

# الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية

## تأليف

الأستاذ الدكتور/ فؤاد على العاجز  
أستاذ الإدارة التربوية والتربية المقارنة  
عميد الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية - غزة

الدكتور / عصام حسن اللوح  
أستاذ أصول التربية المساعد  
الأستاذ / مصطفى يوسف منصور

## تقديم

الدكتور / محمد عثمان الأغا

يناير 2012

# الفصل الأول

## الإدارة المدرسية

- |                                 |        |
|---------------------------------|--------|
| تعريفات الإدارة المدرسية.       | أولاً  |
| نشأة الإدارة المدرسية وتطورها.  | ثانياً |
| أهمية الإدارة المدرسية.         | ثالثاً |
| وظيفة الإدارة المدرسية.         | رابعاً |
| أهداف الإدارة المدرسية.         | خامساً |
| خصائص الإدارة المدرسية الناجحة. | سادساً |
| مبادئ الإدارة المدرسية.         | سابعاً |
| مقومات الإدارة المدرسية.        | ثامناً |
| أنماط الإدارة المدرسية.         | تاسعاً |
| عناصر الإدارة المدرسية.         | عاشراً |

## مقدمة

تحظى الإدارة المدرسية بأهمية كبيرة في نظر الباحثين والدارسين إذ أن إدارة المؤسسات بوجه عام وإدارة المؤسسات التربوية بوجه خاص ينبغي ألا تسير بطريقة عشوائية، بل ينبغي أن تسير على هدى مبادئ وأسس علمية ثبتت فعاليتها، فالإدارة التي تسير وفق رغبات أو نزوات المدير تكون معرضة للأخطار المتباينة وإن بدت في الظاهر ناجحة، فمدير المدرسة الذي يعتمد على أفكاره الشخصية بغير دراسة لأصول الإدارة قد يعمد إلى التأكيد على ناحية معينة، مهملاً نواح أخرى، فقد يهتم بالعقوبات ويوقعها على الطلبة بل وعلى العاملين معه.

فالإدارة السليمة في نظره تتلخص في الموقف الحازم مع الطلبة وجميع العاملين بالمدرسة، فمثل هذا المدير الذي يجترئ الإدارة المدرسية بمبدأ الحزم فإنه يفقد إدارته جوانب حيوية كثيرة ينبغي أن يطبقها لا أن يهملها، وقد صارت الإدارة المدرسية علماً من علوم التربية وأخذ يتسع في ضوء ما يجابه الإدارة المدرسية من مشكلات يجب حلها وتذليلها كهروب الطلبة أو عدم جدوى العقوبات البدنية في حمل المنقطعين على المواظبة والاهتمام بتلقي الدروس بالمدرسة.

فعلى الإدارة المدرسية أن تقدم حلاً إلى المديرين غير الضرب وغير توقيع الإهانات، فالهدف الأساسي من الإدارة المدرسية هو العمل على التنسيق بين الجوانب المختلفة والشخصيات المختلفة في نسق محدد، وانسجام وتوافق لتحقيق الوحدة الديناميكية فتتحرك المدرسة كمؤسسة ينبع نشاطها من كيانها الداخلي وليس من فكر أو من إدارة مدير المدرسة وحدة وفي هذا النوع التكاملي من الإدارة يكون عمل المدير تنسيقياً وتشجيعياً وليس كبتياً أو تعويقياً. ( اسعد ، د.ت ، 188-189 )  
وللعلاقة الوثيقة بين مفاهيم الإدارة لأبد من الانطلاق من المفهوم الأساس وخلفياته وما يحيط به ، ومناخ تكوينه وتبلوره للدخول إلى المفاهيم الأخرى .

## الإدارة المدرسية :

يتكون الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة ADMINISTRATION من جزأين :-

الجزء الأول : وهو كلمة (AD) ومعناها اللفظي (TO) وتعني ( لكي ) .

الجزء الثاني : هو كلمة (MINISTR) وتعني خدمة ، ولهذا فإن المعنى اللفظي لكلمة الإدارة في الأصل اللاتيني يعني القيام على خدمة الآخرين ، أو بمعنى آخر أنه ( يتم أداء خدمة ما ) عن طريق جهاز معين . ( دياب ، 2001: 94 )

## تعريفات الإدارة المدرسية :

يعرفها شيلدون بأنها : الوظيفة التي يتم بموجبها رسم السياسات والتنسيق بين الأنشطة وتصميم الهيكل التنظيمي لها ، والقيام بأعمال الرقابة على كافة أعمال التنفيذ ( عقيلي ، 1996: 31 ) .

كما يعرفها جوهر بأنها : عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الأفراد لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة . ( جوهر ، 1974: 43 ) .

وعرفها هايمان بأنها : الوظيفة التي تؤدي إلى فعل الأشياء بواسطة الأشخاص وتوجيه جهود الأفراد نحو غرض معروف ( عساف ، 1988 : 13 ) .  
ويعرفها أبو الكشك بأنها : مجموعة من العمليات تتكون من التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة ، يقوم بها المدير ، يوجه جهود وأداء ممارسات المرؤوسين نحو تحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد وتكلفة ، ووقت ممكن ( أبو الكشك ، 2006 : 30 ) .

ويرى الاتحاد الأمريكي للإداريين التربويين أن الإدارة هي : طريقة للتعامل مع الناس من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ( الياس ، 1984 : 38 )

أي أنها وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق آخرين ومعهم ، وكما يقول فوكس إن الإدارة كلمة تستعمل للدلالة على أداء عمل أكبر من أن يقوم به شخص واحد

### ويعرفها المؤلفون بأنها :

جميع الجهود والعمليات والنشاطات المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة، والمكون من المدير ومساعدته والمعلمين والإداريين والفنيين ، بهدف تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها ، وبما يتمشى مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة وعلى أسس سليمة .

### نشأة الإدارة المدرسية وتطورها :

يعتبر ميدان الإدارة المدرسية من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين ، وإن كانت الممارسات الفعلية لها قد بدأت منذ عصر ما قبل التاريخ ، يوم أن كان الإنسان يعيش حياة بدائية ، فكانت تربيته تدور حول هدفين رئيسيين هما لقمة العيش وتوفير الأمن ، وكانت فلسفة التربية يحددها الأب والأم باعتبارهما المدرسين ، والأبناء هم التلاميذ ، وحجرات الدراسة تلك الطبيعة الواسعة التي يعيشون فيها ، ومنهاج التعليم هو مواقف الحياة التي تمارسها الأسرة ليل نهار ، وأسلوب التقويم هو كيف يقابل التلميذ الظروف والعوامل البيئية ويتغلب عليها ، وينجح في حياته ، وهكذا كان الأب والأم يمثلان أول مدرسين عرفهما التاريخ وأول مديرين في الإدارة المدرسية التي وجدت على هذه الأرض، فقد كانا المخططين والمنفذين والممارسين على كل ما يتصل بتربية الصغار . ( عبود ، 1979 : 2 )

وتعتبر الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقا لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها ، كما يحتاجها المعلم لتسيير أموره وأمور مدرسته ، ومن هنا أصبحت الإدارة المدرسية ذات أهمية بالغة بالنسبة للتلميذ وللمعلم وغيرهم ممن يعملون في المدرسة بل ولأولياء أمور التلاميذ والبيئة المحلية ، كما تحتاجها المدرسة لتسيير أمورها التعليمية ، وقد أصبح حسن الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المدرسة الحديثة عن المدرسة التقليدية.(محمد، 2004 : 22)

وقد أسهم في هذه المدرسة المديرون الممارسون الذين حاولوا التوصل إلى المبادئ العامة التي تميز الإدارة الناجحة ، ومعظم من كتب في هذا المجال كانوا من المديرين الذين مارسوا الإدارة بالفعل ومنهم ( هنري فايول ) المهندس الفرنسي والمدير لشركة مناجم ، ولقد حاول فايول التوصل إلى بعض المبادئ العامة التي يمكن تعميمها ، وقام بنشر هذه المبادئ في فرنسا في كتابه الذي ظهر بعنوان ( إدارة الصناعة العامة ) عام ( 1916 ) ، وقد ذهب فايول إلى القول بأن الإدارة نشاط يدخل في كل المجالات الإنسانية في المنزل والعمل والحكومة ، وأن لكل مؤسسة عمليات إدارية معينة مثل : التخطيط والتنظيم والسيطرة والتنسيق والضبط.(المرسى،2001: 21)

وبهذا بدأ تطور ميادين الإدارة المدرسية كحقل دراسي ، أو كعلم من العلوم التربوية المهمة وبدأ الاهتمام بإنشاء أقسام علمية متخصصة في هذا المجال .  
**عناصر العملية الإدارية :**

اختلف الباحثون في تحديد عناصر الإدارة ،ولكن الغالبية اتفقت على مجموعة من العناصر من أهمها :

**أولاً : التخطيط :**

تحديد مسبق لما سيتم عمله ،يضم مجموعة متناسقة من العمليات لتحقيق أهداف معينة فهو عملية منظمة واعية وهو برامج موقوتة بمراحل وخطوات وتحديد زمني ومكاني وهو عمل يتم بموجبه تحديد الأهداف ورسم السياسات والإجراءات واتخاذ القرارات في ظل بدائل متعددة لتحقيق الأهداف ضمن أولويات وهو عملية عقلية وتصور ذهني مسبق وعملية التنبؤ بالمستقبل في ضوء الحقائق وهو سابق لجميع عناصر العملية الإدارية وأولى وظائفها

**ثانياً : التنظيم :**

هو الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة ويتضمن مجموعة من العمليات تتمثل في تحديد المهمات والواجبات والأعمال وتقسيمها إلى وظائف وإسناد كل وظيفة للشخص المناسب مع منحه سلطات ومسئوليات تتناسب مع حجم وأهمية مركزه الوظيفي مع توضيح طرق الاتصال بين أقسام وأفراد المؤسسة . (أبو الكشك ، 2006 : 59 )

#### ثالثاً : التوجيه :

عملية تتعلق بإدارة العنصر البشري وتتضمن إصدار الأوامر والتوجيهات والتعليمات من قبل الرؤساء للمرؤوسين، وتوجيه نشاطهم نحو الأهداف المحددة، وتسعى إلي تحقيق التعاون وحفز العاملين على الأداء السليم من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال (مساد ، 2005 : 11)

ويكون التوجيه والضبط في ضوء الدراسات والبحوث لضمان فعالية التنظيم

#### رابعاً : التنسيق :

ويتناول تنسيق الجهود البشرية في المنظمة بهدف تضافرها وتعاونها معا لبلوغ الأهداف وهي تدخل في جميع العمليات الإدارية (نشوان ، 1992 : 32) أي انه تحقيق للتكامل والتعاون والانسجام والتناغم لتتلافى حدوث الازدواجية والتضارب في الاختصاصات والمهام، وهو توزيع للأدوار لسير العمل في الاتجاه الصحيح، ومنع التجاوزات والازدواجية

#### خامساً : الرقابة :

عملية الإشراف والمتابعة من قبل المدير أو الرئيس على مرؤوسيه لمعرفة كيفية انجازهم للمهمات وقياس أدائهم وتحديد مواطن الخلل والضعف ومعالجته وتلافى الوقوع فيه مرة أخرى . ( أبو الكشك ، 2006 : 63 ) . أي أنها إشراف ومتابعة وقياس وتصحيح للأداء والتأكد من أن كل شيء يسير حسب الخطة بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له .

