

## المحاضرة السابعة: وظائف الإدارة المدرسية

**الهدف من المحاضرة:** التعرف على أهم الوظائف المنوطة بالإدارة المدرسية الحديثة، وتأثيرها في الممارسة الإدارية على مستوى المدرسة.

### العناصر المستهدفة

1. مفهوم الوظائف الإدارية
2. التخطيط Planning
3. التنظيم Organization
4. الرقابة Controlling
5. التنسيق Co-ordinating

## 1. مفهوم الوظائف الإدارية

يطلق البعض على العمليات الإدارية **Process**، بعموميات الإدارة أو وظائف الإدارة **Function**، وهي العناصر الأساسية التي تلجأ كل مؤسسة أو منظمة إلى ممارستها بغض النظر عن طبيعة عملها أو نشاطها حيث قام أستاذ الإدارة سيرز بتحليلها متأثراً بآراء من سبقوه من علماء الإدارة الحكومية (الإدارة العامة)، والإدارة الصناعية والتجارية (إدارة الأعمال) بما فيهم فريدريك تايلور وفايول وغيرهم، فقسم سيرز وظائف الإدارة إلى خمسة عناصر هي:

- التخطيط Planning
- التنظيم Organizing
- التوجيه Directing
- الرقابة CONTROLLING
- التنسيق Co-ordinating

ونظراً للاهتمامات التربوية لسيرز فقد حاول تكييف مبادئ وأسس الإدارة العامة وإدارة الأعمال في مجال التربية بهدف الارتقاء بالعملية التعليمية، وهو في هذا يرى أن الإدارة المدرسية تمارس الوظائف السابقة التي أشارت إليها مدرسة عمليات الإدارة ما عدا وظيفة التنسيق التي تسير جميع الأنشطة المتعلقة بالخطة المدرسية.

ويرى أصحاب 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 وفقاً 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، جوليك، سيرز، جريج. فلقد عالج كل من فايول وجوليك موضوع الإدارة من منظور إدارة الأعمال والإدارة الصناعية، أما سيرز وجريك فقد عالجاها من منظور الإدارة التربوية إلا أن هناك عدداً من العناصر والمكونات المشتركة بينهم جميعاً مثل: التخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والتقييم، محاولين إسقاط هذه المبادئ والأسس على إدارة التربية والتعليم.

### 1.3 التخطيط Planning

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 مستقبلاً، لما يناسب المنظمة ككل وما يناسب كل إدارة من إداراتها الفرعية.

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 فعالاً حين تصاغ الأهداف المترجمة للطموحات المستقبلية على حصر كامل للمشكلات والاحتياجات القائمة، وعلى بنية التقدير الدقيق للمصادر والإمكانات المادية والبشرية المتاحة فعلياً.

إن ما يهمنا معالجته في هذا العنصر هو التخطيط الذي يتم على مستوى المدرسة، والذي يُعبر عنه بالخطة المدرسية، 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.

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

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 وأقسامها المختلفة، في حين أن **التخطيط المدرسي** يضطلع 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:

- المشكلات الخاصة بالتلاميذ.
- المشكلات المتعلقة بالمدرسة عموماً.
- 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:

- 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. التنظيم Organization

إن العملية التنظيمية تعطي للمؤسسة هيكلًا عامًا يجعل مجريات العمل لا تحتاج إلى مجريات يومية، خصوصًا عندما ننظر إلى العملية الإدارية من بعدها 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.

### 2.1 مفهوم التنظيم

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.

تتجلى أهمية التنظيم من مقولة أندرو كارنجي **Andrew Carnegie** مؤسس صناعة الصلب في أمريكا: " خذوا منا كل مصانعنا، و كل تجارنا و طرق مواصلتنا 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". ويعرف التنظيم بأنه:

- 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.

- هو النشاط المبني على علاقة التعاون و التجميع للأعمال و المناشط التي يستوجبها تحقيق الأهداف.

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

وتختلف التعريفات الخاصة بعنصر التنظيم وتتباين...، و ربما 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.

## 2.2 التنظيم المدرسي

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.

وغالبًا ما يهتم التنظيم المدرسي الجيد بأمر 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.
- تنظيم الجدول المدرسي بشكل يضمن التوازن في توزيع الأنشطة التعليمية.
- تحديد القواعد المناسبة لمحاسبة كل منسوبي المدرسة (التلاميذ و العاملون) 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.

### 3.2 مؤشرات التنظيم المدرسي الفعال

توجد بعض المؤشرات التي من خلالها نستطيع 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.

## 4.2 أهمية التنظيم المدرسي

تقوم العملية الإدارية على أساسين هامين؛ أولهما تقسيم العمل وثانيهما تدرج السلطات وتحديد المستويات، إن مراعاة الأساس الأول تكفل الأمور التالية:

- 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 مجالاً 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.
  - 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 مدها 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.



