهو الاتصال من الأسفل إلى الأعلى، أي من التلاميذ إلى المعلمين، ومن المعلمين إلى أمين المدرسة أو نائب المدير، ومنه إلى المدير وهكذا، ويكون ذلك عادةً في صورة تقارير أو مقترحات أو شكاوى ومذكرات ونحو ذلك، ومن فوائده أنه يوفرّ للمدير معلومات وفيرة وأساسية تمكنه من إصدار تعليمات واتخاذ إجراءات مناسبة، كما أنه يمكن المدير من الوقوف على حاجات المرؤوسين ومشكلاتهم أو أحاسيسهم نحو العمل والمدرسة ومديرها، وأنه يعين المدير على تقييم العمل ومدى فعاليته، ويعينه في تكوين صورة شاملة كاملة الأبعاد عن المدرسة وما يجري فيها.

3.2 الاتصال الأفقي يشكّل هذا الأخير صورةً أخرى من اتجاهات الاتصال، ويكون عادةً بين المعلمين، أو بين الأقسام في المدرسة، أو بين الفرد ونظرائه، أو بين المدرسة وأولياء الأمور. ويعتبر هذا الاتصال ضرورياً لإتمام التنسيق، ولتسهيل تدفق المعلومات والأفكار بين الأشخاص الذين يقومون بمسؤوليات متشابهة، سواء أكانوا في مدرسة واحدة أو في مدارس مختلفة، ولتعزيز الروابط المهنية والشخصية والاجتماعية بين الأشخاص.

والاتصالات الفعالة تأخذ شكل التماثل باتجاهين أو أكثر، وليس على شكل أوامر هابطة فقط، أو شكاوى صاعدة فحسب، بل تجري بتواصل حقيقي بين طرفي عملية الاتصال بحيث ينتبه مدير المدرسة لردّ الفعل عند الطرف الآخر ولتعبيرات وجهه، وينصت جيداً، ويصوغ عباراته بدقة

ووضوح، ويختار الوقت المناسب الذي يسمح بقبول الرسالة عند أكبر عدد من العاملين في المدرسة.

وإضافة إلى هذه الاتجاهات الثلاثة، هناك ما يعرف بالاتصال الرسمي الذي يتم في إطار القواعد الرسمية التي تحكم عمل المدرسة وفقاً للقنوات والأنظمة المرعية وللبناء التنظيمي الرسمي، وهناك الاتصال غير الرسمي الذي يحدث خارج المسارات الرسمية، كحديث المعلم أو المدير مع زملائه عن مشكلات تهمّه أو مواقف تسترعي اهتمامه، وكنحو تبادل المعلومات خارج الإطار الرسمي، أي في الجلسات الخاصة وغيرها.



1. شبكة الاتصالات الرسمية: خطوط مستمرة تربط بين مراكز الهيكل التنظيمي.

2. شبكة الاتصالات غير الرسمية: خطوط متقطعة تربط بين أشخاص يحتلون مراكز غير مرتبطة ببعضها مباشرة بعلاقة وظيفية والهيكل التنظيمي.

شكل (11) يبين شبكة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.¹

¹ . مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة المدرسية، ط3، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص129.

3. وسائط الاتصال الإداري

تتنوع وسائط الاتصال المتاحة لمدير المدرسة، فمنها المجالس المدرسية واللجان، والاجتماعات، والتقارير، والمقابلات، وغيرها. ويقسمها رجال الإدارة والعلاقات العامة إلى ثلاثة أصناف: وسائط اتصال شفوية، ووسائط اتصال كتابية، ووسائط اتصال مصورة. ويتوقف اختيار واسطة الاتصال أو وسيلتها على عدة اعتبارات منها: السرعة المطلوبة في إجراء الاتصال، وعدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم، ونوع الرسالة (المحتوى) المطلوب نقلها وأهميتها، ومدى وضوح الرسالة أو غموضها وحاجاتها إلى الشرح والتفسير، والدرجة الواجب توافرها، والتكلفة المالية للوسيلة المستخدمة.¹

- ومن أهم وسائط الاتصال في الإدارة المدرسية في مدارسنا الابتدائية يمكن أن نشير إلى:
- الاجتماعات المختلفة التي يعقدها مدير المدرسة مع الفريق التربوي، وقد تكون هذه الاجتماعات عادية، أو استثنائية بسبب بعض الظروف الطارئة.
 - إجراء المقابلات مع المرؤوسين أو التلاميذ وحتى أفراد المجتمع المحلي وأولياء الأمور.
 - كتابة التقارير التي يتم من خلالها نقل المعلومات، والبيانات، والأفكار، والمقترحات من مدير المدرسة إلى السلطات التعليمية ذات المستوى الأعلى بهدف تسهيل مهمتها في المتابعة والتوجيه والتقويم، ولزيادة معرفتها بالأحداث في الميدان بما يساعدها على استمرارية التخطيط والتطوير.
 - المراسلات الإدارية التي تتم بين الإدارة المدرسية والسلطات الإشرافية ممثلة بالإدارة التعليمية، والسلطات المحلية ممثلة بالبلدية.

4. معوقات الاتصال الإداري

إنّ عملية الاتصال هي في حقيقتها عملية تواصل، أي أنّها عملية تفاعلية وليس مجرد نقل للأفكار والبيانات والمعلومات، وتقف بعض العوامل في طريق حدوث اتصال فعال أو تواصل تفاعلي بين المدير والآخرين. ومن تلك العوامل:²

¹ . سيد الهواري (1996): نقلا عن محمد عبد القادر عابدين: مرجع سابق، ص 182.

² . محمد عبد القادر عابدين: مرجع سابق، ص 185.

- عوائق تتعلق باللغة من خلال استخدام كلمات غير محدّدة وغير متعارف عليها، ممّا يؤدي إلى سوء الفهم بحيث يقصد بها المرسل شيئاً بينما يفهمها المستقبل بمعنى مغاير، وبالتالي لا يتطابق سلوكه أو أداؤه الجديد مع ما يتوقعه المرسل، ويتبع ذلك أفعالاً وردود فعل غير مناسبة أو غير متلائمة بفعل الفهم الواقع.
- عوائق تتعلق بالاتجاهات والقيم: من المعلوم أنّ الاتجاهات والقيم لدى الأفراد ذات أثر واضح في سلوكهم المنظمي، ونظراً لاختلاف تلك الاتجاهات والقيم، وكذا الإدراكات لدى المدير والمروّوسين وأولياء الأمور وغيرهم، فقد تتأثر المعاني المقصودة في الاتصال تبعاً لذلك، وتعطى معان غير مقصودة فتتعرّض عملية الاتصال وتفقد الغرض منها.
- عوائق تتعلق بالانطباعات والآراء المسبقة: فنتيجةً للاختلافات المفاهيمية واختلاف الانطباعات والتصورات بين الأفراد، فإنّهم يفهمون الرسائل التي يتلقونها بأشكال مختلفة، بحيث يبنى الفهم على مواقف وأحكام مسبقة فتقلّ فرص التأثير في سلوكهم.
- عوائق تتعلق بالمستوى الثقافي والتخصّص: ذلك أن يستخدم المدير عبارات أو رموزاً نابعةً من تخصّص معيّن ولا تتلاءم والمستوى الثقافي للطرف الآخر، سواء أكانوا معلّمين أو أولياء أمور أو طلبة أو خلاف ذلك، وهذا يعني أنّ ما قد يظنّه المدير أمراً بديهياً من مصطلحات أو سلوكيات قد يكون غير ذلك الآخرين، وفي هذه الحالة ينعدم التواصل والتفاعل.
- عوائق تتعلق بحجم المدرسة وتعدد قنوات الاتصال: إذ قد يكون حجم المدرسة سبباً في عدم إتاحة الفرصة للمعلمين والتلاميذ للتواصل مع المدير، أو العكس، فيكون الاتصال عبر قنوات وسيطة أو أشخاص آخرين، مع ما قد يرافق ذلك من تحريف للرسالة أو المعنى المقصود لقلة الانتباه أو عدم التركيز.

5. مقومات الاتصال الفعال:

قد يتساءل المديرون عن كيفية مواجهة العوائق التي تقلّل من فعالية عملية الاتصال. وللإجابة عن ذلك التساؤل فإنّنا نقترح الأمور التالية:

- التخطيط الجيد لعملية الاتصال وذلك بتحديد الهدف المنشود من عملية الاتصال، ثمّ بتحويل المعنى المقصود إلى كلمات، أو رموز، أو إشارات ذات دلالات معروفة، وواضحة، ومحدّدة، و متناسقة.
- اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال و نقل الموضوع إلى الطرف الآخر، بحيث تتناسب الوسيلة المستخدمة مع خصائص المستقبل من جهة، ومع الموضوع الذي تجري عملية الاتصال من أجله، ومثال ذلك أنّ تنظيم العمل و تفويض الصلاحيات لبعض المرؤوسين لا يصلح لها الاتصال الشفوي، بل لا بدّ له من توثيق وكتابة.
- إعطاء المستقبل الفرصة المناسبة والكافية ليستوعب موضوع الاتصال ويفهمه جيّدًا، ويتطلب ذلك إتاحة الفرصة له للاستفسار والاستيضاح والحصول على التوجيهات أو التغذية الراجعة (feedback) الملائمة.
- عدم التسرع في فهم الرسالة موضوع الاتصال من قبل المستقبل، والنظر إلى الموضوع نظرة كليّة تساعد في فهمه.
- ابتعاد المدير دومًا عن السلوك التهديديّ.
- النظر إلى الاتصال على أنّه عملية تأثير هادفة، وليس مجرد نقل رسالة أو معلومة.

المحاضرة العاشرة: اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية

تمهيد

1. مفهوم اتخاذ القرار
2. خطوات اتخاذ القرار
3. مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية

تمهيد

تعددت وجهات نظر الباحثين والدارسين حول وظائف الإدارة وعملياتها، غير أن ما أمكن الاتفاق عليه اعتبارها كلا متشابكا لا يمكن تقسيمه إلى عناصر مجزأة أو مراحل منعزلة عن بعضها، وتتكامل تلك الوظائف مشكلة إطارا متكاملا يقع اتخاذ القرار في وسطه، بحيث يكون لب العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله الوظائف والعمليات المختلفة. إن ارتباطه بكافة عمليات الإدارة ووظائفها جعله كالقلب من الجسد، بل إن صلاح الدين جوهر (1974) عده بمثابة محك حقيقي لقدرة الإداريين والرؤساء على القيادة والإدارة والتوجيه.¹

وفي الإدارة المدرسية يواجه مدير المدرسة مواقف ومشكلات متعددة يوميا، أو خلال العام الدراسي بشكل عام، وتختلف تلك المواقف والمشكلات باختلاف حجم المدرسة ومرحلة التعليم فيها وموقعها الجغرافي ومتغيرات أخرى، وقد تكون تلك المواقف والمشكلات بسيطة متكررة تحتاج لاتخاذ قرارات بسيطة روتينية تنفيذية لا تحتاج إلى قدر كبير من التفكير والمناقشة، ولا إلى البدائل المتنوعة (مثل تحديد موعد اجتماع، أو معالجة تأخر معلم أو غياب عن المدرسة)، أو كون المواقف والمشكلات معقدة تتطلب التفكير والمناقشة والتروي، واستدراج البدائل والتمييز بينها (مثل تدني دافعية المعلمين، انصراف الطلبة عن المشاركة في الأنشطة التعليمية، نقص المرافق والتجهيزات المدرسية).

1. مفهوم اتخاذ القرار

إنَّ اتخاذ القرار هو عملية اختيار بين البدائل. فالأساس في اتخاذ القرار أنَّ هناك موقفاً غامضاً أو مشكلةً تتطلب حلاً، و أنَّ هناك مجموعة خيارات (أي حلول و بدائل) للاختيار بينها، فإنَّ لم تكن ثمة بدائل فلا معنى لاتخاذ القرار. و يُعرف اتخاذ القرار بأنه "البديل الأفضل الذي يتم اختياره من بين عدد من البدائل الممكنة للتنفيذ"، أمَّا عن مفهوم القرار ذاته، فيُعرف بأنه: " عملية ذهنية عقلية بالدرجة الأولى، تتطلب قدراً كبيراً من التصور والمبادأة والإبداع، ودرجة كبيرة من

¹ . محمد عبد القادر عابدين: مرجع سابق، ص 123.