#### النظريات الإدارية :

#### أولاً : نظرية الإدارة العلمية :

وترجع أصولها إلى فردريك تايلور وهنري فايول ، فقد بدأت مع صدور كتاب تايلور مبادئ الإدارة العامة (1911) وطرح فيه أن الهدف الشامل لحركته العلمية هو رفع الكفاءة الصناعية من خلال رفع الإنتاجية وخفض تكلفة الوحدة، وأن المدخل العلمي للإدارة هو المدخل القائم على الملاحظة والقياس والتجربة، وحدد مفهوم الإدارة الذي يركز على وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة ووضع معايير تنفيذ الأعمال يختصر الوقت اللازم لإنجاز العمل وتأكيد على أهمية الحوافز والتدريب أثناء الخدمة .

وقد أخذت الإدارة التربوية الكثير من الحركة العلمية في مجالات الإعداد والممارسة والتدريب . (الياس، 1984 : 16 - 17)

أما هنري فايول الفرنسي فيؤمن بأن إدارة الموظفين هي مفتاح النجاح الصناعي لذلك فقد افترض سلسلة من الأوامر الواضحة المحددة ولا بد من اختيار الرجل المناسب لعمل محدد فهو قد اهتم بالإدارة العليا في حين اهتم تايلور بالإدارة الوسطى وركز فايول على المدير وتايلور ركز على العامل كما فصل فايول عمليات الإدارة وأكد أنها تشمل على التخطيط والتنظيم والتنسيق والسيطرة

واقترح أربعة عشر مبدءا للإدارة تناول فيها وحدة الأمر والسلطة والمبادرة والمعنويات وإن المرونة والإحساس بالانسجام ضروريان للمدير وهذا مختلف عن تايلور الذي أكد على تمييز مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقها المتشدد (نشوان، 1992 : 17)

**ثانياً : نظرية الإدارة السلوكية :**

بدأت في مصنع هورثون بإجراء دراسات (1920) تهدف إلى اكتشاف العلاقة بين ظروف العمل وأحواله المادية والطبيعية وإنتاجية العاملين وكشفت أهمية المتغيرات الاجتماعية على الإنتاجية وكانت سببا في تطور مجال العلاقات الإنسانية لتحقيق الرضا الشخصي وزيادة الإنتاج .

ويعتبر (مايو) أول من أكد أهمية العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين معنويات العاملين وزيادة الإنتاجية وأن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يتناول من يعمل داخل المنظمة (التنظيم) ومن له علاقة من الخارج .

وقد اثر هذا المفهوم على الإدارة التربوية ولا يزال فالعلاقات الإنسانية وتحسين وسائل الاتصال بين الطلبة وأولياء الأمور والأساتذة والإداريين في غاية الأهمية (اللياس، 1984: 18-19) .

وأثبتت أن السلوك الإنساني متشابه ومعقد ويزداد تعقيدا عندما يعمل الإنسان في مجموعات صغيرة وأن الأفراد العاملين في وحدة إدارية أو إنتاجية يميلون لتكوين تنظيم غير رسمي .

يؤثر على التنظيم الرسمي وإن القواعد الإدارية نسبية وما ينطبق على مجموعة قد لا ينطبق على أخرى . ( نشوان ، 1992 : 18 )

### طبيعة الإدارة :

ينظر بعض رجال الأعمال إلى طبيعة الإدارة على أساس أنها "فن" في حين يرى فريق آخر أنها "علم" ويؤكد فريق ثالث على أنها في الحقيقة مزيج من العلم والفن "علم وفن معا" ويعتمد كل منهم على العديد من المبررات التي تؤكد صحة كل مقولة ... وفيما يلي عرض لبعض المبررات المختلفة لكل منهم :

### 1. الإدارة فن :

استند الفريق الذي رأى أن الإدارة فن إلى عدة مبررات أساسية منها :

- أن العمل الإداري يتطلب من رجل الإدارة أن يتمتع بسمات منها : حسن التصرف ، إمكانية التطبيق السليم لجوانب المعرفة وسرعة البديهة والإدراك المتكامل ، والخيال المتسع ، وغيرها ، وتوافر هذه السمات يساعدهم على إتقان أعمالهم وإنجازها بكفاءة كبيرة . وتعتبر هذه السمات من أهم السمات الرئيسة التي تتوافر لدى الفنان لكي يتمكن من حسن أدائه لدوره من أجل توصيل أفكاره بيسر ولياقة للمشاهدين في المواقف المختلفة .

- أن أداء رجل الإدارة يكون من خلال الممارسة والخبرة العلمية، ولذا فإن أداءه في إنجاز مهام العمل الإداري يصبح من خلال العام الثاني أفضل منه في العام الأول كما أن نجاح بعض رجال الأعمال غير المؤهلين تأهيلا علميا (أي ليسوا

من خريجي المعاهد أو الكليات المتخصصة ) في توسيع نطاق أعمالهم بصورة كبيرة يدل على أن الإدارة فن . فمن خلال : محاولات التقليد والمحاكاة ، والممارسة العملية ، والخبرة الشخصية في المواقف المختلفة التي مروا بها أو تعلموها من خلال التلمذ على أيدي آخرين ، توصل هؤلاء إلى معرفة الطرق والوسائل التي أدت إلى نجاحهم في أعمالهم ، وحقيقة الأمر فإن هذا النجاح قد تم من خلال الاعتماد على تجاربهم الشخصية ( الذاتية ) والتي قامت على أساليب التقليد والمحاكاة ، والمحاولة والخطأ وغيرها من الأساليب اللازمة لمواجهة بعض المواقف البسيطة في حياة الإنسان طبقاً للمقولة الشائعة ( الحياة مدرسة ) .

- أن توافر بعض صفات وعوامل القيادة لدى بعض الأفراد يساعدهم على النجاح في العمل الإداري . ومنها على سبيل المثال : القدرة العالية ، والموهبة المرتفعة ، والإمكانات الكبيرة للتعامل مع العديد من الأفراد والتأثير عليهم برغم اختلاف طبائعهم ، ومشاعرهم وحاجاتهم وسلوكياتهم وهذه كلها من سمات نجاح أي فرد في عمله ، وخاصة مديري المنظمات وعلى هذا فإن سمات القيادة التي تتوافر لدى بعض الأشخاص ، وخاصة القدرة المرتفعة في التأثير على الآخرين والجرأة في اتخاذ القرارات الأمنية والمثابرة في العمل وغيرها تجعلهم رجال إدارة ناجحين على اعتبار أن الإدارة في الحقيقة تمثل إدارة الجهود الإنسانية .

وطبقاً لذلك فإن الكثير من الأعمال والمهن المختلفة تتطلب عند أدائها العديد من الأمور ، ومن هذه الأعمال والمهن : مهنة المدرس ، والمهندس ، والجراح ، والرياضي الممارس لنوع من أنواع الرياضة المختلفة (ركوب الخيل ، كرة القدم ، المبارزة) والنجار ، وقائد المركبات ، وغيرها ولذا فإن كلا منهم يكون فناناً في مهنته وعمله . ومن ثم فإن كلمة فنان لا تقتصر على الشخص الذي يقف أمام مجموعة من الأفراد ليؤدي دوراً تمثيلاً لإسعادهم وترفيهم .

## 2. الإدارة علم :

ويرى هذا الفريق أن عوامل الصدفة ، والمحاولة والخطأ ، والخبرة الشخصية فقط لا يمكن أن تساعد على نجاح رجل الإدارة لتحقيق الأهداف المرغوبة ولذا تحولت الإدارة من مرحلة "الإدارة التقليدية " إلى ما يسمى بمرحلة " الإدارة العلمية " منذ عام 1911م ، وذلك بعد أن نشر تايلور دراسته بعنوان " الإدارة العلمية " ولهذا فإن إدارة المنظمات لابد وأن تتم على أساس علمي سليم ، ومن بين المبررات التي تؤكد على طبيعة الإدارة كعلم ما يلي :

- أن دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ومنها الظواهر الإدارية أصبح يتم على أسس وخطوات الأسلوب العلمي ، والتي تتضمن : تحديد المشكلة ، وفرض الفروض ، واختبار صحة الفروض ، واختيار الفرض الملائم ، وعليه فإن تطبيق الأسلوب العلمي قد امتد ليشمل إنجاز جميع المهام والعمليات الإدارية : كاتخاذ القرارات ، والتخطيط ، وإجراءات المتابعة والتقييم ، وتوزيع العمل بين الأفراد.
- أن الإدارة كعلم ، يشبه أي علم آخر في أنه يشتمل على العديد من : المبادئ ، والتعاريف والأساليب ، والنظريات ، والتطبيقات ، ولذا يتم إنجاز العديد من الدراسات العلمية في مجال الإدارة لاستنتاج بعض النظريات التي تفسر الظواهر الإدارية موضع الدراسة ، والتي استخدم لدراستها نفس الطريقة العلمية المطبقة في جميع العلوم الأخرى .

### 3. الإدارة فن وعلم معاً :

وبناء على ما سبق فإنه ينظر إلى الإدارة على أنها فن على أساس أن ارتفاع المهارة في أداء العمل الإداري يتوفر بازدياد طول فتره الممارسة والخبرة في العمل ومن خلال الممارسة العملية والميدانية ترتفع بعض المهارات اللازمة للنجاح في العمل الإداري . كما نخلص إلى أن الإدارة كعلم يعد نتيجة لاستخدام الأسلوب العلمي في دراسة الظواهر الإدارية . وبناء عليه فإن الرأي الذي يرى أن الإدارة هي علم وفن معا يمثل الرأي الأفضل ، لأنه يجمع بين الرأي الأول والثاني ، ويؤكد التعريف التالي للإدارة على

صحة هذا الرأي "علم وفن معا" إن الإدارة هي "فن تطبيق العلم بحيث يؤتي التطبيق أفضل النتائج".

#### 4. الإدارة علم وفن وأخلاق :

يرى د. إسماعيل دياب أن الرأي الأكثر صوابا حول طبيعة الإدارة الصحيحة ما زال مفقدا إلى بعد ثالث - لم يذكر بعد في المراجع العربية والأجنبية - ومهم في الإدارة بجميع المجتمعات وخاصة المجتمع الإسلامي ، وهذا البعد هو بعد " الأخلاقيات التي يجب أن يتصف بها المدير ، أو المجتمع المحيط ، أو كلاهما . ويبرهن على ذلك بقوله : " تتأثر جميع جوانب العملية الإدارية في أي (منطقة تعليمية أو غير تعليمية ) بمجموعه معينة من القيم والأخلاقيات التي يتصف بها مدير هذه المنطقة ويطبقها في الواقع ، والدليل على صحة هذه العبارة ، المقولة الشائعة بين الأفراد ، وهي " إذا كان رب البيت بالدف ضاربا ، فشيمة أهل البيت كلهم الرقص .

لذا فإن الإدارة التي تسودها أخلاقيات فاضلة داخل المنظمة تختلف في طبيعتها عن الإدارة التي تسودها أخلاقيات الاستغلال للعاملين . كما إن نظم الإدارة في ظل منظمة ما بمجتمع تسوده قيم وأخلاقيات وأنظمة وتشريعات وقوانين إسلامية يجب أن تختلف في طبيعتها عن نظم الإدارة في منظمات بمجتمع لا يتمسك -بقوة- بهذه القيم الخلفية وعلى ذلك فإن كلا من البعد الأول والثاني يرتبط في الحقيقة بالجانب الأخلاقي من جميع النواحي .