## 5.2 مراحل التنظيم في المدرسة

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

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

## 6.2 التنظيم في إدارتنا المدرسية

يتجلى التنظيم المدرسي أكثر في إدارة الثانويات والمتوسّطات على اعتبار أن كلا منهما يتوفر على ثلاثة أنواع من المؤطرين:

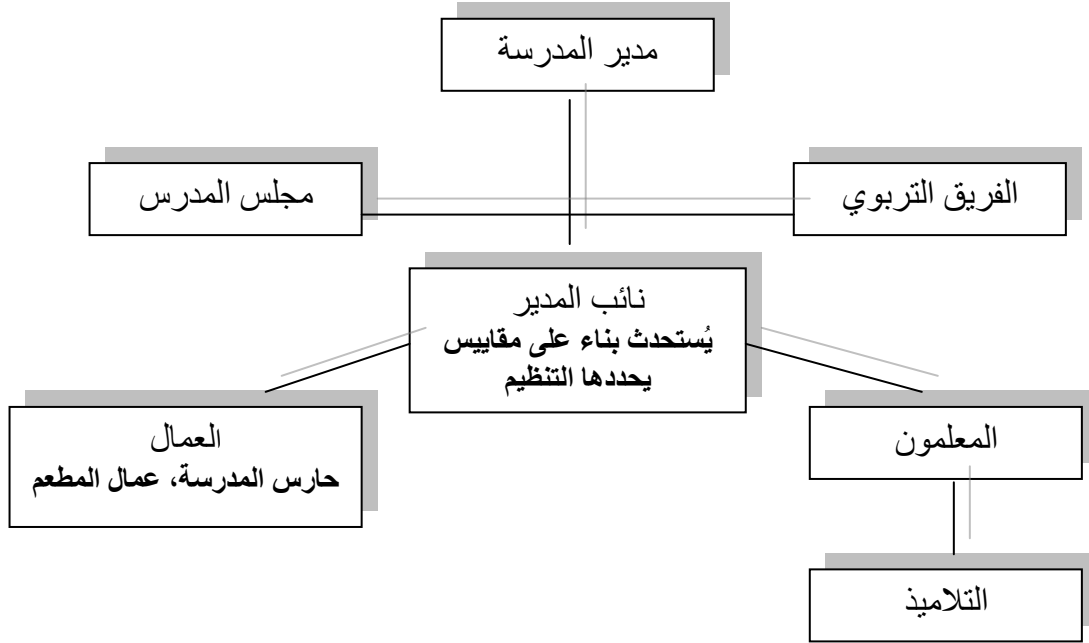
- فريق التّأطير التربوي وهم الأساتذة.
- فريق التّأطير البيداغوجي والإداري.
- عمال الصيانة والتغذية المدرسية وغيرهم.

وهذا الأمر يحتاج إلى تنظيم فعال لضمان تدرج السلطات وتحديد المسؤوليات، وهنا يظهر التنظيم الرسمي في أجل صورته.

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

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

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 التنظيم في إدارة المدرسة الابتدائية في الجزائر.

### 3. التنسيق

مع أن العمليتين الإداريتين السابقتين – التخطيط والتنظيم – مطلوبتان على مستوى إدارة الجماعة وإدارة الفرد لشؤون نفسه، فإن الحاجة إلى عملية التنسيق تبرز بشكل واضح حين نتحدث عن الإدارة على مستوى الجماعة، لأن الحاجة للإدارة العلمية في الأساس تنشأ في إطار هذا المستوى لتنظيم استخدام الموارد المادية والبشرية المتباينة، وتوجيه جهود الأفراد المتعددين على تنويعها نحو هدف منشود مشترك، بشكل تتكامل فيه هذه الجهود لتعطي أفضل مردود وفي الحالة الأخيرة يكون للتنسيق مكانة جوهرية في العملية الإدارية منعا للازدواجية وهدر الطاقات بعيدا عن الأهداف المخطط لها.

إن الإداري في العملية التنسيقية يكون مدركا لتنوع الأعمال التي يمارسها الأفراد، ولكنه يعمل على محصلة القوى المسيرة للمؤسسة تأتي من تظافر هذه القوى واجتماعها لتثري النتائج في نفس المصب وإن جاءت من اتجاهات مختلفة، بدل أن تتبعثر في اتجاهات مختلفة، فتكون محصلتها النهائية هزيلة بسبب تضاربها وتعطيلها بعضها للبعض الآخر.