المنطقية والبعد عن التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي، بما يمكن معه اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة".¹

2. خطوات اتخاذ القرار

ويمكن القول أنّ عملية اتخاذ القرار هي عملية ديناميكية متشابكة ومتداخلة في مراحلها المختلفة، وبذلك فهي تحتاج إلى الدقة، والموضوعية، وحسن البصيرة، والحصافة من جانب متخذ القرار خلال مراحل صنعه واتخاذها فقد أشار كل من "فيبر و شيرون (Faber & Shearron, 1970) إلى ست خطوات في اتخاذ القرار باعتبارها الطريقة العلمية الهادفة إلى عقلنة القرارات (rationalization of decisions) ويطلق على الخطوات الثلاث الأولى خطوات صنع القرار لأنها الاختيار بين البدائل، وهذه الخطوات هي:²

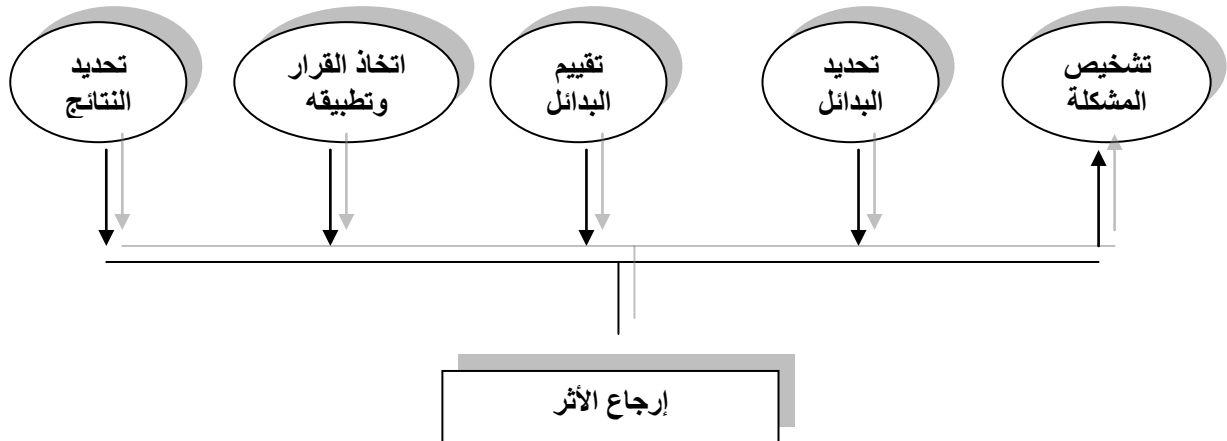
- تحديد الهدف من القرار، بحيث واضحاً وله معايير مناسبة لقياسه ومن الضروري الحذر من جمع معلومات مضلّة ومشوّهة للحقيقة قد تؤدي إلى عدم دقة الهدف أو عدم وضوحه.
- وصف المشكلة وتشخيصها: حيث يتم التعرف على الهدف والمشكلة التي يعالجها بدقة، كما يتم جمع البيانات والإحصاءات، وتصنيفها، وتحليلها، والتنبؤ بآثارها المحتملة.
- وضع الحلول البديلة: إذ من المهم جداً ألا يأخذ المدير بأول بديل يظهر له دون أن يقارنه بغيره، وإنّ الادعاء بعدم وجود بدائل للمشكلة الواحدة أو الموقف الواحد هو خطأ فادح يرتكبه المديرون، ويتطلب وضع البدائل تبيان النتائج المترتبة عليها ومتطلبات الأخذ بكلّ منها، وإعمال الفكر، والبحث، وطرح الآراء والمقترحات.
- موازنة البدائل والمفاضلة بينها وتقييمها استناداً إلى فائدة كل بديل، وكلفته، ووفرة الموارد له، وإمكانية تنفيذه، وحاجته إلى التدريب، وغير ذلك. وهذه الخطوة هي في حقيقتها ثمرة للخطوات الثلاث الأولى، حيث يتم اختيار البديل الأنسب أو الأفضل.
- تنفيذ القرار ومتابعته من خلال وضع برنامج تفصيلي، وتوفير الموارد والإمكانات والوسائل المادية والبشرية لذلك. ويذكر أنّ المتابعة هي الإشراف على التنفيذ، والتعرّف على

¹ . صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط2، دار المريخ، الرياض السعودية، 1994، ص 145، 154.

² . محمد عبد القادر عابدين: المرجع نفسه، ص 126.

الأخطاء قبل وقوعها من أجل تجنبها، والتعرّف على ردود الفعل من المعنيين ومن يرتبط بهم القرار.

- تقييم النتائج: وهذه عبارة عن عملية تحليل للنتائج التي يتم الوصول إليها في ضوء الهدف أو الأهداف التي تم تحديدها. ويمكن أن تقود عملية التقويم إلى تحديد أهداف جديدة، وبالتالي يتم اتخاذ قرارات جديدة، وهكذا.



شكل (10) يبين مراحل اتخاذ القرار¹

3. مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية:

تتسم الإدارة المدرسية الحديثة بأنها تنتهج نهجاً ديمقراطياً، وأنها تتّجه صوب القيادة الجماعية، بحيث أنها تشرك المعلمين . بل التلاميذ . في اتخاذ القرارات. ومما لا شك فيه أنّ توسيع قاعدة مشاركة المعلمين والمؤوسين في اتخاذ القرارات يقرب القرارات من الفاعلية والرشد، ويجعل المؤوسين على وعي بمغزاها و ظروفها، وهو ما يجعلهم أكثر حماسةً واستعداداً لتحمل المسؤولية، وأكثر رضا عن أعمالهم وانتماء لمهنتهم.²

واستنتج من بعض الدراسات أنّ من فوائد المشاركة في اتخاذ القرارات أن تكون القرارات المتخذة حكّمية وقابلة للتنفيذ بسهولة، وتفهم المعلمين والتلاميذ للقرار وإزالة مخاوفهم وزيادة التزامهم به وقبولهم له، وإشباع حاجات المعلمين والتلاميذ للشعور بالاستقلال والطمأنينة والذاتية والإنجاز، وتحسّن الاتصال بين أفراد مجتمع المدرسة وزيادة فرص التعاون وروح الفريق الواحد

¹ . جمال الدين عويسات: الإدارة وعملية اتخاذ القرار، بدون طبعة، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 26.

² . عيسى العجيلي وعائدة الأشهب: نقلا عن محمد عبد القادر عابدين: مرجع سابق، ص 128.

بينهم، وشعور المعلمين بالقدرة على ضبط أعمالهم ومهنتهم، وإزالة الخلافات والصراع مع المدير، وعدم لجوء المدرسين إلى وسائل ضغط خارجية.¹

ومن المجالات التي يتم إشراك المرؤوسين فيها في عملية اتخاذ القرارات: التخطيط للعام الدراسي، ولتنظيم وتوزيع الأعمال، وشؤون التلاميذ، والأنشطة المدرسية، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والتقييم (تقييم المعلمين). ويشترط للمشاركة في اتخاذ القرارات أن يوجد وقت كاف للمشارك قبل اتخاذ القرار، وأن يكون الموضوع المطروح للمشاركة ذا صلة بالمدرسة ويثير اهتمام المشاركين، وأن يكون المشاركون ذوي كفاءة ومعرفة في الموضوع، وأن يكون الموقف خالياً من السلبية كالخوف والتهديد. ولا بدّ للمشاركة أن تكون متزنة ومتوازنة، إذ لا يتوقع المدرسون . ولا يريدون . أن يكونوا مشاركين في كلّ قرار، وإنّ اللجوء للمشاركة باستمرار قد يؤدي إلى نتائج عكسية وسلبية، منها:

- استغراقها لكثير من الوقت، وإفسادها لبعض القرارات وبخاصة في المواضع التي تتطلب قرارات طارئة وعاجلة.
- احتمال زيادة طموحات المعلمين والتلاميذ واتساع توقعاتهم إلى المشاركة في مجالات أخرى لا تتناسب طبيعتها مع إشراكهم فيها.
- احتمال فهم المعلمين والتلاميذ سبب المشاركة على أنّه قلة خبرة المدير أو قلة كفاءته وضعف ثقته بنفسه.
- احتمال شيوع المسؤولية، وبالتالي صعوبة تحديد من يستحق الثناء ومن يستحق اللوم، وتحديد مسؤولية كلّ في القرار.

¹ . محمد عبد القادر عابدين: المرجع نفسه، ص129.

المحاضرة الحادية عشر: المجالات الإجرائية في الإدارة المدرسية.

تمهيد

1. إدارة الاجتماعات
2. إدارة الأفراد
3. إدارة المبنى المدرسي
4. إدارة الوقت
5. حفظ النظام المدرسي

تمهيد

تتطلب الممارسة الإدارية المقننة المبنية على أسس علمية مضبوطة جملة من الإجراءات يقوم بها المدير على مستوى الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها، وتساهم هذه العمليات بشكل كبير في تحقيق الأهداف التعليمية، لما لها من دور فعال في تجسيد السياسة العامة التي يعتمدها النظام التربوي، من خلال تنسيق جهود العاملين في الإدارة التربوية، وتوجيهها بما يضمن درجة من الفاعلية التنظيمية على مستوى كل وحدات الإدارة التربوية، ومن أهمها الإدارة المدرسية، وقد أشار العديد من المهتمين والمشتغلين بموضوع الإدارة المدرسية إلى جملة من العمليات والإجراءات التي لا يمكن الاستغناء عنها، على غرار إدارة الاجتماعات وإدارة الأفراد وإدارة المبنى المدرسي، وغيرها من المجالات الحيوية التي تشكل موضوع الممارسة الإدارية.

1. إدارة الاجتماعات

تلعب الاجتماعات دورًا هامًا في الإدارة المدرسية، وهي وسيلة أساسية من وسائل الاتصال. والاتصال عملية يتم خلالها نقل البيانات والمعلومات والأفكار، كما يتم توجيه السلوك أو تعديله وتغييره بما يحقق الأهداف المطلوبة، وتعطي الاجتماعات الأفراد شعورًا بالانتماء والأهمية، وتتيح لهم فرصة المشاركة، كما تقدم لهم وسيلة لتبادل المعلومات، وبالرغم من مزاياها المذكورة، فلاجتماعات مساوئها، فقليل من الأفراد يشاركون بفاعلية فيها، وهي تستغرق وقتًا كبيرًا، وتتحيز للمتحدث البارع البليغ حتى وإن لم يقدّم بطرح أحسن الأفكار وأفضل الحلول.¹

و يحتاج مدير المدرسة إلى الاجتماعات للتعرف على المجتمع المدرسي، وربط أفرادهم ببعضهم بعضًا، وإخبارهم بما يعنيههم ويلزمهم للقيام بما هو متوقع منهم، ولجمع المعلومات، والمساعدة في اتخاذ القرار، ولتوفير الحوافز.

2.1. الاعتبارات الواجب مراعاتها في عقد الاجتماعات

ويكون للاجتماعات المدرسية أثرها الفعال إذا ما أحسن تنظيمها وتمت إدارتها بشكل يؤدي الغرض الحقيقي منها، وهو تحقيق التواصل بين المدير والمعلمين، وبين المعلمين والهيئة الإدارية بعضهم بعضًا لاتخاذ القرارات الحكيمة والرشيده، ولتحسين البرنامج المدرسي، وتعزيز الثقة بين

¹ . هشام الطالب (1995): نقلا عن محمد عبد القادر عابدين: المرجع نفسه، ص133.