ومن ذلك يرى د.إسماعيل دياب "أن النظرة لطبيعة الإدارة على أنها علم وفن وأخلاق في آن واحد تمثل أفضل الآراء . والسبب في ذلك يرجع إلى أن عملية الفصل بين الجوانب الثلاثة : (الأخلاق ، والفن ، والعلم ) ليس أمرا سهلا أو يسيرا لأنها أبعاد متداخلة ومتكاملة في نفس الوقت .

ونرى أن الأخلاق يجب أن تسبق في المرتبة البعدين الآخرين ، وذلك لأن جميع الأفكار وتطبيق النظريات وأداء الممارسات الإدارية المختلفة لا يمكن أن يتم في الواقع

إلا في ظل نسق معين " إطار معين " من الأخلاقيات والقيم . ( العجيمي ، 2000 :  
34-36 )

#### أهمية الإدارة المدرسية :

إن نجاح النظام التعليمي في تحقيق غاياته مرتبط بالأساس بوجود إدارة مدرسية قادرة ، فكل عملية تربوية صغرى لا تصل إلى غايتها إلا عن طريق الإدارة المدرسية وإلا تظل الجهود مبعثرة فهي تقوم بتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة وتعتبر الإدارة المدرسية عنصراً هاماً من عناصر العملية التربوية وترجع أهمية الإدارة المدرسية لدور المدرسة كوحدة تنفيذية فعلية لجميع العمليات التربوية في مجال العمل التربوي الهادف البناء المبني على أسس علمية وإنسانية يتطلب ممن يقوم بإدارتها مواصفات وخبرات وإعداداً خاصاً للقيام بهذا العمل القيادي بكفاءة عالية لتحقيق أهداف المجتمع ( الفقي ، 1994 : 24 )

#### وتتمثل أهمية الإدارة المدرسية في النقاط التالية :

- أنها ضرورية لكل مدرسة ، ولا بد من التعاون والمشاركة مع الآخرين لوضع الأهداف المراد تحقيقها .
- أنها الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية من طلاب ومدرسين وموظفين وأدوات تعليمية وأموال لتحقيق حاجات التلاميذ وتنمية شخصياتهم .
- أنها الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها .
- أنها تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة جهودهم وتصرفاتهم . ( مصطفى ، 1999 : 40 )

#### وظيفة الإدارة المدرسية :

تغيرت وظيفة الإدارة المدرسية واتسع مجالها فلم يعد مقتصر على النواحي الإدارية فقط بل أصبح يجمع النواحي الفنية والمالية وكل ما يتصل بالتلاميذ وهيئة التدريس والمناهج والأنشطة المدرسية والإشراف الفني وتنظيم العلاقة بين المدرسة والبيئة المحلية وعلاج مشاكل التلاميذ الدراسية الاجتماعية بل كل ما يتصل بالعملية التربوية

بطريقة غير مباشرة كما ظهر مفهوم جديد لوظيفة المدرسة وهو ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه وكان نتيجة هذا المفهوم زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع . (ربيع ، 2006 : 27-28 )

وقد أدى تطور الفكر التربوي إلى تغير وظيفة الإدارة المدرسية واتساع مجالها فلم تعد مجرد عملية تسيير شئون المدرسة بقدر ما هي إدارة تطوير وإنماء ، ويرى كثير من الباحثين أن الإدارة المدرسية لها مجموعة وظائف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- دراسة المجتمع ومشكلاته وأهدافه وأمانيه والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه .
  - العمل على تزويد المتعلم باعتباره محور العملية التعليمية العملية بخبرات متنوعة ومتجددة ، يستطيع من خلالها وبواسطتها مواجهة ما يتعرض له من مشكلات .
  - تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية الطلبة وتعليمهم وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم .
  - الارتقاء بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة لتحقيق الأهداف التربوية المقررة من خلال اطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعارف ووسائل وطرق تدريس وتدريبهم وعقد الندوات والدورات لهم . ( العمايرة ، 1999 : 56 )
- أهداف الإدارة المدرسية :**

لم تعد الإدارة المدرسية مجرد عملية تسيير شؤون المدرسة والمحافظة على النظام وضبط الطلبة فيها ، أو تلقين الطلبة أو المحافظة على الأبنية والتجهيزات المدرسية ، بل أصبحت أهدافها تتمحور حول تهيئة الظروف وتوفير الإمكانيات التي تساعد المتعلم على النمو المتكامل وحول المساعدة في تحسين العملية التعليمية لتحقيق ذلك النمو ، وفي تحقيق الأهداف الاجتماعية للمجتمع بما يتطلبه ذلك من تعاون وتنسيق مثمر بين كل أطراف العمل في المدرسة والمجتمع . ( سمعان ومرسى ، 1975 : 10 )

### وتتمثل أهداف الإدارة المدرسية فيما يلي :

- التأكيد على أن جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات والأفعال التي تصدر من قبل أعضاء الإدارة المدرسية لابد أن تعمل على المساعدة في بناء الطالب من جميع النواحي (روحيا، وعقليا ، واجتماعيا ، ونفسيا ) وعلى هذا يجب التأكد من أن جميع هذه الجهود والأنشطة والأقوال والأفعال المبذولة تتم من أجل تعليم الطلبة الاتجاهات والسلوكيات الايجابية .
- الاهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف . داخل المدرسة بصورة منتظمة ، فالكفاية الإدارية للمؤسسات التعليمية تتطلب الاهتمام بجميع هذه العمليات بصورة متكاملة وشاملة ومستمرة .
- الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسئوليات بين العاملين في المدرسة ، بما يتناسب وقدرات واستعدادات وميول واهتمامات كل واحد منهم . وذلك باعتبار أن كل فرد في جماعة يؤدي دوره وواجباته بفاعلية .
- العمل على توفير النموذج الإسلامي داخل المدرسة ويرجع السبب في ذلك إلى اعتبار أن جميع العاملين في المدرسة (وخاصة المدير والمعلمين) لابد أن يمثلوا القدوة الصالحة والمثال الحسن من حيث الصدق، والأمانة، والعلاقات الطيبة والتعاون ، كما يجب على مدير المدرسة القيام بدعوة المعلمين للالتزام بهذه السمات في أدائهم داخل المدرسة ، مع تشجيع الآخرين على مواصلة الالتزام بهذه السمات ومراعاتها في كل تصرف أو قول أو عمل يتم منها أمام الطلبة داخل الفصول وخارجها .
- العمل على توفير الاتصالات الجيدة داخل المدرسة والفصول ، ويتطلب ذلك المهارة المرتفعة في الاتصالات المدرسية مع حسن التصرف في الأمور المختلفة داخل المدرسة والفصول الدراسية لكي تسود المدرسة العلاقات والروح الطيبة . فيشعر الجميع أن جميع الأعمال والجهود المبذولة من قبل العاملين في المدرسة

تتم من أجل الصالح العام ابتغاء مرضاة الله عز وجل وليس كمآرب شخصية وأعرض دنيوية .

- العمل على ربط المدرسة بالمجتمع المحلي ، وكلما وجد الاهتمام بربط المدرسة بالمجتمع ، تمكنت المدرسة من حسن أداء دورها في إعداد الطالب الذي يستطيع أن يتكيف مع مجتمعه بنجاح ويسهم في تقدمه وازدهاره .
- توقع العاملين في المدرسة للمشكلات المختلفة ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها مقدما . ويطلق على هذا المبدأ ( مبدأ الاستشعار عن بعد في العمل الإداري ) ، ومن مبدأ الوقاية خير من العلاج .

**كما تتحقق أهداف الإدارة المدرسية فيما يلي :**

- توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو الطالب بشكل متوازن ومتكامل عقليا وجسميا وروحيا واجتماعيا ونفسيا .
- تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين .
- توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي وتؤدي إلى نفعه .
- المساهمة في دراسة المجتمع ، وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه . ( عابدين ، 2001 : 62 )

**وهناك أهداف تقليدية روتينية تتعلق بالأمور الإدارية والمالية والسجلات والملفات مثل:**

- تسيير شؤون المدرسة وفقاً للقواعد والتعليمات الصادرة من السلطات التعليمية.
- المحافظة على النظام في المدرسة.
- حصر غياب الطلبة .
- العمل على إتقان وحفظ المقررات.
- صيانة الأبنية والتجهيزات المدرسية.

- توفير الظروف والإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف.
- تنظيم السجلات بأنواعها.
- وتتجدد أهداف الإدارة المدرسية نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية وتتنوع لتعدد عناصر العملية التربوية:**
- بناء شخصية الطالب بشكل متوازن ومتكامل ، اكتشاف قدرات ومواهب الطلاب وتنميتها ، تنمية التفكير الإبداعي والابتكار .
- تحليل وتقويم وتطوير المناهج والكتب المدرسية والاختبارات المدرسية ، تحديد المشكلات التي تواجه الطالب وتحليلها والمساعدة على حلها.
- نقل التراث الثقافي إلى الأبناء ، تطوير النشاطات المدرسية اللاصفية .
- تطوير أساليب التدريس لدى المعلم ، تدريب المعلم على مهارات استخدام التكنولوجيا التربوية ، تدريب المعلم على إنتاج الوسائل التعليمية ، توعية الطلاب بيئياً .
- تنمية وتطوير التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي.(أبو الكشك، 2006: 45-48)

#### **خصائص الإدارة المدرسية الناجحة :**

- إن الإدارة المدرسية ينبغي أن تكون نموذجاً صالحاً في سير العمل والتعاون وإتباع لأساليب الديمقراطية والعلاقات الإنسانية ، وإذا كانت كذلك فهذا ينعكس على المجتمع ليكون متعاوناً ، وديمقراطياً ، ومن أهم الخصائص التي تتصف بها الإدارة المدرسية الناجحة ما يلي :
- أن تكون إدارة هادفة : وهذا يعني أنها لا تعتمد على العشوائية في تحقيق أهدافها وإنما تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام .

- أن تكون إدارة إيجابية : وهذا يعني أنها لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها دور قيادي في مجالات العمل وتوجيهه ( سليمان ، 2001 : 380 )
- أن تكون إدارة اجتماعية : وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة مدركة للصالح العام ، بمعنى ألا ينفرد القائد بصنع القرار بل يكفل مشاركة من يعملون معه .
- أن تكون إدارة إنسانية : ويشمل ذلك حسن معاملة الآخرين ، وتقديرهم والاستماع إلى وجهة نظرهم ، والتعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم في الوصول إلى الحلول السليمة لهم.
- أن تكون إدارية شورية : أي أن يكون بعيدا عن تسلط رئيس التنظيم الإداري ، أو أحد أعضائه أو انفراده باتخاذ القرار دون الرجوع إلى أعضاء التنظيم والمشاركين فيه ، ويتسم التنظيم الإداري بأنه ديمقراطي إذا ما توافر فيه تنسيق جهود الأفراد ، ومشاركة أعضائه ، وأن تكون فلسفته متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للمجتمع .
- تتسم بالمرونة في الحركة والعمل : وأن لا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة وإنما تتكيف حسب مقتضيات الموقف وتغيير الظروف .