### 1.3 قواعد وأصول التنسيق

يقدم الدكتور طارق البدرى في كتابه الأساليب القيادية والإدارية مجموعة من القواعد والأصول التي تحكم عملية التنسيق نوردها على النحو التالي:

- كلما زاد العمل في المؤسسة تنوعا اتسع مدى التنظيم في التقسيم، مما يستدعي عمليات تنسيق أشمل لضمان ترابط المكونات فيما بينها تحقيقا لأهداف المؤسسة.
- يحقق التخصص وتقسيم العمل قدرا كبيرا من الكفاية المطلوبة، ولا تتحقق الكفاية بغياب التنسيق.
- يتحقق التكامل بين الوظائف المختلفة غير المتجانسة من خلال أداء الأفراد والجماعات لأعمالهم في إطار البرامج المتفرعة من البرنامج العام للمؤسسة.
- كلما زاد فهم الأفراد في التنظيم لأهداف البرنامج وتقبلوها كلما سهل تحقيق التنسيق بانضباط وتوجيه ذاتي.
- كلما كانت طرق ومنافذ الاتصالات جيدة ومباشرة كلما تحقق التنسيق دون صعوبات.
- عندما يتم تفويض السلطات وفقا للمسؤوليات يتم تحقيق التكامل الذي هو أساس التنسيق.
- يتحقق التعاون الذي يؤدي إلى التكامل داخل التنظيم عندما يتوفر عامل الثقة بين الأعضاء والحافز الإيجابي على العمل.
- التنسيق بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات، أي مع المحيط الخارجي مع بيئة المؤسسة ضروري ولكنه يتطلب وقتا وجهدا متفردا بالقياس لما يتطلبه التنسيق الداخلي.
- يتضمن التنسيق كل الجهود والوظائف والأنشطة، كما يتضمن الانتفاع بالأدوات والأجهزة والتسهيلات المادية المتوفرة للتنظيم أو المؤسسة.
- تغطي عمليات التنسيق الوحدات التنظيمية على المستوى الأفقي، كما تغطي العلاقات بين الوحدات التي تترابط مع بعضها بعلاقة رأسية.

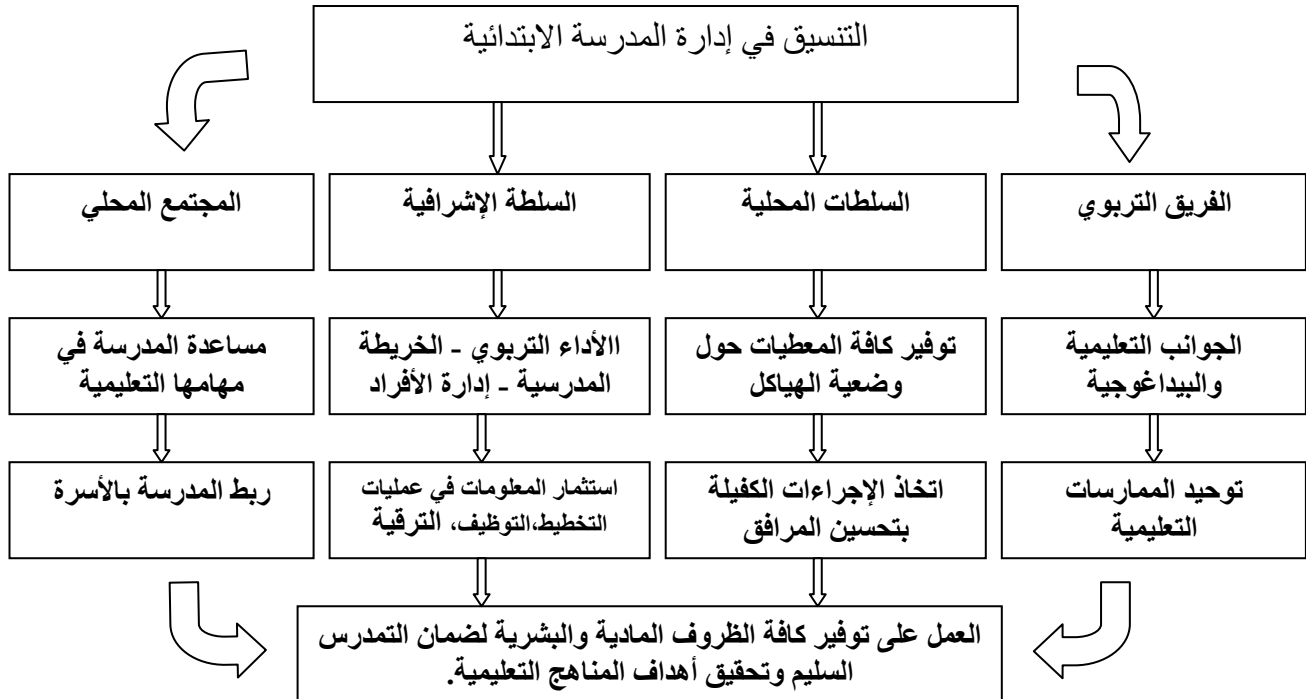
### 2.3 مظاهر التنسيق في الإدارة المدرسية