المعلمين ومدير المدرسة، بل وبين أفراد المدرسة جميعاً.¹ وغالباً ما تفشل الاجتماعات في تحقيق هدفها إذا كان تنظيمها فاشلاً، أي إذا لم تتم بطريقة غير صحيحة بعيدة عن مستلزمات النجاح والفعالية، ومن الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها في إدارة الاجتماعات ما يلي:

- التحضير الفعلي للاجتماع وفقاً لجدول الأعمال، بحيث يراجع الموضوعات المدرجة للنقاش، ويلم بالمعلومات والبيانات المتعلقة بها، ويلخص المناقشات والمداولات والقرارات السابقة، ويراجع القوانين والأنظمة المرتبطة بها أيضاً بعض المقترحات لحلّ المشكلات.
- توفير جوّ من للاجتماع خال من التكلّف، ومتّسم بطابع الجدّ، وأن يبدأ الاجتماع بالبسملة والدعاء، فكلّ ما لم يبدأ باسم الله فهو أقطع وأبتر.
- من الضروري أن يتم السير في الاجتماع وفقاً لجدول أعمال معدّ مسبقاً، وتذكير الحاضرين ببنوده والتي من المستحسن أن يكون قد تمّ تعريفهم بها، وإشراكهم في تحديدها.
- تشجيع الملاحظات التي يبديها الحاضرون، مع الحرص على الحياد عند مناقشة النقاط المثيرة للجدل.
- توجيه المناقشات وتفكير الأفراد في الاجتماع بما يخدم هدف الاجتماع وجدول الأعمال.
- العمل على تدوين ملاحظات الحاضرين والقرارات التي يتّخذها في محضر (ملف) خاص، يعتبر سجلاً قانونياً للأعمال التي أنجزت، بحيث تكون الملاحظات والقرارات موثقة ويمكن الرجوع إليها.

2.1 أهم الاجتماعات في المدرسة الابتدائية

كغيرها من المؤسسات العمومية والمنظمات الاجتماعية تلجأ المدرسة الابتدائية إلى الاجتماعات، باعتبارها فضاءات يتم من خلالها مناقشة العديد من المواضيع ذات الاهتمام المشترك، والتطرق على الكثير من المشكلات التي تتطلب الدراسة والتحليل، بغرض إيجاد الحلول المناسبة لها، ومن أهم الاجتماعات في الإدارة المدرسي على مستوى التعليم الابتدائي ما يلي:

- **الاجتماع الخاص بالتحضير بالدخول المدرسي:** يخص لدراسة النقاط المتعلقة بإسناد الأفواج التربوية، وتوزيع الحجرات الدراسية والتوقيت على المعلمين، كما يتم من خلالها

¹ . كيمبول وايلز (1973): نقلا عن محمد عبد القادر عابدين: مرجع سابق، ص134.

استلام الوثائق التربوية والمناهج الدراسية، كما يتم من خلالها التطرق إلى أهم الإجراءات الخاصة بتوزيع الكتاب المدرسي، وغيرها من المواضيع ذات العلاقة بأشكال التضامن المختلفة.

- **اجتماع مجلس المعلمين:** يكون في نهاية السنة ويُخصص لدراسة النتائج النهائية للتلاميذ في الاختبارات التحصيلية، ويتوج بقرارات تحدد المسيرة التعليمية للتلاميذ إما انتقالا إلى الصفوف العليا أو إعادة.
- **اجتماعات الفريق التربوي:** تُعقد أسبوعيا ويُحتسب وقتها ضمن نصاب العمل الأسبوعي للمعلم الذي لا يتجاوز الثلاثين ساعة، تُخصص لدراسة بعض الإشكالات التربوية والبيداغوجية المتعلقة بتمدرس التلاميذ، كما يُستعرض من خلالها أهم الصعوبات المتعلقة بتطبيق المناهج الدراسية، ويمكن أن تكون فضاءات تكوينية يتم من خلالها قراءة عروض ومداخلات تتم مناقشتها والاستفادة منها في تطوير الممارسة التعليمية.
- **اجتماعات مجلس المدرسة:** استحدث هذا المجلس بموجب القرار الوزاري رقم 292 المؤرخ في 17 جوان 2006، يتكون هذا المجلس من مدير المدرسة رئيسا والمعلمين ورئيس جمعية أولياء التلاميذ أعضاء، يناقش مشروع المؤسسة ويصادق عليه.

2. إدارة الأفراد

الأفراد هم العناصر البشرية العاملة في جميع الأنشطة والأعمال التي تمارسها المدرسة لتحقيق أهدافها، سواءً أكانوا مدرسين، أم إداريين، أم غيرهم من موظفي الخدمات المدرسية، وإدارة الأفراد هي نشاطٌ متخصصٌ محوره العنصر البشري في المدرسة وكلّ ما يتعلق به من أمور وظيفية، وتُعرف بأنها: "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة بأعلى كفاءة ممكنة".¹ وتقوم إستراتيجية إدارة الأفراد على مساعدة المدرسة على اجتذاب العناصر البشرية المطلوبة

¹ . علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1985، ص 17.

لتحقيق أهداف المدرسة، والمحافظة عليها قوة عاملة مستقرة ومنتجة، وتطويرها وتحفيزها، بحيث يتم التأكد من أنه تتوفر لتلك العناصر البشرية القدرة والدافعية والإبداع.¹

1.2 متطلبات إدارة الأفراد وأهمية تنظيم العمل

تتطلب إدارة الأفراد تنظيمهم، وتوزيع الأعمال والواجبات عليهم، وتنسيق أعمالهم، وتحديد مسؤوليات كل منهم وعلاقاته الأفقية والرأسية في المدرسة، وتحديد مسارات الاتصال لنقل القرارات والمعلومات والتعليمات أو تلقيها، وترتيب جهودهم، ووضع القوانين واللوائح موضع التنفيذ ومتابعتهم، والإشراف عليهم، وتقويتهم، وتتنوع إدارة الأفراد في المدرسة في بعض الأنظمة التربوية لتشمل مهمات أخرى كالتخطيط لتعبئة العناصر البشرية واستيعابها في المدرسة، وتحديد الشروط الواجب توافرها فيهم، وتحديد واجباتهم ومتطلبات عملهم، ومقابلتهم، واختيارهم، وتوظيفهم.

2.2 دور المدير في إدارة الأفراد

يمكن تحديد دور مدير المدرسة في مجال إدارة الأفراد بالأنشطة التالية:

- المساهمة في تحديد الاحتياجات الإشرافية والتدريبية للمعلمين في ضوء أعمالهم الحالية والمرتبقة.
- المساهمة في تنمية المعلمين والعاملين في المدرسة وتطويرهم وتأهيلهم بشكل أفضل، وذلك باستخدام الوسائل الإشرافية الممكنة، وإرشادهم إلى المصادر المساعدة، والتوصية بالتحاقهم بالدورات التدريبية، ودعم التحاقهم بها وبالبرامج التعليمية.
- حماية المعلمين وكافة العاملين من مخاطر العمل، وتوفير مناخ مادي مناسب لذلك.
- تحفيز المعلمين وكافة العاملين، وترغيبهم في العمل، ورفع روحهم المعنوية، ودعم تحقيق التكامل بين مصالحهم واهتماماتهم من جهة، ومصالح واهتمامات المدرسة من جهة أخرى، ودعم تحقيق انتمائهم للمدرسة والمهنة.
- توفير المعاملة الإنسانية الطيبة للمعلمين وكافة العاملين، وتعزيز العلاقات الداخلية البيئية (interpersonal) بينه وبينهم، ومساعدتهم في التعرف على مشكلاتهم الفنية والشخصية ومعالجتها.

¹ Castetter (1981): نقلا عن محمد عبد القادر عابدين: مرجع سابق، ص 137.

- تنظيم مختلف الإجراءات التي تمس المسار المهني للموظف، (تنصيب، ترقية، انتداب، استبعاد، عطل مرضية أو استثنائية وغيرها من الحالات الأخرى).
- تقدير جهود العاملين وكفاءاتهم في العمل، وتقويمهم من أجل مكافأة المحسن منهم، ومساعدة ضعيفي الكفاءة لتلافي ضعفهم، و لتطوير أدائهم.

3. إدارة المبنى المدرسي

للمبنى المدرسي أهمية واضحة في تنفيذ العملية التربوية، وفي مساعدة إدارة المدرسة على النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة، ويعتبر المبنى المدرسي بمثابة البيئة أو الوسط الذي تجري فيه العملية التربوية، وقد يكون مسهلًا لتنفيذها بنجاح وفاعلية، أو يكون عائقًا دون القيام بها على الوجه الأكمل، ودون تنفيذ الأنشطة والبرامج المتنوعة، وقد دفع الشعور بهذه الأهمية للمبنى المدرسي المسؤولين والمخططين التربويين إلى مراعاة معايير وشروط فنية ونفسية وصحية وتربوية في اختيارهم لمواقع المدارس، وتنظيمهم لمبانيها ومرافقها، وأصبح من الضروري أن يتم اختيار مبنى المدرسة، أو إعدادها وتنظيمه، على أساس وظيفي يسهم بشكل مباشر في خدمة عمليتي التعليم والتعلم.

1.3 مهام مدير المدرسة في إدارة المبنى المدرسي

إنّ لمدير المدرسة دورًا في العمل باستمرار على تحسين المبنى المدرسي وتجهيزه ما أمكن ذلك، كما وعليه مسؤولية الارتفاع بمستوى كفاءته لتحقيق أهداف المدرسة وتتضمن إدارة المبنى المدرسي ما يلي:

- حُسن استخدام الحجرات والصفوف والمساحات والساحات في المدرسة، وتوزيعها على الأنشطة التعليمية والتعلمية المتنوعة بحيث لا تترك غرفة أو مساحة مهملة، أو معطلة أو مستخدمة بطريقة غير اقتصادية.
- صيانة المبنى والمرافق المدرسية، والتأكد من صلاحيتها وجاهزيتها للعمل، ومن خلّوها ممّا قد يعرض التلاميذ، أو العاملين، أو الزائرين للخطر.
- العمل على توفير الإضاءة والتهوية الكافية للمرافق المدرسية لما لذلك من أثر في توفير بيئة صالحة مثيرة للعملية التعليمية ولحماس التلاميذ ودافعيتهم للتعلم.

- المحافظة على نظافة المبنى والمرافق (الغرف الصفية والساحات ودورات المياه ...) لضمان سلامة كافة أفراد مجتمع المدرسة، وهذا ما أشار إليه المنشور الوزاري المشترك رقم 495 المؤرخ في 1983/11/21 المتعلق بالإجراءات الوقائية الواجب اتخاذها في مجال النظافة بالمؤسسات المدرسية، ويمكن للمدير الاستعانة بلجان من التلاميذ للإشراف على النظافة في الساحات والملاعب ودورات المياه خلال فترات الاستراحة بين الحصص.
- إعداد مخطط خاص بتنظيم التدخلات في حالة وقوع كارثة طبيعية كالزلازل والفيضانات، وقد تم تقنين هذا الإجراء بعد صدور المرسوم 231/85 المؤرخ في 1985/08/25 المحدد كفاءات تنظيم التدخلات في حالة كارثة، والمنشور المؤرخ في 1985/11/14 المتعلق بوضع مخطط وطني للوقاية وتنظيم التدخل في حالة كارثة.*

2.3 الاعتبارات الواجب مراعاتها في إدارة المبنى المدرسي¹

- العمل على أن يفي المبنى المدرسي باحتياجات المنهج الدراسي وأغراضه التربوية (curriculum adequacy).
- العمل على أن تتوفر في المبنى المدرسي الحماية والأمن (safety and wellbeing)، بمعنى أن يحمي صحة التلاميذ والمعلمين من أية أخطار، وأن يحافظ عليهم وعلى سلامتهم، سواء من حيث الإضاءة أو التهوية أو التدفئة أو غيرها.
- العمل على أن يتوفر في المبنى المدرسي التنسيق الوظيفي الداخلي (inter-functional coordination)، بمعنى أن يكون كل واحد من أماكن الأنشطة المختلفة وظيفيًا في حد ذاته، ووظيفيًا بالنسبة للأنشطة الأخرى. وهذا يعني على سبيل المثال أن تكون أماكن الأنشطة التي تترتب عليها أصوات عاليّ مثل (الأنشيد) والغناء بعيدة عن الأماكن التي تتطلب الهدوء.
- العمل على أن يتميز المبنى المدرسي بالوحدة والفاعلية (efficiency and unity)، بمعنى أن تتم إدارة المدرسة بصورة فعالة تحقق اليسر والسهولة للعاملين، والمعلمين، والتلاميذ، والآباء في تعاملهم مع المدرسة.

* للمزيد من التوضيح حول هذا المرسوم يمكن الرجوع إلى الجريدة الرسمية، العدد 36 سنة 1985.
¹ . وهيب سمعان ومحمد منير مرسى: الإدارة المدرسية الحديثة، بدون طبعة، عالم الكتب، القاهرة، 1975، ص 14.