وفي ضوء ما سبق نجد أن الإدارة المدرسية الناجحة :

إذا تحققت فيها هذه الخصائص فستكون إدارة فاعلة وناجحة ، وإدارة متوازنة توازن بين حاجات وأهداف الإدارة المدرسية وبين حاجات وأهداف المعلمين والطلبة ، وتميل إلى الإبداع والتطوير والتغيير .

**مبادئ الإدارة المدرسية:**

الإدارة المدرسية في أي مستوى من مستوياتها تقوم على ما يلي:

تقسيم العمل :

وهو يعني وضع كل فرد في المكان المناسب له من حيث قدراته وإمكانياته،  
وتقسيم العمل قائم على التخصص في أداء الأعمال

#### تفويض السلطات :

وهو الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها المدير أن يتجاوز قدراته الذاتية على إنجاز الأعمال، ويؤدي إلى الاستفادة الكاملة من قدرات ومهارات المرؤوسين

#### الانضباط والطاعة :

أي طاعة واحترام المرؤوسين لرئيسهم لأنه بدون هذه الطاعة لا يمكن للأعمال الإدارية أن تتجز بالشكل الصحيح

#### وحدة القيادة :

بمعنى أن يكون هناك شخص واحد يمسك بزمام الأمور ويمثل موقع القيادة لأن وجود أكثر من شخص يعني تقسيم الإدارة المدرسية وعرقلة عملياتها ومهامها

#### المصلحة العامة :

يجب أن تضع كل إدارة مدرسية في أولوياتها المصلحة العامة وليس المصلحة الشخصية أي مصلحة التلاميذ والمجتمع وليس مصلحة المدير أو أي شخص آخر في السلم الإداري مما يعني تغليب المصلحة العامة دائماً

#### تدرج السلطة :

أي عدم التخطي للرئيس المباشر ومراجعة المدير المسئول قبل الاتصال بالإدارة التعليمية

#### التنظيم :

ويعني وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة ووضع الأشياء المناسبة في المكان المناسب لسرعة إنجاز الأعمال

#### وحدة التوجيه :

حيث يوجه المدير جميع الجهود والأنشطة للعمل نحو هدف محدد أي تحقيق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية المطلوبة

#### المساواة :

إن التحيز لفرد ما لأي سبب غير العمل يعني الإضرار بمعنويات بقية موظفي الإدارة، أما المساواة في المعاملة فترفع المعنويات وتحفز العطاء

#### المبادأة :

بأن يعمل المدير على بث روح المبادأة والابتكار وتشجيع المرؤوسين في الإسهام في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة

#### وحدة الإدارة :

يجب أن يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين جميع العاملين في إدارته . (ربيع ، 2006 : 31-34)

#### مقومات الإدارة المدرسية:

#### القدوة الطيبة :

في المظهر والخلق والتمسك بعمله وإيمانه به واعتزازه .

#### الثقة المتبادلة :

يجب أن يبادل المدير موظفيه الثقة كما يزرع الثقة بقدراته في نفوسهم .

#### إيجاد المناخ المناسب :

ويقوم على الاستقرار والطمأنينة والتفاهم والبعد عن العنف مع اليقظة التامة .

#### تفويض السلطات :

أي تفويض بعض الاختصاصات والواجبات مع منحهم السلطات الضرورية لتنفيذ ذلك .

#### التعرف على العاملين :

وذلك بالوقوف على قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وإسناد العمل المناسب لكل منهم ومكافأة المجدين والأخذ بيد المقصرين .

### أسلوب القيادة الرشيدة :

ويقوم على الديمقراطية والحكم الذاتي والقيادة الجماعية ومركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ ) ( احمد، 2001: 31-32).

### أنماط الإدارة المدرسية :

إن الإدارة المدرسية ليست بالضرورة نمطاً معيناً للمدارس كلها في العالم، فهذا مستحيل لأن العملية التعليمية تتعرض للعديد من العوامل تختلف من دولة لأخرى، بل إن نوعيات الإدارة قد تختلف من مدرسة لأخرى داخل الدولة الواحدة والإقليم الواحد والمدينة الواحدة، وعندما نتحدث عن أن إدارة ما بأنها ديمقراطية فهذا لا يعني أن كل ما يصدر عنها مثالي لا يعترضه قصور على الإطلاق، وإنما المقصود أنه يتصف في غالبية سماته بذلك وعندما نتحدث بأن أسلوباً معيناً تمارسه إحدى المدارس فهذا لا يعني بأن المدرسة ملتزمة بممارسته بكلياته تماماً ولا تحيد عنه إن السمات التي نخلعها على مدير المدرسة تتسحب على جهاز الإدارة المدرسية فهذه السمات يشترك في إحداثها جملة عوامل منها ما يتصل بالسياسة التعليمية للدولة وما وراءها من موجهات ومنها ما يتصل بظروف العمل والروح السائدة بين جماعة العاملين ومنها ما يتصل بشخصية المدير ومنها ما يتعلق بالبيئة المحلية والمجتمع المحلي وما قد تتعرض له المدرسة من ضغوط ومشكلات (سليمان، 2001: 383-384)

### أولاً: الإدارة الديمقراطية ( الإنسانية ):

يقوم المدير الذي يتبع هذا النمط بممارسات سلوكية معينة ، تعبر عن إتباعه لهذا النمط في إدارته وفي تعامله مع مرؤوسيه ، إذ لا يكفي القول أن هذا المدير ديمقراطي بل لا بد من الحكم على ديمقراطيته من خلال الممارسة العملية لهذا النمط ، ومن أبرز ممارساته في هذا النمط : إتاحة فرص متكافئة أمام العاملين معه

والممارسة الفعلية لذلك ، وإشراك المعلمين في المناقشة وتبادل الرأي ، ووضع الأهداف وصياغتها ، ورسم الخطط والأساليب واتخاذ القرارات المختلفة ، كما أنه يعمل على تنسيق العمل المشترك بينه وبين المعلمين ، وبين المعلمين وبعضهم البعض ، وهذا يعمل على إيجاد جو يشعر الجميع في المدرسة بالطمأنينة اللازمة للقيام بأعمالهم بفعالية .

والمدير في هذا النمط يشجع مرؤوسيه لبذل أقصى جهد مستطاع في سبيل إقبالهم على إنجاز المهام الموكلة لهم ، وتنمية قدراتهم الابتكارية بالثناء والتقدير ، ويحترم قيم المرؤوسين ويقدر مشاعرهم وأحاسيسهم وتطلعاتهم ، هذا مع عدم إشعارهم بالتعالي عليهم بسبب المركز الوظيفي ، وكذلك عدم التساهل معهم ، والانفتاح عليهم بشكل يؤدي إلى فقدان المدير لاحترامهم وتقديرهم له ، مع إتاحة الحرية الفكرية لهم ، والثقة فيهم، وفي قدراتهم والرغبة في التعامل معهم ، كما أنه لا يتعصب لرأيه باعتباره مديراً ، ويعمل على تنمية الاعتماد على النفس عند المرؤوسين ، ويستثير حاجاتهم ويعمل على تحقيق النتائج المرغوبة .

#### سمات الإدارة الديمقراطية :

- التعرف على قدرات العاملين واستعداداتهم الخاصة ، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب الأمر الذي يساعد على تحقيق الرضا عن العمل والنمو المهني والإنتاجية الأفضل . ( العرفي ، مهدي ، 1996 : 80 )
- الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والتلاميذ والمحافظه عليها وتشجيعها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما يخصه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات ، وليس إخضاع الجميع لتعليمات وأوامر أحادية المنهج والاتجاه وقوليتهم في قالب واحد ، ولذلك يتم تشجيع الابتكار والإبداع والتجديد لدى المعلمين والتلاميذ . ( عابدين ، 2001 : 72 )

- تنسيق جهود المدرسين والتلاميذ للتعاون والعمل كجماعة واحدة وأسرة واحدة تتكامل فيما بينها لتحقيق هدف المدرسة ، وجعل الجميع يشعرون أن المدرسة ملك لهم .
- المساعدة على سهولة وحرية الاتصال بين العاملين في المدرسة . (الأغبري ، 2000 : 94)
- تشجع الإدارة المدرسية الديمقراطية على تكوين الاتحادات الطلابية على أن يكون لها دستور مكتوب ، وأن تقوم بدور في إدارة المدرسة ، وتشجع قيام منظمات المعلمين ومجالس الآباء والمعلمين وغيرها . (الخطيب ، وآخرون ، 1996 : 82) ، ومن وجهة نظر التربية الحديثة فإن إشراك الطلبة في اتخاذ القرار أمر له أهمية أيضا ، فقد أصبح من أهداف التربية تربية الطلبة لحياتهم في نظام اجتماعي شوري ، ولا يتم ذلك إلا إذا كان النظام المدرسي شوريا ، إذ إن هذا النمط يحترم شخصية الفرد ويمنحه الحرية بدرجة لا تتعارض مع حرية الجماعة . (مصطفى ، 1999 : 50)
- تهتم الإدارة الديمقراطية بسيادة الاحترام لكل المتصلين بالإدارة من معلمين وطلبة وآباء مع ضرورة معاملتهم معاملة كريمة تليق بهم كبشر مع ضرورة العمل على توفير تنظيم فعال . (الخطيب وآخرون، 1996 : 82)
- مشاركة المواطنين عن طريق مجالس الآباء وغيرها من المجالس الاستشارية الأخرى في رسم وتحديد ومناقشة السياسات الخاصة بإدارة المدرسة .
- إنشاء برنامج للعلاقات العامة كالنشر في الصحف ، أو في صحيفة المدرسة ، أو دعوة الأهالي لزيارة المدرسة ، وتقديم خبراتهم للتلاميذ كما يحدث في نظام " اليوم المفتوح " للقضاء على الانفصالية القائمة بين المدرسة والبيئة . (حسين ، زيدان ، 1976 : 11)
- الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين ، وذلك بأساليب متعددة منها : تشجيعهم على الاطلاع على كل جديد في مجال عملهم ، والاهتمام بحضور الدورات وعقد

اللقاءات الدورية بين المعلمين من ذوي التخصص الواحد وبين الموجه التربوي ،وعقد اللقاءات بين بعضهم البعض لكي يستفيد الجميع من المناقشات العلمية خاصة المعلمون الجدد . ( دياب ، 2001 : 304 )

- يوفر الفرص للعاملين لاتخاذ القرارات السليمة في حل المشكلات نتيجة للتفكير السليم ،ويعمل على تحقيق ذاتية كل فرد من العاملين معه ، فالمناخ الديمقراطي يساعد على التجريب والبحث.( هاشم ، 1979 : 294 )

**ثانياً: الإدارة الأوتوقراطية ( الدكتاتورية أو التسلطية ) :**

في هذا النمط من الإدارة يحاول المدير استغلال وظيفته واستخدام أساليب القهر والإرهاب ، ويهتم بالمحافظة على الوضع المدرسي كما هو متعارف عليه ، ويقاوم أية محاولة للتغيير ، بل يعتبر هذه المحاولة تعدياً على سلطته ونفوذه ، لذا يقوم بممارسات تتسم بالاستبداد بالرأي وعدم السماح للمرؤوسين بالتعبير عن آرائهم ، واستخدام أساليب الفرض والإرغام والإرهاب والتخويف ، وعدم السماح للمرؤوسين بالنقاش أو الاعتراض .