تتجلى مظاهر التنسيق في الإدارة المدرسية في أبعاد ثلاثة:

- التنسيق مع المرؤوسين من خلال توحيد الرؤى والأفكار حول المناهج الدراسية والبرامج التعليمية، وما يرتبط بهما من طرائق وأساليب تربوية، وما يترتب عنه من توحيد للممارسات التعليمية في الميدان، ويظهر التنسيق أيضا في عملية التقويم التربوي بتبني أساليب تقويمية

مدرسة تنسجم مع الأهداف التعليمية المحددة في المناهج الدراسية، كما يتجلى التنسيق في توزيع النشاطات الصفية واللاصفية بشكل متوازن يحفظ للمدرسة سيرورتها الطبيعية، وتعتبر جلسات الفريق التربوي والندوات التربوية واجتماعات مجلس المدرسة فضاءات لمناقشة هذه المواضيع.

- التنسيق مع السلطات المحلية، لتوفير المعطيات الكافية حول الهياكل التربوية والمرافق المختلفة للمدرسة، وحتى تتمكن مصالحها من برمجة ما تراه مناسباً من ترميمات وإصلاحات.
- التنسيق مع السلطة الإشرافية من خلال العلاقات المستمرة والدائمة مع مفتشي المقاطعة الذي يعتبر عملياً حلقة الوصل بين الإدارة التعليمية ممثلة بمديرية التربية والإدارة المدرسية، بغرض توفير المعطيات الكافية المتعلقة بالخريطة المدرسية وكل ما له علاقة بإدارة شؤون الأفراد معلمين وتلاميذ.
- التنسيق مع المجتمع المحلي وعلى رأسه جمعية أولياء التلاميذ التي يفترض أن تقدم يد العون إلى المدرسة، من خلال التنسيق معها للمساهمة في تحسين ظروف التمدريس، كما تعمل على مد جسور التعاون بين الأسرة والمدرسة، ومساعدتها مادياً في الكثير من المناسبات.



### أبعاد التنسيق في الإدارة المدرسية

## 4. الرقابة Controlling

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

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

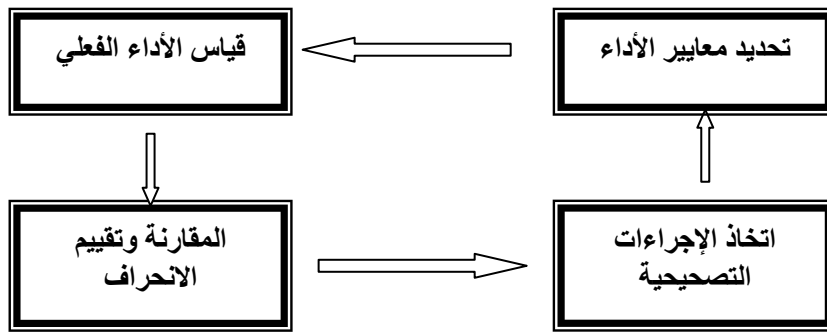
وتهدف الرقابة إلى التأكد من أن الأداء الفعلي يسري حسب الخطط الموضوعية، ومن ثم فهي تنطوي على عمليات متابعة وتعديل الأنشطة التنظيمية اتجاه الأهداف، ومن ثم توجد علاقة تكامل بين التخطيط والرقابة، وهما وجهان لعملة واحدة أي أن التخطيط بدون رقابة يكون غير فعال، والرقابة بدون تخطيط ليس لها معنى - في هذه الحالة-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

### 1.4 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 كليا أو جزئيا دون وقوع الأخطاء، وذلك عن طريق وسائل اتصال فعالة بين المستويات الإشرافية والتنفيذية، وعن طريق تعليمات واضحة ومحددة انطلاقا من عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق، ولأن الرقابة توازن على ضوء الأحكام التقييمية بين مجريات العمل والأهداف المنتظرة من القيام به، فإنها تمتلك معيارا للتوصية بالتوجيه أو القيام به بشكل مباشر.

وتمر العملية الرقابية بأربع خطوات أساسية:

- تحديد معايير الأداء.
- قياس الأداء الفعلي.
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري وتحديد الفرق.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.



### خطوات عملية الرقابة

#### 2.4 أهداف الرقابة وأغراضها

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

- 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.

#### 3.4 أنواع الرقابة

- **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 والأساتذة، 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، 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.

#### 4.4 قواعد عملية الرقابة

هناك قواعد تحكم العمل الرقابي يمكن توضيحها فيما يلي:

- 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.
- 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.

## المراجع

1. جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، بدون طبعة، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2005.
2. سامي سلطي عريفج: الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، دار الفكر، عمان الأردن، 2001.
3. عبد الصمد الأغبري: الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2000.
4. محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله فلسطين، 2001.
5. محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2006.