- العمل على أن يتميز المبنى المدرسي بالمرونة والتأقلم (flexibility and adaptability)، وهذا يعني أن يسمح بإمكانية استخدام الحجرات لأكثر من غرض، وأن يتكيف مع المتغيرات المستقبلية.
- العمل على أن يكون المبنى المدرسي جميلاً.
- ويقترح بعض المختصين سلة من الإجراءات التي تساعد مدير المدرسة في الإدارة الفعالة للمبنى المدرسي ومرافقه، ويمكن الإشارة إلى أهمها:
- في حالة وجود قاعة اجتماعات فمن الضروري النظر إليها على أنها ذات وظائف متعددة، بحيث تستخدم للاجتماعات المدرسية، واجتماعات أولياء التلاميذ، والأنشطة الثقافية والرياضية والثقافية والفنية، والمهرجانات، والمعارض المدرسية.
- في حالة وجود المطعم المدرسي يمكن استخدامه كحجرة للدراسة والمراجعة في أوقات الامتحانات، أو صالة للاحتفالات والمهرجانات والأنشطة الثقافية.
- فيما يتعلق بدورات المياه يجب التأكد من تهويتها جيداً، ومن نظافتها وخلوها من الروائح الكريهة، ومن ملاءمتها من حيث العدد والحجم والأطوال لأحجام الطلبة وأعدادهم، والتفتيش عليها دورياً لإزالة ما يمكن أن يرسمه التلاميذ أو يكتبونه على الجدران والأبواب، واستخدام المواد المطهرة والمعقمة فيها.
- فيما يتعلق بصنابير المياه: التأكد من سلامتها وصلاحياتها ونظافتها وملاءمتها للطلبة حجماً وعدداً، والعمل على استخدام المواد المطهرة والمعقمة فيها دورياً لمنع حدوث تلوثات بيئية وصحية، والحيلولة دون انتقال الأمراض بين الطلبة.
- القيام بفحص دوري للشبكة الكهربائية والمصابيح والأنابيب والمدافئ وأجهزة الغاز في المختبرات وغرف الطعام للكشف عن أي خلل أو خطر محتمل مبكراً، وكتابة تقرير عنه إلى الجهات المختصة لإصلاحه. وكذلك القيام بكشف منتظم على الغرف والممرات وجدرانها والشبابيك والأبواب للتأكد من سلامتها وخلوها من أسباب الأخطار المحتملة. وقد يتطلب الأمر إجراء أعمال وإصلاحات فورية، أو تحدّد الأعمال المطلوبة (مثل أعمال الطلاء والترميم والبناء...) لإجرائها في العطل المدرسية.

- اتخاذ الاحتياطات اللازمة ضدّ الأخطار، بحيث تتوفر في المدرسة أجهزة إطفاء الحريق، والإسعافات الأولية، و مخارج للطوارئ، وبحيث يتمّ إعداد المعلمين التلاميذ وتدريبهم على إخلاء مواقعهم في حالة حدوث خطر مفاجئ.
- تدريب التلاميذ على الدخول إلى الصفوف والخروج منها واستخدام الممرات بشكل منتظم ودون أي تدافع، وتخصيص مشرفين يتواجدون في مفرقات طرق التلاميذ، وداخل المبنى المدرسي لتنظيم مرورهم.
- الاهتمام بجمال المبنى المدرسيّ وزينته، بحيث تزين الجدران والممرات بالصور الجميلة، أو الأعمال الفنية، والأشغال اليدوية للطلبة.
- إعداد خريطة لمبنى المدرسة وتنظيمها ومرافقها المختلفة تبين العلاقة بين المرافق المختلفة وتسهّل التعرّف عليها واستخدامها وظيفياً.
- توزيع الحجرات والساحات المتوفرة في المبنى المدرسيّ بشكل يضمن توفرّ غرف دراسية للتلاميذ، وحجرات للخدمات الإدارية، وحجرة انتظار للزائرين، ومكتبة للتلاميذ والمعلمين، ومستودعات، وحجرات للأنشطة المختلفة.

4. إدارة الوقت

على الرّغم من أهمية الوقت وخصوصيته، ليس في حياة المديرين فحسب، بل في حياة الإنسان بشكل عام، فإنّ الكثير من المديرين لا يحرصون عليه، وقليلٌ منهم يستخدمونه استخداماً فعالاً، بينما هم يعتقدون أنهم ناجحون في أعمالهم، فالكثير من المديرين لا ينظرون إلى مشكلات إدارة الوقت إلى أنها شيء يمكن مواجهته أو تخفيفه، فتجدهم يؤدون أعمالاً هي في الواقع ليست مهمّة، ولا يتمتعون بالقدرة على أداء المهام حسب الأولويات، فتأتي جهودهم غير متناسبة مع النتائج المحققة، ويرجع السبب في ذلك إلى أنّهم لا يدركون واجبات مهامهم وأعمالهم، أو أنّهم لا يعرفون كيف يحدّدون الأولويات، وبذلك فإنّهم يبذلون معظم وقتهم في القيام بواجبات ومسؤوليات تتصل ببعض ما يحققونه من نتائج.

وهذا التحرك لا يعني انشغال المديرين بالعمل لفترة طويلة، فهذا أمرٌ غير سليم على العكس ممّا يظنّه المديرون ويفعلونه. فقد أشارت دراسة غراهام (Graham, 1997) أنّ المديرين

يقضون ما بين (46) إلى (60) ساعة أسبوعياً في الفعاليات المدرسية حيث تذهب معظم أوقاتهم في الأعمال الروتينية. بل المطلوب أن يعمل المديرون بطريقة أذكى (smarter not harder)، وفعالية (effectively) أي أن المطلوب أن يتم عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، وليس مجرد العمل بكفاءة (efficiently)، أي عمل الأشياء بطريقة صحيحة.¹

إنّ الطريقة التي تتم بها إدارة الوقت من قبل المدير تحدّد قيمه واتجاهاته في العمل، ومدى إدراكاته لقدرته على التأثير والرقابة على البيئة المحيطة به. وإدارة الوقت ليست وسيلة لتوفيره، ذلك أنّ كلّ فرد يستعمل الوقت وفقاً لأولوياته، وخطته، وإجراءاته. إنّما تعني إدارة الوقت الاستعمال الفعال له بحيث ينجز الفرد الأعمال المهمّة من ناحية، ويستمتع بنشاطات حرّة للنفس ومروّحة عنها من جهة أخرى.

ويعرف نادر أبو شيخة إدارة الوقت بأنها تعني "إدارة الذات، وإدارة شؤون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج المحدّدة في الوقت المتاح... وهي تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بما فيها الوقت".

1.4 متطلبات إدارة الوقت

إذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت، فإنّ ذلك يفرض عليه أموراً نحو:²

- الالتزام (Commitment) حيث الإدارة السيئة للوقت تشبه إحدى العادات القبيحة التي ينبغي على المدير أن يتخلص منها، وهذا يستدعي منه السعي الدؤوب والمتواصل للتطوير ولتصحيح الوضع تصحيحاً سليماً.
- التحليل (Analysis) وهذا يتطلب أن تتوافر لدى المدير بيانات توضح طريقة قضائه لوقته وتوضح المشكلات الناتجة عن ذلك وأسبابها كي يستطيع البدء في حلّها.
- التخطيط (Planning) وربما يقول شخص ما: إنّّه لا يجد الوقت الكافي للتخطيط في كل عمل، وهذا هراء، فإنّ الإدارة الفعّالة تتطلب التخطيط في كل عمل. وإنّ كل ساعة يقضيها المدير في التخطيط توفرّ ساعات طويلة، بل أياماً طويلاً، عند التنفيذ.

¹ . محمد عبد القادر عابدين: مرجع سابق، ص 145.

² . محمد عبد القادر عابدين: المرجع نفسه، ص 146.

- المتابعة وإعادة التحليل (Follow-up and Reanalysis) للخطّة: فمهما تكن الخطّة جيّدة، فإنّها معرضة للتعثّر والمشكلات، وبالتالي فلا بدّ من التعرف على النتائج والمشكلات بهدف تعديل الخطّة وفقًا لذلك.

2.4 إدارة الوقت في ضوء العمليات الإدارية

يرتبط الوقت بكلّ عمليات الإدارة ووظائفها: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، واتخاذ القرار، والرقابة، ممّا يزيد من أهميته ومن ضرورة امتلاك لمهارة إدارته، وتدرّبه على ذلك، فبالنسبة للتخطيط، فيدخل الزمن في كلّ مراحل وأجزائه وخطواته المتسلسلة والمتعاقبة، وإنّ إعداد خطّة يتطلب مراعاة التسلسل الزمنيّ، وتوزيع الزمن على مراحلها المحددة بشكل مناسب، بحيث يكون مجموع الأزمنة مساويًا للزمن الكليّ، وفي مجال التنظيم، فإنّ التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب لإتمام العمل، وإنّ ارتباط إدارة الوقت بالتنظيم يكون في عدة نواح، منها: تحديد مهام العاملين واختصاصاتهم وتقسيم العمل بينهم بموضوعية وعدل، وتحديث إجراءات العمل وتبسيطها واستبعاد ما هو غير ضروري، والاتجاه نحو تفويض السلطة.

وفي مجال التوجيه، فإنّ المدير يحتاج إلى أن يكون على دراية بالتوقيت المناسب له، وبنفسية العاملين، وبظروف المدرسة كي يكون التوجيه في محلّه، ولئلا يدخل الملل والسأم في نفوس العاملين فيفقد فائدته وتضيع ثمرته. أما عملية اتخاذ القرارات، فتحتاج لفترة زمنية معينة وفقًا لنوعية المشكلات واختلاف الظروف وطبيعة القرارات التي يتم اتخاذها. وتظهر أهمية الوقت في الرقابة من خلال الكشف عن الأخطاء والمشكلات، أو منع وقوعها، في الوقت المناسب.

3.4 عوامل ضياع الوقت

أظهرت نتائج دراسة لـ هارفي (Harvey, 1986) أنّ حوالي (21.2%) من أوقات المديرين وقتٌ ضائعٌ، بينما يقضي المديرون (37.2%) من أوقاتهم في متابعة شؤون الطلبة وأحوالهم، و (11.8%) في مساعدة المعلمين وحلّ مشكلاتهم، و (18.7%) في عمل إداري مكتبي، و (11.6%) في استقبال الزائرين وأولياء الأمور. وليس بعيدًا عن هذه النتيجة ما أورده بلمبرغ وجرينفيلد (Blumberg & Greenfield, 1980) أنّ المديرين يقضون (28.8%) من أوقاتهم في متابعة السجلات والتقارير، و (53.5%) في التنظيم الإداري، و (11.8%) في إدارة

المبنى المدرسي والتجهيزات، و(5.9%) في متابعة النظام المدرسي. ويستنتج من النتائج السابقة أن هناك هدراً واضحاً في أوقات المديرين، وتركيزاً على أعمال ليست بتلك الأهمية، وألا تتناسب أهميتها والوقت المصروف فيها، وفي دراسة لـ عابدين (Abdeen, 1987) أظهرت النتائج أن أكثر الأعمال استفاداً للوقت والتي تستغرق ما بين (32%) و (18%) من وقت المدير من وجهة نظر مديري المدارس الخاصة في القدس هي: مقابلة الزائرين، وأعمال السكرتارية، ومتابعة الشؤون المالية، وصيانة المبنى المدرسي وتفقدّه، وحفظ النظام، وهي أمورٌ في مجملها ترتبط بالوسائل وليس بالغايات.¹

ومن أهم العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت حسب دركر (Drucker):

- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم.
- تضخم عدد العاملين.
- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال.
- التردد والتسويف والمماطلة في اتخاذ القرارات، واتخاذ قرارات متسريعة.
- التفويض غير السليم.
- سوء ترتيب الأولويات، والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية.
- المقاطعات أثناء العمل، ومنها: الزيارات المفاجئة، والاجتماعات غير المخططة.
- المجاملات والتفاعل الاجتماعي المبالغ فيه داخل المدرسة.
- المكالمات الهاتفية، وقراءة الصحف والخطابات، ومطالعة الكتب الواردة والصادرة.
- البدء بتنفيذ أية خطوة قبل التفكير فيها والتخطيط لها، والانتقال من مهمة إلى أخرى قبل إنجاز المهمة السابقة.

¹ . محمد عبد القادر عابدين: مرجع سابق، ص 148.