كما أنه يفرض عليهم ما يجب أن يفعلوه وكيف يفعلونه ومتى وأين ؟ ، ولا يحاول التعرف على المرؤوسين ولا يبذل جهداً لمعرفة مشكلاتهم ، ولا يؤمن بالعلاقات الإنسانية بينه وبينهم ، ويمنح القليل من الثناء لاعتقاده أن ذلك يفسدهم .

كما أنه يعتقد أن المرؤوسين لا يوثق بهم ، إذا ما تركوا لأنفسهم بدون نظام حازم ، ولذلك يحاول أن يجعلهم يعتمدون عليه شخصياً وباستمرار وفي كل أمر ، ويقرر متى يعزز ويستخدم حكمه الشخصي في ذلك ، وهو الذي يضع أهداف التعلم واستراتيجيات التعليم ولا يثق بقدراتهم . ( زيتون ، 1997 : ص 493 )

**سمات الإدارة الأوتوقراطية :**

- الإحساس بتملك السلطة والانفراد بالقرار والحرفية في تنفيذ التعليمات وعدم الإيمان بقيمة الفرد أو احترام رأيه.

- الغموض والتعالي والانفرادية من قبل المدير ،فتسود العلاقات المتوترة والحرجة نتيجة التسلط والعنف.
  - ضرورة الإذعان للأوامر وتنفيذ النشرات، فالأوفياء هم المطيعون والمنبوذون هم المعترضون.
  - الاهتمام بالمظهر والشكل في سير الأعمال بالرغم من مظاهر الدقة الزائفة والعناية الكاذبة وظهور النفاق والخضوع والضعف من جانب العاملين.
  - اتخاذ الاجتماعات مجالاً لإصدار القرارات والتحدث عن النفس ثم توجيه الأوامر للمرؤوسين وعدم السماح بالمناقشة إلا للمقربين أو ذوي الزلفى مما يشيع البغضاء بين العاملين .
  - العلاقات السطحية والجافة بين المدرسة وأولياء الأمور وبينها وبين البيئة المحيطة والمجتمع المحلي (سليمان ، 2001 : 385).
  - قوة الشخصية خاصة باستخدام السلطة للتحكم وتهديد العاملين .
  - حب التحكم والسيطرة على جميع الأمور الإدارية، وبالتالي سلب الكثير من حقوق وواجبات ومسؤوليات الآخرين كوكيل المدرسة .
  - حب المظهرية في جميع المواقف وفي كل مكان .
  - عدم التراجع في قراراته حتى لو أدرك أنها غير سليمة قبل التطبيق .
  - التفرقة في المعاملة بين العاملين ( دياب ، 2001: 293-294).
  - لا يعير اهتماماً أو تقديراً لظروف المرؤوسين وأحوالهم .
  - يعتبر نفسه أمراً لمرؤوسيه وليس وكيلاً يعمل باسمهم ( العمايرة ، 2002: 63).
  - العزلة والانغلاق عن الوسط المحيط ، وعدم الاتصال بالآخرين .
- وبهذا النمط الإداري المتسم بالرقابة وقيود الروتين والأوامر الفردية يسود المدرسة جو من الانفعال النفسي ، وعدم التعاون ، وتصبح الحياة ثقيلة بالنسبة للمدرسين ، والطلبة معاً ، لأن الجميع يعملون من أجل الخضوع للأوامر المرسومة ، أو جعل الطلبة

يتقنون المواد الدراسية دون الاهتمام بمدى فائدتها لهم وانعكاساتها على سلوكهم وتصرفاتهم. (دمعة ، رهيف ، 1967 : 35 - 36 )

**ثالثاً: الإدارة الترسلية (التسيبية أو الفوضوية) :**

يقوم المدير في هذا النمط بالاعتماد كلياً على المرؤوسين ، فهم الذين يقومون بما ليس مطلوباً ويمارسونه بدون توجيه ، كما أن المدير في هذا النمط لا يعطي بالاً واهتماماً جاداً بما يجري في المدرسة ، إذ أنه سلبى الدور ، يترك الحرية كاملة للمرؤوسين ، ويعطيهم الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات حول الأنشطة الفردية والجماعية ، ويقوم بأدنى قدر من المبادرات أو الاقتراحات ، ولا يقوم بأية محاولة لتقويم السلوك أو النتائج المتوقعة من المرؤوسين ، كما أنه يقوم بتوضيح الحقائق والمعلومات ويحدد اتخاذ الوسائل اللازمة لوحده دون مشاركة أو استفسارات من أحد ، ويحافظ على علاقات صداقة مع المرؤوسين بدون حدود ومعايير سلوكية ضابطة.

**سمات الإدارة الترسلية :-**

- منح حرية التصرف لجميع معلمين وتلاميذ لكي يفعل كل فرد ما يشاء ويراه مناسباً من وجهة نظره. (دياب ، 2001: 300)
- يتميز المدير في هذا النمط الإداري بشخصيته المرححة المتواضعة وبمعلوماته الفنية في المجالات المتعلقة بمهنته ، وتظهر شخصيته على طبيعتها في معظم الأوقات ، ويتحدث مع كل فرد من أسرة المدرسة باهتمام واحترام. ( هاشم ، 1979 : 250 )
- تنعدم روح العمل الجماعي المشترك في نمط الإدارة الترسلية .
- يتبع المدير سياسة الباب المفتوح للمعلمين والطلاب وأولياء الأمور.
- يسود التوتر والقلق عند المعلمين على اعتبار أنهم يفتقدون إلى القيادة التي توجههم .
- الاجتماعات غير مخطط لها وبدون جدول أعمال ووقتها غير محدد.
- المعلمون لا يعرفون موقف المدير منهم ، والمدير لا يعرف موقف المعلمين منه .

- لا يتدخل لضبط الصراع التربوي بين المعلمين .
  - لا توجد للعمل سياسة منهجية واضحة يلتزم بها العاملون في المدرسة ، كما يترك المجال الكامل للمعلمين لرسم السياسة التعليمية للمدرسة .
  - يفقد المعلمون الحماسة والانديفاع للعمل ( العمايرة ، 2002 : 70-72 ) .
  - الإيمان بمبدأ الحرية لجميع العاملين فلا توجد قيود أو محاذير أو ضوابط في هذه الإدارة اعتقاداً أن هذا يدعو إلى الابتكار والنجاح .
  - ليس للعمل فلسفة واضحة أو سياسة مرسومة يلتزم بها العاملون فهم يسلكون ما يرونه مناسباً والقيادة ليست ذات فاعلية ملموسة (الحبل على الغارب) .
  - المغالاة في إتاحة الحرية وعدم تحديد المسؤولية مما يسهم في وصف الإدارة بالضعف والتصور ، والعاملين بعدم الاكتراث واللامبالاة .
  - الاجتماعات تتصف بالارتجال وعدم التخطيط وكثرة المناقشات وعدم الفاعلية لأن القرارات والتوصيات غير ملزمة .
  - هذا النوع يؤدي إلى ضياع الوقت وتبديد الجهد وتفكك وحدة العمل كفريق متكامل ويتسبب في إحداث فاقد كبير في التعليم .
  - العمل على إشاعة التسبب والفوضى وتزعزع القيم لدى الناشئين بدلاً من أن تكون المدرسة أداة بناء تكون وسيلة هدم . (سليمان، 2001: 386)
- ويلاحظ أن أنواع الإدارة المدرسية لا تتشابه في سماتها العامة لاختلاف الأسس التي تقوم عليها، ولكنها تتفق في العمل على نجاح العملية التعليمية بالرغم من اختلاف الأساليب التي تستخدمها لتحقيق ذلك والسؤال: هل تقتضي العملية التربوية أن تترك لكل إدارة مدرسية الحرية في تصريف شؤونها كما يرى المسئولون فيها؟ وحسبنا أن نلمس نجاحها في العمل المنوط بها، ربما يرى البعض ذلك ولكننا نرى ينبغي أن يكون هناك متابعة وتقييم لما تقدمه الإدارة المدرسية من خدمات تربوية بصفة عامة ولأسلوب ممارستها بصفة خاصة والذي يقوم بالمتابعة والتقييم هو كما يلي :

أولاً: من الأفضل أن يتعاون مجلس إدارة المدرسة ومجلس الآباء والمعلمون بتنفيذ هذه المهمة في ضوء ما تحدده هيئة المدرسة من أهداف ،وما هو مرسوم لها من سياسة تربوية.

ثانياً: يتمثل في إشراف السلطات التعليمية الممثلة في مديريات التربية والتعليم من خلال أجهزة المتابعة بعيداً عن التربص أو تصيد الأخطاء.

ثالثاً: متابعة الأجهزة المسئولة على المستوى القومي في ضوء ما يرد إليها من تقارير بالإضافة إلى زيارات ميدانية بعيداً عن ممارسة أسلوب التسلط أو المركزية العنيفة ولكن من مسؤوليات الدولة باعتبار أن التعليم مسألة قومية .

وتأتي الحاجة إلى طرح سؤال آخر وهو : هل معنى ذلك أن هذه دعوة إلى تطبيق مركزية الإدارة التعليمية في تقويم الإدارة المدرسية؟ الإجابة ليس الأمر كذلك وفي نفس الوقت ليست المركزية عيوباً كلها ،وليس دليلاً على التسلط دائماً فمن مزاياها العمل على نجاح العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية. (سليمان ،2001: 388)

رابعاً : الإدارة الشورية :

يطغى على هذا النمط من الإدارة " الشدة وقت الشدة واللين وقت اللين ، بدءاً من النظام السياسي حتى قيادة المدرسة والبيت " (العاجز ، 2007:17) . ولقد وجدت القيادة الشورية منذ فجر الإسلام الأول ، وتمثلت في شخصية الرسول صلى الله عليه وسلم القائد والمربي لهذه الأمة ، وتمتد جذورها منذ عهد الرسول صلى الله عليه وسلم ، وهي منهاج وأسلوب حياة ، بدءاً من النظام السياسي حتى قيادة المدرسة والبيت ، فهي تعني الشدة وقت الشدة ، واللين وقت اللين ، وقد تجلى ذلك في الموقف من الردة ، وكيف تم التعامل معها. ومن أمثلة مشاورته عليه السلام لأصحابه :

1. غزوة بدر: حين نزل عليه السلام بالجيش منزلاً بأرض بدر ، بادره أحد الصحابة وسأله : أهذا منزل أنزلك الله إياه ؟ أم هي الحرب والخديعة ؟!  
قال عليه السلام : بل هي الحرب والخديعة .

قال الصحابي : إذن نجعل بئر الماء هذا في جانبنا ونحرمهم من الماء ، بدل أن يكون البئر عندهم يتحكمون في الماء فلا نشرب ، فمن يملك الماء يملك الحياة ، ونزل الرسول صلى الله عليه وسلم على رأي صاحبه وتقدم الجيش وصار بئر الماء إلى جانبهم .

2. غزوة الخندق : شاور أصحابه عليه السلام عندما سمع بجمع القبائل العربية الزاحفة ، أخرج له أم ماذا يفعل ؟ وأشار عليه الصحابي : سلمان الفارسي بفكرة حفر الخندق .. وقبلها ونفذها عليه السلام هو وأصحابه وهي فكرة طارئة على بلاد العرب لم يعرفها العرب من قبل ، وكانت تنفذ في بلاد فارس .