4.4 فعالية إدارة الوقت

وللوصول إلى إدارة فعّالة للوقت يتطلب الأمر اتخاذ إجراءات إيجابية لمواجهة مضيعات الوقت، و التزام المدير بذلك، و إصراره على مواصلة تطوير نفسه ومحاسبتها. ومن الأمور التي تعين مدير المدرسة على إدارة وقته وعدم هدره ما يلي:¹

- أن يحدّد الوقت الذي يكون فيه ذروة إنتاجه من أجل استغلاله في إنجاز الأعمال والنشاطات ذات الأهمية العالية، بينما يؤجل الأعمال الروتينية (المكالمات الهاتفية وتصنيف الأوراق، ومطالعة الكتب الواردة،... الخ) إلى الأوقات التي تتدنى فيها لإنتاجيته. ولذلك فوائد فرعية، فهو يساعده في الترويج عن نفسه من جهة، و يقلّل من السأم والملل من جهة أخرى.
- أن يحدّد كيفية استعماله للوقت ومما يعينه على ذلك: أن يحتفظ بسجلّ يدوّن فيه لفترة أسبوع مثلاً جميع الأعمال التي يقوم بها طوال اليوم والمقاطعات الهاتفية والاجتماعات واللقاءات والوقت الذي يقضيه في كلّ منها. ثمّ يدرس السجلات ويلخص الوقت الذي قضاه في المسؤوليات الرئيسة المهمة محدّداً فيما إذا كان قد استعمل وقته بفاعلية. وإذا تبين عدم فاعلية قضائه للوقت، يقوم بإعادة جدولة وقته وفقاً للأولويات ودرجات الأهمية ودرجات الاستعجال، بحيث يبدأ بالعمل المهمّ والعاجل.
- تنظيم الملفات التي يحتاج إليها، بحيث يمكن استخراج الأوراق والمواد التي يحتاجها بسرعة دون الغوص والتشتت في أكوام من الأوراق.
- وضع جدول زمنيّ للاجتماعات ونشاطاتها، محدّداً ما إذا كانت هناك ضرورة لاجتماع عام، أم لقاء قصير،... فإذا أمكن قضاء المهمة أو إنجاز العمل المطلوب من خلال الهاتف، أو مذكرة مكتوبة، فلا ضرورة لهدر الوقت في عقد اجتماع مع المعلمين.

5.4 إدارة الوقت في المدرسة الابتدائية

يعتبر الوقت عامل مهم وحاسم في سير العمل على مستوى المدرسة الابتدائية، سيما المدارس التي يكثر فيها عدد التلاميذ ويقل فيها عدد الحجرات الدراسية، مما يتطلب مهارة في

¹. محمد عبد القادر عابدين: مرجع سابق، ص ص 151 ، 152.

إدارة الوقت التي تهدف إلى التنظيم المعقول لفضاء الزمان والمكان في المدرسة الابتدائية، وعموما يتم ضبط التوقيت المخصص للدراسة من خلال ما يسمى بالتنظيم التربوي والتوقيت الأسبوعية **التنظيم التربوي**: وهو وثيقة إدارية ذات طابع بيداغوجي يقوم بإعدادها مدير المدرسة الابتدائية وفقا لما جاء في المادة 10 من القرار الوزاري رقم 839 المؤرخ في 1991/11/13 المتضمن تحديد مهام مدير المدرسة الابتدائية، يتم من خلالها ما يلي: *

- إسناد الأفواج التربوية وتوزيع فترات العمل على المعلمين.
 - توزيع الحجرات الدراسية على الأفواج التربوية.
 - توزيع حصص المعالجة التربوية وتحديد الحجرات المستغلة لذلك.
 - تحديد التوقيت المخصص لاجتماعات الفريق التربوي.
 - تحديد أهم النشاطات التربوية الخاصة باستكمال النصاب القانوني الأسبوعي للمعلم.
- يقوم بعض مديري المدارس الابتدائية بإشراك المعلمين في إعداد التنظيم التربوي، رغبة منهم في تحقيق أعلى درجات التفاهم والانسجام داخل الفريق التربوي، غير أن الطرف المؤهل من الناحية القانونية هو مدير المدرسة، الذي يقوم بإعداده وعرضه على مفتش المقاطعة للمصادقة عليه واعتماده إذا كان يتطابق مع مختلف النصوص القانونية التي يحددها التنظيم المعمول به.
- التواقيت الأسبوعية**: وهي عبارة عن جداول زمنية يتم من خلالها تحديد أيام العمل، وتوزيع الأنشطة التعليمية على فترات زمنية تتسجم مع طبيعتها (أي الأنشطة)، يقوم بإعدادها المعلم وفقا للتنظيم التربوي للمؤسسة، ويصادق عليها مدير المدرسة، كما يمكن لمفتش المقاطعة أن يطلع عليها. وبداية من الموسم الدراسي 2009/2008 شُرع في تطبيق بعض التعديلات التي مست محتويات المناهج التعليمية، والتي أقر تطبيقها المنشور الوزاري رقم 071 المؤرخ في 2008/06/03 والمتعلق بتطبيق التخفيفات المدخلة في محتويات مناهج التعليم الابتدائي والمتوسط، وما اجر عنه من تعديلات طالت شبكة المواقيت وكيفيات استعمال الزمن بعد صدور

* للمزيد من التوضيح يمكن الرجوع إلى النشرة الرسمية للتربية، عدد خاص (جويلية 2005)، ص 37.

المنشور 356 المؤرخ في 2008/07/15 المتضمن تنظيم الزمن المخصص للدراسة في المدارس الابتدائية، وطبقا لهذا المنشور فقد تمثلت التعليقات فيما يلي: ¹

- تقليص توقيت بعض المواد المكملّة للتعلّيمات الأساسية.
 - إدراج نشاط التربية الخلقية في بداية صبيحة كل يوم مدته 15 دقيقة.
 - تنظيم حصص المعالجة التربوية في اللغات الأساسية (اللغة العربية والرياضيات والفرنسية).
 - توحيد مدة الحصص التعليمية بحيث تصبح 45 دقيقة.
 - تفرّغ يوم الخميس من الدراسة لتكوين المعلمين ولتنسيق نشاطات التعلم واستقبال الأولياء.
 - تنظيم الأنشطة اللا صفية وحصص الدعم، خصوصا لتلاميذ السنة الخامسة ابتدائي، أيام الاثنين مساء بالنسبة للمدارس التي تعمل بنظام الدوام الواحد.
- جداول الحراسة:** هي جداول مكملّة يقوم بإعدادها مدير المدرسة، يحدد من خلالها الفترات الزمنية التي يقوم فيها المعلم بحراسة التلاميذ أثناء فترات الراحة، وفي أوقات الدخول والخروج حفاظا على النظام داخل أروقة المدرسة. كما يحدد من خلال هذه الجداول الوقت المخصص لكل معلم أثناء فترات التغذية المدرسية من منطلق أن المطعم المدرسي تربية قبل أن يكون تغذية.
- ولإعداد الجداول المدرسية لابد من مراعاة مجموعة من الأسس النفسية والتربوية منها: ²
- أن يوضع الجدول المدرسيّ متوافقاً مع الخطة الدراسية المقرّرة من قبل الإدارة التعليمية من حيث المواد الدراسية وعدد الحصص الأسبوعية المقرّرة لكل مادة، وعدم اختصار أو شطب أية مادة في أي وقت خلال العام الدراسي.
 - أن تراعي قدرات التلاميذ على الانتباه والتركيز الذهني، بحيث لا يتم إرهاقهم بسلسلة متتابعة من الدروس التي تتطلب نشاطاً وتركيزاً ذهنياً كبيرين، بل تتوزع تلك الدروس على اليوم الدراسي كلّه مع مراعاة إيجاد نوع من التوازن في اليوم الدراسي وإدخال شيء من الترويح فيه بما يعين التلاميذ على تجديد نشاطهم الدراسي.

¹ . وزارة التربية الوطنية: المنشور 356 المؤرخ في 2008/07/15 المتضمن تنظيم الزمن المخصص للدراسة في المدارس الابتدائية، ص1.

² . إبراهيم أبو فروة: الإدارة المدرسية ، بدون طبعة، ليبيا، 1997، ص ص 185 - 182.

- أن تراعى طاقة المعلم وقدرته على التدريس، فلا يكلف بعدد كبير من الحصص في يوم بعينه، أو بعدد من الدروس المتتالية التي لا يقوى على أدائها أو تسبب له الإعياء، بل توزع الدروس في جدول المعلم على مدار الأسبوع بصورة متناسقة تمكنه من أداء عمله بدقة وراحة و كفاية واطمئنان.
- أن توزّع الدروس النظرية على مدار الأسبوع توزيعاً متناسقاً ومتوازناً حتى يتمكن التلاميذ من تنظيم الدراسة والمذاكرة بشكل سليم، وكى يتوفر لديهم الوقت لأداء واجباتهم المدرسية بعناية ودون إرهاق.
- أن يراعى العدل بين المعلمين من قبل مدير المدرسة في شكل البرنامج وتوزيعه، بحيث تسند لكل معلم حصص في أول اليوم الدراسي وأخرى في آخره طوال أيام الأسبوع، مع الحرص بأن يخلو سبيله في فترة صباحية وأخرى مسائية متى أمكن ذلك وليس تقييده في المدرسة.
- أن يراعى التنسيق بين الصفوف المختلفة في توزيع حصص التربية الرياضية والتربية الفنية والتدبير المنزلي والمكتبة بما يضمن استخدام الملاعب والأدوات والورش والمرافق بصورة تحقق الأهداف المنشودة من دراسة تلك المواد والمباحث وممارسة نشاطاتها المتنوعة بشكل خال من التضارب.
- أن يراعى تخصيص حصة أو اثنين في الأسبوع لكل صف دراسي لعقد الاجتماعات بين المعلمين وإدارة المدرسة والتلاميذ، ولمزاولة نشاطات ثقافية واجتماعية وروحية رياضية وسياسية تحت إشراف هيئة تدريس متخصصة أو خبراء متخصصين.
- أن يتم إدخال شيء من المرونة في الجدول المدرسي، بحيث لا يترك التلاميذ في قوالب جامدة (الصفوف) لا يخرجون منها، بل يسمح لهم بالتنقل بين المدرسين والمرشدين ومسؤولي الخدمات المختلفة للإفادة منها، وذلك ضمن الحد المعقول وبما لا يقلب موازين النظام المدرسي.

6. حفظ النظام المدرسي

يعتبر النظام المدرسي هدفاً رئيساً للإدارة المدرسية، وهذا ما جعله ينال قسطاً وافراً من اهتمامها، كما أنّ تحقيقه واحدٌ من أهم المهام الإجرائية التي يقوم بها مدير المدرسة والمسؤوليات التي تقع على عاتقه، ويدلّ دلالة واضحة على مدى الجودة التي تتميز بها المدرسة، ويرتبط النظام المدرسي ارتباطاً وثيقاً بالفلسفة التربوية التي يستند إليها مدير المدرسة في سلوكاته، وينمطه في الإدارة، لذلك فقد اختلفت النظرة الحديثة للنظام المدرسي عن النظرة القديمة التي سادت في العصور لخالية.

1.6 ماهية النظام المدرسي

يُعرف النظام المدرسي بأنه "عملية تربوية تُعنى بضبط سلوك الطلبة، وعواطفهم، وانفعالاتهم تحت قيادة موجهة من أجل تحقيق هدف معين"¹. ويتطلب ذلك مطابقة سلوك المتعلم لمعايير السلوك السويّ والمقبول في الشرع، وفي الأنظمة والمبادئ التربوية ولدى المجتمع، ولتكوين عادات مرغوبة ومضبوطة، واتجاهات سليمة يخضع الفرد بموجبها سلوكه وتصرفاته تعاليم الشرع، وأعراف مجتمعه، وقوانين التعليم وأنظمتها، ويزكّي بها نفسه، ويُعرف أيضاً بأنه: "السلوك الواعي للتلاميذ و المكتسب عن طريق الفرص التي تهيئها المدرسة لهم، وينبع من التلاميذ أنفسهم، ولا يفرض عليهم، ويتحقق بوسائل مختلفة"².

وقد اتجهت الإدارة المدرسية إلى التفريق بين نظرتين للنظام المدرسي؛ النظرة الأولى هي النظرة القديمة التي ترى أن النظام المدرسي يتحقق من خلال الإخضاع والسلطة والانصياع المطلق، وإشاعة الخوف والرغبة بين التلاميذ بحيث لا يترك لهم المجال للمناقشة وإبداء الرأي، أو الاعتراض على التعليمات، أو المشاركة في وضعها وتحديد اتجاهاتها، وكان الهدف الأساسي لهذه العملية تحقيق انتظام الطلبة في دوامهم وانصياعهم الكامل لتعليمات المدرسة وأوامرها الصادرة عن المدير والمعلمين، وبالتالي كان الطلبة يقبلون على المدرسة وينتظمون في الدوام ويحرصون على تحصيلهم بدافع الخوف من العقاب والردع.

¹ . وهيب سمعان ومحمد منير مرسى: مرجع سابق، ص 137.

² . صلاح عبد الحميد مصطفى: مرجع سابق، ص 85.

أما النظرة الثانية للنظام المدرسي فتقوم على أساس ما يعرف بالقيم الديمقراطية، حيث يقوم الطلبة بحكم أنفسهم بأنفسهم دون إخضاع أو تسلط، بل بالإقناع والمشاركة، أي أنّ المدرسة تحترم كيان التلاميذ وحياتهم، وتقدرهم، وتبنى علاقتها معهم على الثقة والاحترام المتبادل.

إنّ الحديث عن نظرة قديمة وأخرى حديثة للنظام المدرسي ليس بتلك السهولة، ذلك أنّه لا يوجد حدّ زمنيّ فاصل بين النظرتين، بل إنهما مرتبطتان بالفلسفة التي تقوم عليها لتربية، وبالنظرة إلى وظيفة المدرسة، وإلى الطالب، فحينما كانت وظيفة المدرسة تنحصر في التلقين ونقل المعرفة وخبرات الكبار للصغار، كان لابدّ أن يلتزم الصغار بما يقوله الكبار وما تمليه عليهم المدرسة دون مراعاة لحاجاتهم النفسية والاجتماعية، وبالتالي كان النظام المدرسي يقوم على الإخضاع والانصياع، وحينما كانت وظيفة المدرسة مساعدة الطالب على النمو المتكامل، وصقل شخصيته، وتنمية مواهبه ومهاراته، كان لابدّ من مراعاة حاجاته النفسية والاجتماعية بإحسان توجيهه واحترام ذاته، فكان النظام المدرسي يقوم على غرس الرغبة لدى التلاميذ في القيام بالعمل الصحيح السويّ، والمحافظة على حرمة المدرسة والمجتمع.

هذا لابدّ أن يُعنى بتوجيه سلوك الطالب الوجهة القومية، بحيث يتمّ تكوين عادات واتجاهات مرغوبة والالتزام بمعايير مقرّرة، واحترام الذات، وتوليد الرغبة الصادقة لدى الطالب للقيام بالعمل الصحيح، ويعتبر تحقيق النظام المدرسيّ في غرفة الصف من مسؤولية المعلّم الذي عليه تحقيقه دون مساعدة من الخارج من خلال التدريس الجيد والفعال.

2.6 العوامل المؤثرة في النظام المدرسي

ويتأثر النظام المدرسيّ بعوامل متعدّدة ومتداخلة، بعضها يقع داخل المدرسة، وبعضها يقع عبّوه على الإدارة التعليمية، ومن تلك العوامل التي قد تجعل من النظام المدرسي نظاماً مدرسياً سليماً، أو نظاماً غير سليم يمكن ذكر ما يلي:¹

- الإدارة المدرسية والمدرسون (أنماطهم الإدارية والقيادية، واتجاهاتهم، وقيمهم، وإدراكهم، ودافعيتهم، و إعدادهم، وخبراتهم، وانتمائهم....).
- البيئة المحيطة بالمدرسة واتجاهات أولياء الأمور ومجالس الآباء والمعلمين.

¹ . صلاح عبد الحميد مصطفى: مرجع سابق، ص ص 86، 87.

- الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية لطلاب المدرسة.
- تقاليد المدرسة والعلاقات بين مدير المدرسة والمدرسين والتلاميذ.
- المناهج و طرق التدريس المتبعة والأنشطة ونوعيتها.
- الإمكانيات المادية والبشرية في المدرسة.
- التوجيه والإرشاد في المدرسة والتقويم والامتحانات وكذا التنظيم المدرسي.
- الخدمات الترفيهية والصحية والاجتماعية المقدمة للطلاب.

3.6 متطلبات النظام المدرسي الجيد

ومن أجل تحقيق النظام المدرسي الذي يعتبر شرطاً لنجاح المدرسة وفعاليتها، لابد أن تراعي الإدارة المدرسية ثلاثة أمور هي:¹

- العمل الجماعي الفعال بين المدير والمعلمين والتلاميذ وغيرهم من أفراد مجتمع المدرسة، بحيث يفهم كل فرد دوره الصحيح، ويدعم دور غيره بما يحقق الأغراض المنشودة.
- وضع برنامج مناسب للنشاط غير الصفّي، بحيث تناح الفرصة للتلاميذ للمشاركة في الأعمال المختلفة، والتدرب على تحمل المسؤولية وإظهار قدراتهم ومهاراتهم المتنوعة.
- تنشيط تنظيمات الطلبة المحلية من خلال مجالس ولجان للطلبة تسهم في قيادة الطلبة، وتنظيمهم، ومراقبة سلوكهم، ووضع أسس لضبط السلوك وإثابة المحسنين ومعاقبة المسيئين.

ويمكن أن تقوم المدرسة بمجموعة إجراءات تساعد في تحقيق النظام في المدرسة، منها:²

- الاهتمام بجغرافية المدرسة، وحالة مبانيها، ومرافقها، وساحاتها، وأثاثها، بحيث يستكمل النقص ويصلح العطب في أي جزء منها لأن ذلك مدعاة لحفظ النظام إلى حد كبير.
- وضع تخطيط شامل للعمل وتوزيعه بشكل واضح ومحدد، وكذلك تخطيط للوسائل الممكنة لحفظ النظام.
- ضمان الإشراف على النظام في المدرسة، بحيث يتحدد مشرف (مناوب) لكل قسم من أقسام المدرسة أو مرفق من مرافقها ليتولى الإشراف على التلاميذ ومراقبتهم . وبخاصة أثناء

¹ . وهيب سمعان ومحمد منير: مرجع سابق، ص 138.

² . رياض منقريوس (1970): نقلا عن محمد عبد القادر عابدين: مرجع سابق، ص ص 167، 168.

الاستراحة، وللتأكد من سير العمل في الصفوف دون معوقات، ولمساعدة المعلمين في معالجة المشكلات التي تطرأ لهم.

- الاهتمام بإعداد الجدول المدرسي بشكل جيد ومناسب في ضوء خصائص المدرسة المتمثلة في عدد المعلمين وكفاية كلّ منهم واستعداده، وفي إمكانيات المدرسة المادية، مع مراعاة العدالة في تنظيمه وتوزيع الأعمال الإضافية على المعلمين.
- إشراك التلاميذ في وضع الأسس اللازمة لحفظ النظام، ومعالجه مشكلاته، والعمل على تقديمه، بحيث يصير النظام نابعاً من التلاميذ وليس مفروضاً عليهم.
- توجيه التلاميذ إلى السلوك الاجتماعي السليم، وتعليمهم آداب الحديث والمناقشة، وآداب المشي والجلوس، وأساليب المحافظة على حقوق الأفراد واحترام حقوق الآخرين.
- الحرص على تنفيذ ما يتفق عليه من خطط وإجراءات للمحافظة على النظام في المدرسة بدقة وحزم، وتقييم النتائج بين الفينة والأخرى، وإعادة النظر في الوسائل والإجراءات المستخدمة في ضوء النتائج التي تتوصل إليها المدرسة.
- فهم مشكلات التلاميذ والعمل على علاجها، إذ إنّ ذلك يعمل على حلّ كثير من مشكلات النظام المدرسي.
- دقة الإشراف على مواظبة التلاميذ ومتابعة غيابهم، واتخاذ الإجراءات الدقيقة اللازمة لتحقيق ذلك.

ومن الأمور التي ينبغي التنبيه عليها أنّه لا بدّ من تعريف التلاميذ باللوائح الكفيلة بإقرار النظام المدرسيّ وحفظه، وأن يتمّ تنظيم الإشراف على مواظبتهم، وأن يتولى المعلمون أنفسهم مشكلات النظام فلا يلتجئون إلى المدير إلا في الحالات الشديدة، وأن يتعاون المدير والمعلمون في بناء علاقات إنسانية طيبة قائمة على المسؤولية والتراحم داخل المدرسة وخارجها، وأن يهتم المدير والمعلّمون بتوجيه خبرات التلاميذ ورغباتهم في التعلّم وسلوكهم الشخصي، وفي هذا الإطار جاء القرار الوزاري رقم 778 المؤرخ في 1990/10/26 المتعلق بنظام الجماعة التربوية في المؤسسات التعليمية والتكوينية الذي يُعد بحسب المتبعين للتشريع المدرسي في الجزائر نقلة نوعية من حيث تبنيه لمجموعة من القواعد القانونية التي تضبط العلاقات بين مختلف الأطراف الفاعلة

في العملية التعليمية، كما يمكن الإشارة إلى القرار رقم 833 المؤرخ في 13 نوفمبر 1991 والذي يتعلق بمواظبة التلاميذ في المؤسسات التعليمية* الذي كان يهدف إلى ضبط الكيفيات والإجراءات المتعلقة بمتابعة مواظبة التلاميذ في المؤسسات التعليمية.

* للمزيد من التوضيح يمكن الرجوع إلى النشرة الرسمية للتربية، عدد خاص (جويلية 2005)، ص130.

المحاضرة الثانية عشر : التخطيط التربوي

تمهيد

1. مفهوم التخطيط
2. التخطيط في الإدارة التربوية
3. أهمية التخطيط التربوي
4. ضوابط التخطيط التربوي
5. متطلبات التخطيط التربوي
6. إعداد الخطة المدرسية
7. مراحل إعداد الخطة المدرسية
8. مشروع المؤسسة كخطة مدرسية
9. دور مدير المدرسة في التخطيط التربوي

تمهيد

يرى منظرو مدرسة عمليات الإدارة أن الإدارة عملية تحدد بوضوح الوظائف التي يجب على المدير أن يتولاها، وأن الخبرة الطويلة قد أظهرت حقائق أساسية أو عموميات، يشار إليها على أنها مبادئ، وإن اكتشاف هذه المبادئ يدفعنا للبحث عن وسائل تحسينها بجعلها قابلة للتطبيق، فالإدارة وفقا لهذه المدرسة هي ما يتولاه المدير من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرارات وتنسيق ورقابة، بصرف النظر عن مستواه وبصرف النظر عن نشاط المنظمة التي يعمل فيها، فقد عالج هذه الأمور كل من فايول، جولييك، سيرز، جريج. فلقد عالج كل من فايول وجولييك موضوع الإدارة من منظور إدارة الأعمال والإدارة الصناعية، أما سيرز وجريك فقد عالجاها من منظور الإدارة التربوية إلا أن هناك عددا من العناصر والمكونات المشتركة بينهم جميعا مثل: التخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والتقييم، محاولين إسقاط هذه المبادئ والأسس على إدارة التربية والتعليم، ومن بين أهم هذه الوظائف أو العمليات يمكن أن نشير إلى التخطيط باعتباره العملية الأبرز التي يتم ممارستها في الإدارة التربوية باختلاف مستوياتها التنظيمية.

1. مفهوم التخطيط

التخطيط هو حجر الأساس في العملية الإدارية، ويمكن تعريف التخطيط بأنه عبارة عن مجموعة من النشاطات الإدارية التي تهدف إلى تكييف المنظمة مع المستقبل، وإلى التأكد من أن القرارات المتعلقة بالمدخلات تساعد على إيجاد النواتج المطلوبة لتحقيق الأهداف. كما ينظر إلى التخطيط من ناحية أخرى على أنه عبارة عن عملية اختيار بين البدائل التي تتاح مستقبلا، لما يناسب المنظمة ككل وما يناسب كل إدارة من إداراتها الفرعية.¹

وينظر إلى التخطيط باعتباره الوظيفة المحورية في العملية الإدارية، حيث تتخذ القرارات الإستراتيجية في الإدارة على ضوء التخطيط الفعال، واتخاذ القرارات هو مفتاح العمليات الإدارية، ويكون التخطيط فعالا حين تصاغ الأهداف المترجمة للطموحات المستقبلية على حصر كامل للمشكلات والاحتياجات القائمة، وعلى بنية التقدير الدقيق للمصادر والإمكانات المادية والبشرية المتاحة فعليا.