3. غزوة أحد : وهي امتداد لغزوة بدر ، فلما عرف الرسول بقدم قريش للانتقام من هزيمتهم في بدر جمع أصحابه من المهاجرين والأنصار وخطب فيهم ثم قال : أشيروا علي أيها الناس .

فقال سعد بن معاذ : رئيس الأوس : كأنك تريدنا يا رسول الله .  
قال عليه السلام : نعم.

قال هذا الصحابي : امض يا رسول الله كما أمرك الله ، والله لو خضت فينا البحر لخضناه معك ، ولا نقول لك كما قال أصحاب موسى له : اذهب أنت وربك فقاتلا إنا ها هنا قاعدون .

ويبين القرآن هذه الحقيقة مخاطباً رسوله الكريم محمد صلى الله عليه وسلم بقوله " وشاوروهم في الأمر " كما ورد في القرآن الكريم بشأن المؤمنين : " وأمرهم شورى بينهم " .

فقد كان عليه السلام يشاور أصحابه في كل الأمور صغيرها وكبيرها ، رغم أن الوحي جبريل عليه السلام كان دائماً يرشده ويدله ، وكان باستطاعة الرسول أن يستغني عن مشورة الآخرين حوله ، لكنه عليه السلام أراد أن يعلم أمته من بعده طريقة إدارة الأمور بشكل ناجح ، يكفل للجميع حقوقهم حتى يعيشوا بأمن وطمأنينة.

فمنذ أن وطئت قدما الرسول عيه السلام المدينة المنورة بعد الهجرة ، وضع عليه السلام دستوراً بسيطاً من خمس وأربعين مادة ، كانت الأساس الذي أُقيمت عليه دولة الإسلام في المدينة وما حولها .

ومن أمثلة تشاور الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه حين وقف له رجل في المسجد قائلاً له : لا سمع ولا طاعة لك يا عمر .

فيقول عمر مستفسراً : لماذا يا أبا العرب .

قال : أعطيت الناس ثوباً واحداً ونراك تلبس ثوبين .

فقال عمر ( رضي الله عنه ) : قف يا عبد الله بن عمر وأجبه.

فوقف عبد الله بن عمر وقال : هذا ثوبي أعطيته لأبي حتى يستطيع إكمال ثوبه .

ومرة أخرى امرأة تقف في وجه عمر وترده في مسألة فقهية حين أراد تحديد المهور ، فصحت أقواله امرأة .

إذ قالت : أنت يا أمير المؤمنين تحدد مهور النساء وتريد أن لا يزيد المهر عما أمهر الرسول عليه الصلاة والسلام بناته وزوجاته ، لكن الله قال غير ذلك ، إذ قال في كتابه العزيز : " وإذا أتيتم إحداهن قنطاراً... إلى آخر الآية.

فقال عمر : كل الناس أفقه منك يا عمر ، أخطأ عمر وأصاب امرأة .

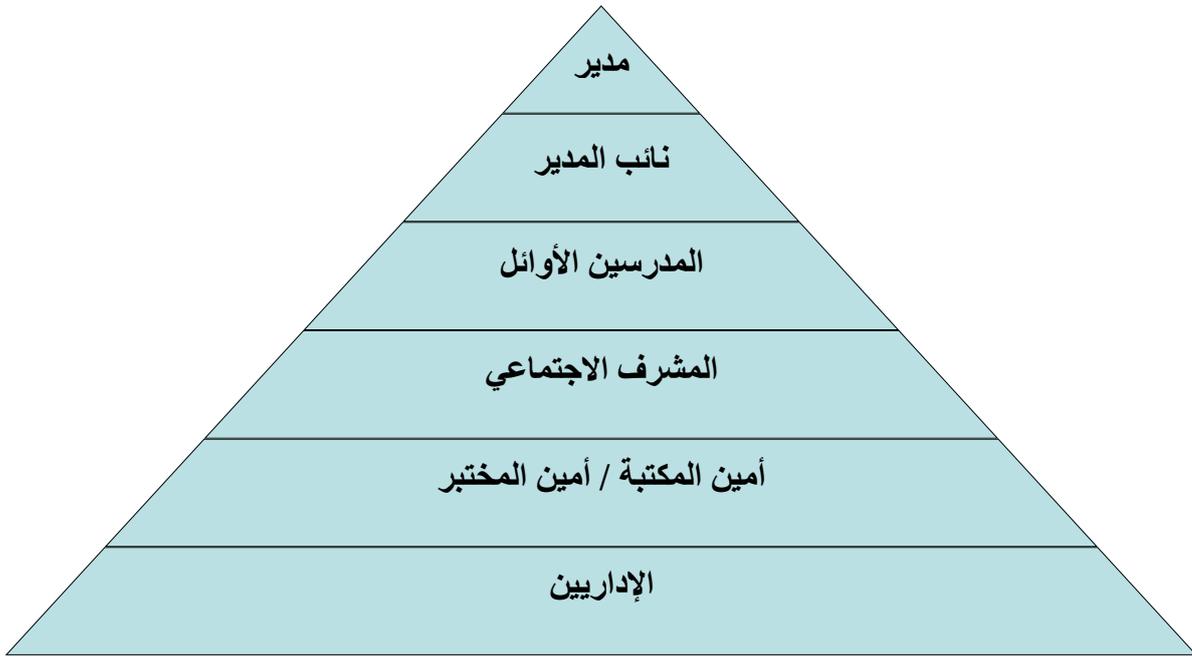
سمات القيادة الشورية :

- يمارس فيها القائد أكبر قدر من التوجيه الذاتي ، وهذا يقتضي تحمله المسؤولية على خير وجه ، مع ممارسة المبادأة وضبط النفس في تحقيق الأهداف المرجوة .
- يستخدم القائد في القيادة الشورية تصرفه الذكي ، وتفكيره العقلاني في حل المشكلات والمواقف التي تواجههم .
- يحصل القائد على المعلومات والحقائق من مصادرها الأصلية ، ولا يعتمد على أخبار بدون أصل عملاً بالآية الكريمة ( يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ ) (الحجرات:6).
- يحاول القائد الشوري أن يوسع قاعدة الاشتراك (الجمع) في اتخاذ القرار طالما أن رأيه صواب .
- القائد في القيادة الشورية لا يطلب لنفسه الإمارة ، ولا يرشح لها نفسه ، وإنما يركي من قبل الآخرين . كما قال صلى الله عليه وسلم " يا أبا ذر إنك رجل ضعيف لا تصلح للإمارة وإنما هي تكليف وليس تشريف .
- يشجع الآخرين على تعلم القيادة فعلاً وليس بالقول ، يعاملهم بكرامة وحرية ، ويعمل على تقدم العلم والمعرفة ويعمل على تحسين فرص المعرفة والفهم .

#### عناصر الإدارة المدرسية :

تعتبر الإدارة المدرسية " جهازاً متكاملًا من العاملين في المدرسة وفريق متعاون يسهم كل واحد منهم بدوره ، تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل والمشاركة وتحمل المسؤولية . " ( ربيع ، 2006 : 24 ) .

وإذا اعتبرنا أن الإدارة المدرسية هرم مدرج فإن المدير على رأس هذا الهرم . ويرى (مصطفى 2002) أن جهاز الإدارة المدرسية يتألف من " مدير المدرسة ونائبيه والمدرسين الأوائل والمدرسين والمشرف الاجتماعي وأمين المكتبة ، وأمين المختبر والإداريين " . (مصطفى ، 2002:43).



### شكل رقم (1)

من الشكل السابق شكل رقم (1) يتضح أن مدير المدرسة هو على رأس الإدارة المدرسية . ويعتبر مدير المدرسة عاملاً أساسياً حيث إنه يمكن المدرسة من النجاح في تأدية وظيفتها وتربية أبنائها .

ومدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحياً وخلقياً وجسماً ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم ". (مصطفى ، 2002:44)

# الفصل الثاني

## مدير المدرسة

- |        |   |
|--------|---|
| أولاً  | أهمية مدير المدرسة .                      |
| ثانياً | وظائف مدير المدرسة .                      |
| ثالثاً | الكفاءات الواجب توافرها في مدير المدرسة . |
| رابعاً | العوامل المؤثرة في وظيفة مدير المدرسة .   |
| خامساً | سمات المدير الناجح .                      |
| سادساً | المهارات اللازمة لرجل الإدارة المدرسية .  |
| سابعاً | مقترحات لإعداد مديري المدارس .            |
| ثامناً | معايير التقويم الذاتي لمدير المدرسة .     |
| تاسعاً | مضيعات وقت مدير المدرسة .                 |
| عاشراً | المشكلات التي تواجه مدير المدرسة .        |

## مقدمة :

يمكن اعتبار الإداري التربوي داخل المدرسة آخر حلقة في الهيكل التنظيمي حيث يكون المدير هو ومن يعمل معه من موظفين ومستخدمين ومعلمين الوجه المباشر الفعال للعمل الإداري التربوي .

فأهمية مدير المدرسة تنطلق من حقيقة كونه العامل المباشر والمؤثر في تحقيق وتنفيذ كل ما يرسم من سياسة تربوية وتعليمية ، ويمثل عمل المدير المحك الفعلي لكل السياسات الوزارية التربوية ، ورغم أن المدير الإداري التربوي لا يلعب دورًا يذكر في اتخاذ القرارات الهامة إلا أن عمله يمثل الوجه الحقيقي للتنفيذي لتلك القرارات إذ تقع عليه المسؤولية الأولى في تحقيق أهداف التربية عن طريق تنظيم عمل المدرسة وتنسيق فعاليتها ، فهو يعمل مع الناس ومع الأفكار ومع الأشياء المادية وتتعدى مسؤولياته حدود المدرسة لتشمل ما يقدمه المجتمع من خدمات إذ يعتبر بحكم مركزه وطبيعة عمله كالمهندس الاجتماعي في التكوين الديمقراطي في المجتمع عن طريق التربية والتعليم (إلياس ، 1984: 95-96).

ويشكل مدير المدرسة عنصراً هاماً لدستور النظام المدرسي فهو القدوة للعاملين في المدرسة عليه أن يحترمهم ويحتفظ بعلاقات إنسانية معهم وان يحافظ على اتزانه الانفعالي ولا يغضب ولا يترك الأمر يخرج من يده يجمع المعلومات الكافية قبل إصدار حكمه من في مواجهة المشكلات التي تواجهه أو تواجه المعلمين متعاوناً معهم محددًا القواعد والتعليمات ومراقباً وموجهاً لتطبيقها وتنفيذها ومحاسباً المخالف حسب درجة المخالفة (العاجز ، والبنا، 2002: 80-81 )

## أهمية مدير المدرسة :

صدق القول القائل : المدرسة مدير ، فإن وجد المدير وجدت المدرسة .

إن للعملية التعليمية ثلاثة أركان أساسية : المعلم ، والطالب ، والمنهاج ، غير أنه يمكن اعتبار الإدارة المدرسية ركناً رابعاً لها ، وللإدارة المدرسية جهود ونشاطات منسقة يقوم بها فريق العاملين في المدرسة .