¹ . جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، بدون طبعة، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2005، ص 51.

2. التخطيط في الإدارة التربوية

إن ما يهمنا معالجته في هذا العنصر هو التخطيط الذي يتم على مستوى الإدارة التربوية باختلاف وحداتها التنظيمية، والذي يُعبر عنه بالخطّة التربوية، ولكن قبل الحديث عن هذه الجزئية أن نشير إلى إطارها العام وسياقها المحدد، وذلك من خلال الإشارة إلى عناصر أعم وأشمل، ونقصد بها مفاهيم التخطيط التربوي والتخطيط التعليمي.

فالتخطيط التربوي يتم في مستويات إدارية عليا ممثلة بوزارة التربية والتعليم، ويستوحي أهدافه من السياسة العامة التي تحددها السلطة العليا في الدولة، حيث تقوم وزارة التربية والتعليم ببلورة هذه الأهداف في إطار السياسة العامة، لتشمل مختلف المؤسسات التربوية، مثل التعليم العام، وقد يمتد في بعض الدول إلى التعليم الجامعي، وربما يشمل حتى مؤسسات التربية الموازية في المجتمع، وذلك بهدف تنمية جميع جوانب شخصية الفرد، الروحية والعقلية والجسمية والخلقية والاجتماعية والثقافية والنفسية والمهارية حتى يكون إنساناً سوياً، مؤمناً وفاعلاً قادراً يشارك في تحقيق أهداف مجتمعه بصورة عامة، وأهدافه التي يطمح لها على وجه الخصوص.¹

والتخطيط التربوي يمثل الإطار العام للتخطيط التعليمي والمدرسي، فهو يُعنى بإجراء التنبؤات والإسقاطات المتعلقة بسير العملية التعليمية في مختلف مراحلها من جانبين:

- **الجانب الكمي:** ويشمل التنبؤ بأعداد التلاميذ والطلاب والمعلمين وكذلك أعداد المدارس والمرافق المدرسية بصورة عامة، بالإضافة إلى عدد الأجهزة الخاصة بذلك.
- **الجانب الكيفي:** ويشمل الاهتمام بمحتوى المناهج وفعالية الإدارة المدرسية والوسائل التعليمية الهادفة، ويهدف التخطيط التربوي إلى تحقيق التوازن بين الكم والكيف في العملية التربوية.

أما **التخطيط التعليمي** فيتم في مستويات إدارية متوسطة، مثل إدارات التعليم في المناطق أو المحافظات أو الولايات، وهو يُعنى بترجمة السياسة التي تضعها وزارة التربية والتعليم من خلال خطط وبرامج يقوم بالإشراف والرقابة عليها ومتابعة تنفيذها في مؤسسات التعليم العام المختلفة بعد

¹ . عبد الصمد الأغبري: مرجع سابق، ص216.

توفير جميع الإمكانيات المادية، والطاقات البشرية والموارد المالية الضرورية، لإنجاز وتنفيذ هذه الخطط والبرامج في فترة زمنية محددة.¹

كما يمثل التخطيط التعليمي في إدارات التعليم حلقة وصل بين التخطيط المدرسي والتخطيط التربوي في وزارة التربية والتعليم. فالتخطيط التعليمي أوسع من التخطيط المدرسي، حيث لا يقتصر على تنفيذ السياسة التربوية والإشراف عليها، وتوجيهها، ومتابعة تنفيذها ورفع التقارير الخاصة بسير العملية التعليمية بمختلف عناصرها، بل يقوم بعمل التنبؤات والإسقاطات المتعلقة بالعملية التعليمية بكافة أبعادها مثل عدد المباني المدرسية، أعداد المعلمين، أعداد الطلاب، الكتب والتجهيزات، الخدمات الاجتماعية، التخطيط لتصميم الهيكل التعليمي الذي يعكس طبيعة نشاط إدارة التعليم و أقسامها المختلفة،

أما **التخطيط المدرسي** فيضطلع بمهام كثيرة مرتبطة بتطوير العملية التعليمية على مستوى المدرسة بصورة أساسية، بالإضافة إلى الجهات ذات العلاقة من الناحية الإشرافية والتخطيطية ممثلة بإدارة التعليم ووزارة التربية والتعليم، ومن بين المجالات التي يُعنى بها التخطيط المدرسي:²

- المشكلات الخاصة بالتلاميذ.
- المشكلات المتعلقة بالمدرسة عمومًا.
- تطوير المناهج وطرق التدريس.
- توفير وتفعيل مرافق المدرسة والأجهزة التعليمية.
- توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- تحسين البيئة المدرسية وتجميلها.
- تطوير النمو المهني للمعلمين.
- التنظيم المالي والإداري للمدرسة.

فالتخطيط المدرسي يتم في المستوى الإجرائي أو المباشر، كما أنه يعتبر جزءاً لا يتجزأ من التخطيط التعليمي، ويهدف إلى إنجاح العملية التعليمية داخل المدرسة بما يتمشى مع السياسة التعليمية. كما يهدف للإجابة عن ثلاثة أسئلة رئيسية هي:

¹ . عبد الصمد الأغبري: مرجع سابق، ص 217.

² . عبد الصمد الأغبري: المرجع نفسه، ص 218.

- ما واقع المدرسة (ابتدائية، متوسطة، ثانوية) بشكل عام من حيث الطلاب، والمعلمون والإمكانات المادية بعمومها، والمرافق المدرسية والتجهيزات، والتمويل، والمجتمع. الخ...

- ما الذي تسعى لتحقيقه المدرسة؟ أي ما هي الأهداف المراد تحقيقها؟
- كيف يتم تحقيق تلك الأهداف في ضوء الواقع والإمكانات البشرية والمالية المتاحة.

2. أهمية التخطيط التربوي

- يلعب التخطيط دورًا هامًا في إنجاح أي عمل من الأعمال ولا سيما في مجال التعليم، فهو يُعنى بأعلى وأهم الموارد على الإطلاق، ألا وهي الموارد البشرية التي تمثل أساس مل تنمية وجوهر كل تقدم أو حضارة وتتمثل أهمية التخطيط في جوانب عدة منها: ¹
- التخطيط يؤدي إلى تحديد مسؤولية المرؤوسين، ومن ثم يقلل من تداخل الأعمال وتضاربها وتكرارها، فيوفر الوقت والجهد والمال.
- التخطيط يساعد في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية، فيعزز من الكفاءة الإنتاجية، ويؤدي إلى الإسراع في إنجاز الأعمال.
- التخطيط يضيف طابع الجدية على المدرسة، فيعرف كل واحد المهام الموكولة إليه على وجه الدقة وهذا بالتالي يؤدي إلى الإسراع في تحقيق الأهداف.
- التخطيط يعمل على التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه المدرسة، وتشخيصها والعمل على تقديم الحلول الناجحة قبل حدوثها.
- التخطيط يسهل عملية الرقابة باعتباره يضم مقاييس للأداء لمعرفة مشاركة العاملين ومعرفة الانحرافات وتصحيحها.
- التخطيط يعمل على إيجاد التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية بالمدرسة ومختلف الأنشطة، مما يساعد في انسياب سير العملية التعليمية بطريقة سهلة وميسرة.

¹ . عبد الصمد الأغبري: مرجع سابق، ص 221.

- التخطيط يعتبر سبباً من الأسباب الذي أمرنا الله سبحانه بالأخذ به وتطبيقه في حياتنا اليومية حيث حثّ عليه القرآن الكريم، وطبقه سيد البشرية النبي صلى الله عليه وسلم في حلّه وترحاله، فكان أداة فاعلة في تحقيق رسالته.

4. ضوابط التخطيط التربوي

تبين لنا أن التخطيط عملية واعية تقوم على دراسة الواقع والبدايل الممكنة تضاف واعتمادها للارتفاع بالواقع إلى مستوى الطموحات، ولكن الابتعاد عن الارتجال والتوجه نحو التخطيط لا يضمن النجاح إن لم يراعي فيه الضوابط التالية:¹

➤ **الواقعية:** وتأتي الواقعية في التخطيط من دراسة الواقع بإمكاناته ومشكلاته قبل رسم الأهداف، فإن كانت الطموحات تتجاوز الإمكانيات، فإن مصير أية خطة تتخذ من هذه الطموحات هدفاً لها سيكون الفشل والإحباط، أما إذا كانت مستوى طموح الخطة منخفضاً فإن الجهود التي تبذل في رسم الخطة تذهب هدراً، لأن الهدف من التخطيط أن يوجه الجهود لاستثمار الطاقات والإمكانات والوقت إلى أقصى حد ممكن، فليس التخطيط عملية شكلية ولم يعد بالإمكان تهميش دوره بعد أن غدا الربط بين التعليم والاقتصاد أمراً مألوفاً.

➤ **الشمول:** بمعنى أن يراعي التخطيط جميع الأبعاد والعناصر المؤثرة على الخطة، فلا يمكن للإدارة التربوية على سبيل المثال أن تخطط لتتويع التخصصات في المؤسسات التعليمية بمعزل عن الفلسفة السائدة في المجتمع، فقد اقتنع التربويون بأهمية التعليم المهني، وخططوا لزيادة نسبة المتحقين به بتخصيص أموال ضخمة لإنشاء المباني وتجهيزها لمثل هذا النوع من التعليم في العالم العربي، ولكنهم واجهوا تحدياً قوياً من جانب المجتمع الذي اعتاد على إعطاء التعليم الأكاديمي منزلة فوق المنزل التي تكون للتعليم المهني، وظل الضغط الشعبي على مؤسسات التعليم الرسمي يدفع باتجاه التوسع في التعليم الأكاديمي، لقد أخذ التخطيط بأحد الأبعاد ولم يشمل الأبعاد الأخرى ولذلك واجه العقبات.

➤ **المرونة:** فالتخطيط يأخذ صورة للمستقبل على ضوء مؤشرات الواقع، ولكن المتغيرات التي يمكن أن تعترض تنفيذ الخطط في الطريق نحو أهدافها المستقبلية يصعب تقديرها بشكل

¹ . سامي سلطي عريفيج: الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، دار الفكر، عمان الأردن، 2001، ص ص 46، 47.

دقيق، ولذلك لا بد أن تعطي الخطة قدرا من المرونة يسمح بالتعديلات الضرورية التي تفرض نفسها.

ويضيف عبد الصمد الأغبري شرطين يرى أنهما على قدر كبير من الأهمية:

➤ المشاركة Participation

ينبغي ألا ينفرد مدير المدرسة بالتخطيط لأنشطة المدرسة دون إشراك وكلاء المدرسة والمعلمين من ذوي الخبرة والمهارة والأقدمية، وما قد يتطلب ذلك من تشكيل لجان تمثل كافة الأطراف ومختلف الأنشطة، لوضع تصوراتهم حيال إصلاح وتطوير العملية التعليمية بمختلف جوانبها، وبنقاش معهم ما توصلوا إليه، ومن ثم يشارك مع رؤوسيه في وضع الخطط الخاصة بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه.

فهذا النوع من السلوك، وهذا النمط من المشاركة، تدفع الجميع للعمل بروح الفريق لشعورهم بالانتماء لهذه الخطط وهذه الأعمال التي صاغوها سوياً، فيعلمون بحماس وهمة عالية لإنجاحها وتحقيقها.

➤ التوقيت السليم Accurate Timing

على مدير المدرسة أن يحدد الوقت المناسب الذي يرتبط بكل نشاط من أنشطة المدرسة المختلفة، فعدم اختيار الوقت الملائم قد يعرض النشاط للتعثر والفشل.

5. متطلبات التخطيط التربوي:

يرى الكثير من المختصين في الإدارة المدرسية أنه لكي يؤدي التخطيط دوره ويضمن فعاليته، لابد من توافر بعض المتطلبات:

➤ وجود كوادر مؤهلة ومدرّبة على عملية التخطيط من ذوي الخبرة والتجربة الواسعة في مجال التخطيط بشكل عام، والتخطيط المدرسي على وجه الخصوص.

➤ تحديد جميع الإمكانيات البشرية والمالية والمادية لتحقيق أهداف التخطيط.

➤ دراسة الواقع، و توفير المعلومات الخاصة بالموضوع المخطط له، و تحليل تلك المعلومات والبيانات للاسترشاد بها في وضع خطة نهائية.

- إتاحة الفرصة أمام المستويات الإدارية التنفيذية لدراسة مشروع الخطة والمشاركة في تحديد الأهداف.
- اتسام التخطيط بالواقعية في أهدافه، بحيث تكون قابلة للتنفيذ، وفي إطار الإمكانيات والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية للمجتمع.
- المرونة والتكيف مع الظروف الطارئة لتحقيق الأهداف.

6. إعداد الخطة المدرسية

تعتبر الخطة المدرسية ملخص لجوهر العمل التربوي الذي يسعى مدير المدرسة إلى تحقيقه من خلال إشراك جميع منسوبي المدرسة في فترة زمنية محددة، وغالبًا ما تتضمن هذه الخطة المحاور التالية: المناهج، المعلمين، التلاميذ، البناء المدرسي و مرفقاته، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ويبدأ مدير المدرسة استطلاعاه لمعرفة حاجات المعلمين والتلاميذ بهدف تحديد الأهداف التي تؤدي إلى تحقيقها، وللحصول على المعلومات الخاصة بالمعلمين، على المدير القيام بالآتي:¹

- دراسة ملفات المعلمين: يستطيع مدير المدرسة الوقوف على أداء المعلم داخل غرفة الفصل أو خارجها و ذلك من خلال سجل المعلم التراكمي.
- دراسة تقارير الزيارات الصفية التي يقوم بها مدير المدرسة أو المشرف التربوي باعتبار هذه التقارير من المصادر الهامة لمعرفة الحاجات الفينة للمعلمين و سلوكهم التعليمي.
- القيام بزيارات استطلاعية Pilot Visits للصوف في بداية العام الدراسي بهدف التأكد أو رصد حاجات المعلمين التي يمكن مساعدتهم فيها.
- وللحصول على المعلومات الخاصة بالتلاميذ، على المدير القيام بالآتي:
- دراسة نتائج التلاميذ من خلال الاختبارات التشخيصية للوقوف على نقاط القوة و الضعف في مختلف المواد الدراسية و ما يتطلب ذلك من إعداد خطط لمواجهة الضعف الذي قد يظهر على التلاميذ.

¹ . عبد الصمد الأغبري: مرجع سابق، ص234.

➤ دراسة نتائج التلاميذ من خلال الاختبارات التحصيلية الفصلية و غيرها وتحليل نتائجهم من خلال الموضوعات التي عالجها الاختبارات.

➤ دراسة مشكلات جنوح التلاميذ، و في الغالب يحتفظ مدير المدرسة بسجلات تراكمية تتصل بمشكلات التلاميذ المختلفة (النفسية، الصحية، الاجتماعية... الخ)، و التي من خلالها يمكنه التعرف على المشكلات التي يواجهها التلاميذ في مدرستهم. و قد يلجأ مدير المدرسة إلى إجراء بحوث إجرائية لمعالجة مشكلات معينة.

7. مراحل إعداد الخطة المدرسية

يقوم مدير المدرسة بالاشتراك مع المعلمين بإعداد خطة المدرسية للعام الدراسي، والتي تتضمن جميع الأهداف في مختلف المجالات و الأنشطة الإشرافية المناسبة والتقويم، كما ينبغي أن تكون الأهداف واضحة و محددة و مصاغة بأسلوب يعكس تمامًا ما يود مدير المدرسة إنجازه مع معلميه، لتحقيق هذه الأهداف، و الأنشطة و الإجراءات والبعد الزمني المحدد لكل نشاط ضمن جدول الخطة على مدار العام الدراسي، أما التقويم، فلا بد أن يكون بدلالة الأهداف، فإذا لم يتمكن مدير المدرسة من تحقيق بعض الأهداف، فيمكنه الرجوع إلى فعاليات الأنشطة الإشرافية و إجراءاتها للوقوف على نقاط الضعف و القوة فيها، مما يساعد في بناء الخطة المدرسية المقبلة على أسس سليمة.¹

8. مشروع المؤسسة كخطة مدرسية

موازة مع الإصلاح التربوي في الجزائر جاء القرار الوزاري رقم 17 المؤرخ في 06 جوان 2006 الذي أحدث آلية جديدة في العمل الإداري من خلال تبني العمل بمشروع المؤسسة ابتداء من الموسم الدراسي 2006/2007 كخطة مدرسية قصيرة المدى، يشرف على إعدادها مدير المدرسة ويعتمدها مجلس المدرسة، ولتقنين هذه الآلية صدر القرار الوزاري رقم 292 المؤرخ في 17 جوان 2006 الذي يعدل ويتمم القرار 839 المؤرخ في 13 فبراير 1991 المحدد لمهام مديري المدارس الأساسية للطورين الأول والثاني (الابتدائيات)، والذي ينص في مادته العاشرة مكرر على مايلي: " يقوم مدير المدرسة الأساسية للطورين الأول والثاني (الابتدائية) بالإشراف على إعداد

¹ . عبد الصمد الأغبري: مرجع سابق، ص235.

مشروع المدرسة ويسهر على تنفيذه وتقييمه¹. كما صدر القرار الوزاري رقم 296 المؤرخ في 17 جوان 2006 المتضمن إنشاء مجلس المدرسة الابتدائية، والذي ينص في مادته الثالثة على " يتولى مجلس المدرسة على وجه الخصوص اعتماد مشروع المؤسسة، وإبداء الرأي في التنظيم العام للمؤسسة وتقديم مقترحات لتحسين ظروف العمل"²

ومشروع المؤسسة هو خطة تفرض نفسها بدافع الحاجة إلى الانتقال من وضع قائم على وضع مرغوب فيه، وتتميز هذه الخطة بكونها متكاملة العناصر متناسقة، تسعى إلى تحقيق الأهداف التي حققتها لنفسها، وذلك بعد تشخيص محكم وضبط دقيق للإمكانيات المادية والبشرية، وترتيب الأولويات مع مراعاة الوسط المدرسي والمحيط الخارجي.³

أما عن أسس ومركبات العمل بمشروع المؤسسة فقد حددتها الوثيقة الوزارية الصادرة في جوان 2006 في الضرورات التالية:

- وضع المتعلم في مركز العملية التربوية.
- تحرير المبادرات وتحميل المسؤولية.
- إشراك مختلف الفاعلين في تجسيد المشروع.
- جعل المؤسسات التربوية فضاء تربويا حقيقيا.
- تفتح المؤسسة التربوية على المحيط.
- تحديث طرق تسيير وتنظيم المدرسة.

أما عن مراحلها فقد حددتها نفس الوثيقة في العناصر التالية:

- تشخيص وضعية المؤسسة.
- تحليل المعطيات والبحث عن أسباب الإشكاليات وترتيب الأولويات.
- تحديد الأهداف للإشكاليات المشخصة.
- الجدولة الزمنية للعمليات المبرمجة لتحقيق الأهداف المسطرة.
- صياغة المشروع واعتماده من طرف مجلس المدرسة.

¹ . وزارة التربية الوطنية: مشروع المؤسسة، مطبعة الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد، الجزائر، جوان 2006، ص39.

² . وزارة التربية الوطنية: المرجع نفسه، ص37.

³ . وزارة التربية الوطنية: المرجع نفسه، ص1.

- تنفيذ المشروع تحت إشراف ومسؤولية مدير المدرسة واحترام آجال تنفيذ كل عملية.
- التقييم المتزامن مع كل خطوات ومراحل مشروع المؤسسة لتصويب الأخطاء وتصحيح المسار.

غير أن المتأمل لواقع العمل بمشروع المؤسسة على مستوى مدارسنا الابتدائية يجد أن هناك نوعاً من الشكلية في التعامل مع هذه الآلية التي تحدد مسار المؤسسة لمدة سنة كاملة، ولعل هذا راجع إلى الاعتبارات التالية:

- نقص أو انعدام الاعتمادات المالية بشكل يحد من المبادرات التي تحتاج إلى تغطية مالية.
- نقص الوعي الإداري لدى مديري المدارس بأهمية هذه الآلية، ودورها في تحسين العمل بالمدرسة.

- غياب ثقافة التخطيط في حياتنا الشخصية وحي حياتنا المهنية.
- السلبية في التعامل مع كل جديد ومستحدث من منطلق مقاومة التغيير.
- إفراغ مشروع المؤسسة من محتواه من طرف بعض المسؤولين في الإدارة التعليمية، وحتى في الإدارة التربوية مما جعله لا يعدو أن يكون وثيقة شكلية فقط.

9. دور مدير المدرسة في التخطيط التربوي

يتم التخطيط المدرسي على مستوى المدرسة، حيث يضع مدير المدرسة تصوراً لتطوير الخطط السابقة والتفاعل داخل البيئة المدرسية وخارجها، بشكل يجعله قادراً على بلورة خطط ومتطلبات السياسة التعليمية التي تشرف عليها إدارات التعليم من خلال خطط عملية سنوية وبرامج فصلية وشهرية وأسبوعية تتسجم مع السياسة العامة للتربية، ويقوم بعملية التنظيم لتنفيذ أهداف محددة، فهو يتولى تنظيم الأنشطة المدرسية وذلك من خلال تحديد المسؤوليات والسلطات، ونواحي الإشراف.

وبمعنى آخر، فالمدير يحدد المهام، ويحدد الموارد التي يحتاجها، وتوقيت الأداء، وتحديد الأفراد والمهام الموكولة لكل فرد، والأفراد المنوط بهم تلك الأهداف، ثم يحدد المسؤوليات، ويمنح السلطات، ويحدد طبيعة العلاقات فيما بينهم، وبعد ذلك يحدد معايير تقويم سير العملية التعليمية،

كما يقوم مدير المدرسة بالتنسيق والاتصال بالناس، وتحديد المهام، وتوفير الموارد، وتحديد الوقت لتحقيق أهداف المدرسة.

إن التخطيط الجيد لا يعني بالضرورة تحقيق الأهداف، وإنما يؤدي التنفيذ الجيد إلى تحقيق أهداف التخطيط، وتتوقف فاعلية التخطيط على مشاركة المرؤوسين في تنفيذ كافة خطط المدرسة ضماناً لسلامة التنفيذ.

قائمة المراجع

1. أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، بدون طبعة، دار الهناء للطباعة، الإسكندرية 2002.
2. زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، بدون طبعة، الكويت، بدون سنة.
3. إبراهيم أبو فروة: الإدارة المدرسية، بدون طبعة، ليبيا، 1997.
4. السيد عليوة: تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، إيتراك للطباعة والنشر، ط1، القاهرة مصر، 2001.
5. جمال الدين عويسات: الإدارة وعملية اتخاذ القرار، بدون طبعة، دار هومة، الجزائر، 2002.
6. جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، بدون طبعة، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2005.
7. حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، ط1، عالم الكتب، مصر، 2003.
8. سامي سلطي عريفج: الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، دار الفكر، عمان الأردن، 2001.
9. صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط2، دار المريخ، الرياض السعودية، 1994.
10. طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، بدون طبعة، القاهرة مصر، بدون سنة.
11. عبد الصمد الأغبري: الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2000.
12. علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1985.
13. علي الشرقاوي: العملية الإدارية وظائف المديرين، بدون طبعة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2017.
14. محمد إسماعيل بلال: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2004.

15. محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله فلسطين، 2001.
16. محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2006.
17. محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، طبعة معدلة ومنقحة، عالم الكتب، القاهرة، 1998.
18. محمد منير مرسى: الإدارة المدرسية الحديثة، طبعة معدلة، عالم الكتب، القاهرة، 1999.
19. محمود السيد أبو النيل: علم النفس الاجتماعي دراسات عربية وعالمية الجزء الثالث، ط4، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة.
20. مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة المدرسية، ط3، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000.
21. هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999.
22. وهيب سمعان ومحمد منير مرسى: الإدارة المدرسية الحديثة، بدون طبعة، عالم الكتب، القاهرة، 1975.
23. وهيب مجيد الكبيسي وصالح حسن احمد الداھري: المدخل في علم النفس التربوي، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
24. وزارة التربية الوطنية: المنشور 356 المؤرخ في 2008/07/15 المتضمن تنظيم الزمن المخصص للدراسة في المدارس الابتدائية.
25. وزارة التربية الوطنية: مشروع المؤسسة، مطبعة الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد، الجزائر، جوان 2006.
26. <https://alidara-tarbawia.blogspot.com/2016/04/Les-theories-modernes-de-gestion-de-l-ecole.html/> 03/04/2023-11:24