ويعتبر مدير المدرسة من أهم عناصرها وأشخاصها ، بل إنه ركيزة العملية التعليمية وعليه يعتمد النظام التربوي في بلوغ أهدافه ، فالمدير هو الإداري الأول في المدرسة ، ويقف على رأس التنظيم فيها ، ويتحمل فيها المسؤولية الأولى ، بل كاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع ، ويرى بعض التربويين أن مدير المدرسة هو الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة ، وهو المسئول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية طلابها ، وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المدرسين ببعضهم ، وبين المدرسين والطلبة ، وبين الآباء والمدرسين وبين الموجهين والمعلمين ، وهو دائماً في المركز الرئيسي للعلمية التعليمية ، فعليه عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة ، وهو الذي يوجه رسم الخطط المختلفة وتنفيذها . ( عابدين ، 89 : 2001 )

وإذا نظرنا إلى هيكل الإدارة في المدرسة على أنه هرم مدرج له قمة وله قاعدة ، فإن مدير المدرسة يتربع على قمة هذا الهرم الإداري والمنتدج في السلطة من أعلى إلى أسفل ، وإذا نظرنا إلى إدارة المدرسة على أنها دائرة لها مركز ولها محيط فإن مدير المدرسة يعتبر هو المحور لهذه الدائرة ومركزها ، فهو يقع في مكان متوسط يتيح له الرؤية والتوجيه لكل هذه الدائرة من محورها إلى محيطها . ( عبود ، 2000 : 149 )

## خصائص الإدارة المدرسية الناجحة :

أولاً : أن تكون إدارة هادفة أي أن تعمل وفق أهداف محددة عن طريق التخطيط السليم بعيداً عن العشوائية والتخبط أو الصدفة

**ثانياً :** إدارة إيجابية لا تركز إلى المواقف الجامدة بل لها موقف قيادي في توجيه العمل والإشراف عليه

**ثالثاً :** إدارة اجتماعية بعيدة عن الاستبداد والتسلط، تأخذ بآراء الجماعة مدركة للصالح العام عن طريق عمل مخلص مشبع بالتعاون

**رابعاً :** إدارة إنسانية أي لا تتحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية معينة قد تسيء إلى العمل التربوي بل تتصف بالمرونة دون إفراط، وبالتحديد دون إغراق، وبالجدية دون تزمت وبالتقدمية دون غرور وتحرص على تحقيق أهدافها بدون قصور أو مغالاة . ( سليمان ، 2001 : 381 ) .

إن عدم وجود هذه المعايير أو حتى أحدها قد يؤدي إلى عرقلة الإدارة عن تأدية مهامها بالشكل المناسب خصوصاً أن الإدارة المدرسية ما هي إلا جهد مشترك وعملية تربوية اجتماعية يجب أن تتصف بصفات معينة كونها تتعامل مع العنصر البشري مباشرة وليس مع عوامل إنتاجية كما يحدث في المصانع والمعامل الإنتاجية (ربيع ، 2006 : 47-48)

**وتلخص ملامح الإدارة السليمة بما يلي:**

1. **الفهم والوضوح:** ينبغي أن يكون مدير المدرسة مستعداً لتقبل الأفكار الجديدة، وأن يطور أفكاره ويعدلها، وأن يكون قادراً على تفهم ما يقدم إليه من أفكار أو مقترحات وأن يكون مستعداً لتعديل موقفه الفكري في ضوء ما يسمعه من آراء بغير تذبذب بين فكرة ونقيضها.
  2. أن يتفهم التوجيهات ويعمل على تنفيذها بغير تزمت محاولاً أن يفهم المقاصد الحقيقية لتعليمات الوزارة.
  3. أن يكون لمدير المدرسة الهيبة التي لا تفقده حب الناس بغير كبرياء نظيف اليد.
- (أسعد، د ت : 188، 189).

## مدير المدرسة الفعال :

يكن سر نجاح المدير في نوعية المهارات الفكرية التي يؤمن بها ويطبقها في مدرسته ،وفي مدى كفايته في ابتكار الأفكار وفي الإحساس بالمشكلات والتقنن بالحلول ،والتوصل إلى الآراء والمقترحات وفي ترتيب الأولويات وذلك على النحو التالي .

المدير غير الجيد غير الفعال	المدير الجيد الفعال
مدير المدرسة شخص سلبي	مدير المدرسة شخص إيجابي
يتميز بما يلي:	يتميز بما يلي:
عزوف	يبادر
شخص منغلق	موضوعي متفتح
يلوم الآخرين	يتحمل المسؤولية
قريب النظر	بعيد النظر
لا يحسن الاستماع	يحسن الاستماع
يرفض اقتراحات الآخرين	يقبل اقتراحات الآخرين
ينتقد	يقترح الحلول
يستأثر بالسلطة	يفوض سلطاته
يتحدث عن جذور المشكلة	يواجه المشكلة من جذورها
يهرب من الصعوبات والمشاق	يتحمل الصعوبات والمشاق
يعلمه الآخرون	يتعلم بنفسه
غير من وروتيبي وحرفي	مرن وغير روتيبي وغير حرفي
يطبق حلولاً جاهزة	يرى أن لكل مشكلة حل يناسبها
يثبط هم الآخرين	يشجع العاملين ويحفزهم
متسبب في إدارته	حازم في إدارته
لا يكثرث لمصلحة العمل	يهمه مصلحة العمل والعاملين والتلاميذ

(مرسي، 2001، ص100)

ويركز المدير الفعال على جانبين مهمين في إدارته للمدرسة :

**الأول :** في تحقيق أهداف المدرسة .

**الثاني :** في مراعاة مشاعر المعلمين والطلبة من خلال العمل على تحقيق حاجاتهم وتلبية رغباتهم وميولهم .

ويتميز مدير المدرسة الفعال بالصحة الجسمية وبالفطنة واللباقة والبداهة والصبر والأناة وبالالتزان النفسي والاجتماعي، والقدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين. وينبغي أن يتناسب سلوكه مع الموقف أو مع المتغيرات البيئية المحيطة به داخل المدرسة وخارجها، ومع نوع الجماعة التي يقودها، وفي ضوء ذلك يحدد أفضل أسلوب يمكن استخدامه

**الصفات الشخصية لمدير المدرسة الفعال :**

**من الصفات الشخصية اللازمة لنجاح الإداري عامة ومدير المدرسة خاصة :**

- الصحة الجيدة الجسمية والنفسية فهناك ارتباط وثيق بينهما فكل منهما يؤثر على الآخر ويتأثر به، وتساعد القوى الجسمية على تحمل ضغوط العمل لفترة طويلة وتساعد الصحة النفسية على الاحتفاظ بالقدرة على التركيز وإصدار الأحكام السليمة.
- الاهتمام بالمظهر الشخصي فهو ضروري للتأثير على الآخرين وإعطاء انطباع حسن ، والطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير في كل المناسبات .
- قوة الشخصية والقدرة على التأثير في الآخرين ومراعاة مشاعرهم .
- القدرة على تكوين علاقات إنسانية نشطة وذلك لإنجاح التفاعل مع المجتمع المدرسي ، القدرة على القيادة الشورية الرشيدة التي تعطي كل ذي حق حقه .
- الميل للتجديد والتغيير المدروس حسب المتغيرات المستجدة في العالم الخارجي.
- القدرة على الحسم والبت في الأمور والوصول إلى قرارات حكيمة وعادلة تراعي حاجات العاملين معه ، التمتع بكفاءة عالية وحسن السمعة والخلق الإسلامي القويم .

**وظائف مدير المدرسة :**

هناك العديد من الوظائف التي يتمتع بها مدير المدرسة وذلك على النحو التالي :

أولاً : قبل افتتاح الدراسة :

- عمل الترتيبات الخاصة ببدء العام الدراسي وإعداد خطة تفصيلية لأقسام المدرسة وفصولها وأنشطتها وبرامجها ومواعيد الدراسة والفسح والعطلات الرسمية وتنظيم عمل اللجان المختلفة .
  - استكمال أعضاء هيئة التدريس والموظفين العاملين بالمدرسة.
  - توزيع العمل على المعلمين والموظفين.
  - إعداد الجدول المدرسي.
  - توفير التجهيزات اللازمة والكتب والأدوات.
  - عمل ترتيبات للتلاميذ الجدد المنتظر إلحاقهم بالمدرسة.
  - ترتيب الفصول الجديدة اللازمة للتلاميذ الجدد.
- ومن الأفضل أن تعد نشرة تتضمن توزيع العمل تبين دور المعلمين وواجباتهم بالنسبة للجان والجمعيات المدرسية ومواعيد الاجتماعات المدرسية وغيرها من التوجيهات والإرشادات وإعطاء نسخة من هذه النشرة لكل معلم فهي تساعد المعلم الجديد على التكيف والقديم على التذكر وتعين المدير على تنظيم العمل (مرسي، 2001 : 116).

ثانياً : أثناء العام الدراسي :

يتوجب على مدير المدرسة أن يقوم بما يلي :

- ما يتعلق بالهدف الذي يحاول أن يحققه بالوصول بمدرسته إلى تحقيق الأهداف والغايات المنشودة من تربية النشء.
  - ما يتعلق بالواجبات التي يجب أن يؤديها من أجل الوصول للهدف.
  - ما يتعلق بالطريقة التي تؤدي بها هذه الواجبات.
- الكفاءات الواجب توافرها في مدير المدرسة :
- 1- كفاءات شخصية

- يحب الناس ، ويحب أن يلتقوا حوله ، يسمع أكثر مما يتكلم ، يستعد باستمرار للتعلم .
- يسعى إلى صداقة الغير ، يميل إلى التعاون مع الآخرين ، يظهر البشاشة ويتصرف بدمائة ولطف .
- يتمتع بالثبات الانفعالي والمزاج غير المتقلب ، يفكر في شعور الآخرين قبل أن يتخذ القرار ، يثابر في العمل ، وتكون لديه القدرة على الاستمرار فيه .
- يتصف بالشجاعة والصدق والأمانة ، يتفهم الاتجاهات الاجتماعية السائدة .
- يتمتع بشخصية ديناميكية فاعلة ، يستطيع استخدام الأساليب الشورية .
- قادر على الابتكار والإبداع والاكتشاف ، منتمي لمهنته ، يتسم بعقلية متفتحة وموضوعية فيما يتعلق بعمله وعمل الآخرين .

## 2- كفاءات التخطيط التعليمي :

- يؤمن بأهمية تحديد وأهداف وغايات العمل ، يعرف أنواع الأهداف التعليمية ومستوياتها ومواصفاتها ، يستطيع صياغة أهداف سلوكية .
- يدرس الواقع المادي والبشري لمدرسته ويضع الحلول المناسبة لها ، يدرس سياسات التعليم على المستوى العام والمحلي والعالمى ويحللها ، يضع سياسات للعمل في مدرسته بما يتوافق وتحديد الأهداف العامة للمدرسة .
- يضع خططاً لتنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف المدرسية بشكل متوازن ، يحدد أنواع الأنشطة اللازمة ، والتي تحقق أهداف العمل المدرسي بفاعلية ونجاح .
- يحدد المصادر والموارد المطلوبة من الواقع المحيط بالمدرسة ، يضع أولويات تنفيذية لتحقيق الأهداف الموضوعية ، يحسن استخدام الوقت وينظمه لتنفيذ الخطط الموضوعية لذلك .
- يقوم الخطط الموضوعية ويصحح مساراتها ويستفيد من تقويمها ، يفهم ويحاول أن يتقبل السياسات والمواقف والأحوال المتعلقة بالتعليم على المستويين المركزي والمحلي .

- يعرف كيفية استخدام الطرق الصحيحة لتوضيح وتصحيح ما يساء فهمه عن مدرسته ، يستثمر الخدمات المتاحة مركزياً ومحلياً بما يتوافق مع احتياجات المدرسة المختلفة .
- يحدد احتياجات المدرسة من القوى البشرية ، يتصل بالجهات المعنية على المستوى المحلي لتوفير هذه الاحتياجات ، يوصي باختيار المرشحين للتعيين بالمدرسة أو النقل إليها أو منها .
- يخطط للإفادة من المدارس المحيطة ولاسيما الفنية بورشها وإمكاناتها ، يعد تقديرات لأعداد التلاميذ الممكن قبولهم في المدرسة .
- يعد التقديرات لاحتياجات المدرسة من الفصول للنمو والتوسع والمباني والتجهيزات ، يعد البيانات الإحصائية والتقارير عن الموقف الجاري للمدرسة .

### 3- كفاءات التنظيم :

- يضع أهدافاً للتنظيم داخل المدرسة ، ويسعى إلى تحقيقها ، يوضح للمعلمين أن التغييرات العاجلة لن تحدث إلا بناء على طلبهم ، لا يبدأ عمله بإحداث تغييرات شاملة على الفور .
- يحدد الأعمال المختلفة في إطار التنظيم المدرسي ، يحدد الصفات التي ينبغي توافرها في شاغر كل وظيفة .
- يشرف على وضع الجدول المدرسي ، ويراجعه ، يشجع قدامى المعلمين على مساعدة زملائهم ليشعروا أنهم جزء من المدرسة ، ويمد يد العون للمعلمين الجدد .
- يوزع المسؤوليات على الأعضاء بعدالة ، يتيح لأكبر عدد من العاملين فرص العمل القيادي ، يفوض سلطاته للآخرين الذين يمكنهم تحمل أعباء العمل .
- يحدد الموارد والمصادر ويضع توقعات للأداء ، يشجع ظهور الكفاءات الإدارية والفنية ، يعمل على أن يسود النظام كافة النشاطات المدرسية .

- يشرف على انتظام الدراسة بالمدرسة ، يشرف على الأنشطة التربوية ، يعد لاجتماعات مجلس إدارة المدرسة .
- يشرف على شئون أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب ، يعد جدول الدراسة - أو يشرف على من يفوضه في عمله - والبرامج الزمنية للمواد الدراسية ، يضع جدول أعمال مجلس الآباء والعاملين .
- 4- كفاءات الإشراف التربوي :**
- يهيئ بيئة تعليمية أفضل لتطوير العملية التعليمية وجميع من بالمدرسة ، يعرف ويتقبل الفلسفة التعليمية للنظام الذي يعمل في إطاره ، يؤمن بسلامة أهداف المرحلة التعليمية .
- يعرف المصادر التي تساعد على تطوير المنهج ، يتبنى مقاربة تجريبية للتدريس والمنهج بين المعلمين .
- يعتبر نفسه مسؤولاً عن تحسين المنهج من خلال الأنشطة التي يتيح ممارستها في المدرسة من خلال الورش وجماعات العلوم وجماعات المكتبة ، وجماعات النشاط الرياضي... الخ .
- يتدارس المناهج مع المعلمين ، يساعد المعلم على رؤية مادته في وضعها الصحيح بين المواد الأخرى ، يقف على حسن تنفيذ المنهج المدرسي من خلال الاجتماعات مع مشرفي المواد ومعلميها وزيارة الفصول .
- يساعد المعلمين على معرفة أفضل طرق التعليم ، يشجع المعلمين على الاحتفاظ بعلاقات مهنية بين بعضهم البعض ، يحتفظ بسجلات تتضمن معلومات ويشجع المعلمين على تقديم تقارير .
- يساعد المعلم على التمييز بين السبب والنتيجة بالنسبة للمواقف والمشكلات ، يساعد المعلم على حل مشكلات الطلاب ، يشجع المعلم على استخدام أسلوب التخطيط بمشاركة الطلاب بما يعكس الروح الشورية التي تنمي مواصفات القيادة والتبعية عندهم .

- يعرف ويتقبل ويحترم خصائص المعلمين ، والخلفية التعليمية والشخصية لهم ، ويسعى إلي مساعدته في التغلب على نواحي الضعف لديه ، يستثمر القوى الفردية والاهتمامات والمواهب الخاصة بكل معلم .
  - يمارس العملية الشورية وذلك بخلق مناخ حر يشعر فيه المعلمون بحريتهم في التعبير عن المشكلات التي تهمهم ، يقوم سلوك نفسه في مواقف خاصة ، ويقف بموضوعية على النواحي الجيدة والسيئة ، ويستخدم نتائج التقويم كأساس للعمل المستقبلي .
  - يعقد برامج لتدريب المعلمين ويهيئ فرص النمو المهني والتنمية المهنية للمعلمين والعاملين ، يخطط العمل الإشرافي من خلال الاجتماع مع أعضاء هيئة التدريس .
  - يزور المعلمين في أثناء تدريسهم والأنشطة المدرسية ، يدرس سلوكيات التلاميذ ذوي المشكلات السلوكية ، يقابل آباء التلاميذ المشكلين ويجتمع مع معلمهم .
  - يضع . بالاشتراك مع المعلمين والأخصائي النفسي والاجتماعي . طرق علاج هؤلاء التلاميذ ، يساعد التلاميذ على الاختيار من بين المواد الأكاديمية والعملية .
  - يسعى إلى جعل النظام المدرسي مرنا لتلبية ما قد يطرأ من تغيرات ، يعرف خصائص نمو الطلاب في مرحلة المراهقة و ضرورة مقابلة متطلبات نمو المراهقين واحتياجاتهم المختلفة .
  - يهيئ فرص اكتشاف ميول الطلاب وقدراتهم ويضع خطط علمية لتوجيه الطلبة بناءا عليها ، يبحث عن الصفات الحسنة في الآخرين ويتحلى بها .
  - يكلف العاملين بأعمال تتفق وإمكاناتهم ، يهيئ بيئة تشجيع المعلمين على الابتكار وتحسين التعليم ، يتيح للمعلمين اكتساب الخبرات في ميادين متعددة .
- 5. كفاءات العلاقات الإنسانية :**

- يؤمن بالعمل الشوري والتشاركي ، يتيح للأفراد . معلمين وعاملين وتلاميذ . فرص التعبير عن آرائهم بحرية ، يشجع المعلمين على الاحتفاظ بعلاقات مهنية وشخصية .
  - يشجع المعلمين على عرض مشكلاتهم متى احتاجوا لمساعدته ، يستخدم الأسلوب الشوري في المواقف المختلفة ليشعر الجميع بأن هناك حاجة إليهم وأنهم جزء أساسي من المدرسة .
  - يساعد المعلمين في حل مشكلات تلاميذهم ، يحترم رأي الآخرين ، والاختلاف في الرأي والحكم ، وأن الاختلاف لا يفسد للود قضية ، يشعر الآخرين أن طموحاتهم وقدراتهم موضع الاعتبار في النشاط المدرسي .
  - يشجع أوجه النشاط التي تنشي علاقات ودية بين المدرسين بعضهم والبعض ، وبينهم وبين التلاميذ ، يؤمن بمسؤوليته في بناء روح معنوي عال بين الآخرين .
  - يشجع المعلمين والعاملين للتفكير في إيجاد حلول للمشكلات ، يفكر في شعور الآخرين قبل أن يتخذ قراراً ، يضرب المثل للمعلمين في احترام شخصيات الطلبة .
  - لا يتخذ من بعض المعلمين قنوات لنقل أسرار الآخرين ( كجواسيس ) ، يعمل على تحسين ظروف العمل ، يطالب الإدارة بتلبية حاجات المعلمين وحفزهم مادياً ومعنوياً .
  - يتعرف على شعور العاملين والطلبة ، يعمل على أن يرقى العاملون في موعد ترقيةهم ، يعمل على إشباع حاجات العاملين والتلاميذ ، يبنى مناخاً مدرسياً ينمي حب المدرسة والانتماء إليها .
- 6. كفاءات العمل مع الجماعات :**
- ينمي في الآخرين مهارات العمل الجماعي الجاد والمثمر ، يعرف أعضاء اللجان بأعمال كل لجنة ، يشجع الآخرين على القيادة .

- يعاون كل جماعة في تحقيق أهدافها ، يعاون الجماعات على حل مشكلاتها التنظيمية ، يؤمن بأن السيطرة تضعف قوة الأفراد داخل الجماعة .
  - يعاون المعلمين على إدراك طرق التفكير الجماعي ، ينبذ الوسائل التي لا تحقق أغراض الجماعة ، يشجع الجماعة على وضع قواعد مرشدة في تنظيم برامجها وتوزيع العمل بين أعضائها .
  - يستغل مواهب العاملين معه في الوصول إلى القرارات السليمة ، يبتعد عن السيطرة على الجماعات المدرسية ، يساعد الأعضاء على الشعور بالمسؤولية .
  - ينمى في الأعضاء روح العمل في الفريق ، يؤمن بضرورة المشاركة كأسلوب لنجاح العمل ، يشرك الجماعات المدرسية في تنفيذ الأعمال المختلفة .
- 7. كفاءات دورة في القرار التعليمي :**

- يؤمن بضرورة المشاركة في دورة القرار ، يشرك أعضاء المدرسة في دراسة المشكلات المختلفة .
- يشرك أعضاء المدرسة في وضع البدائل المختلفة لحل كل مشكلة ، وتقويم كل بديل ، يتخذ القرار الملائم في التوقيت المناسب .
- يعلم العاملين والمعنيين بالقرار في حينه ، يتقبل ردود الفعل والآراء المختلفة على ما يتخذه من قرارات .
- يهيئ البيئة المدرسة لتنفيذ القرار ، يقوم القرارات التي يتخذها ، ويفيد من نتائج التقويم ، يلتقي بالآباء والمعلمين لتدارس أحوال المدرسة ، وما يستجد بها من مشكلات وخلافه .

#### **8. كفاءات الاتصال :**

- يحتفظ بسجلات تضم المعلومات الضرورية عن العاملين والطلبة والأمور المدرسية والتعليمية .
- يشجع الجميع على زيارته لمناقشة الأمور المدرسية وتدارسها ، يشجع زيارات الآباء للمدرسة ، ويحثهم عليها بطرق مختلفة .

- يسعى إلى أن تكون هناك طرق متعددة للاتصال الداخلي والخارجي ، يتبنى طرقاً مختلفة للاتصال بالعاملين والتلاميذ .
- يمتلك مهارات الاتصال ، يحسن إدارة الاجتماعات وجلسات العمل ، يوفر قاعدة للبيانات والمعلومات في المدرسة .
- يعمل على إزالة معوقات عملية الاتصال ، يسعى إلى تحقيق أهداف عملية الاتصال له وللآخرين ، يعمل على أن يفتح باب مكتبه لمن يريد مقابلته .

### 9. كفاءات ربط المدرسة بالبيئة :

- يؤمن بأن المدرسة جزء من المجتمع المحلي ، وأنها صورة مصغرة لمجتمعها ، يؤمن بدور المدرسة في تنمية بيئتها ومجتمعها ، يعرف أساليب ربط المدرسة بالبيئة المحلية.
- يحدد مصادر البيئة التي يمكن إفادة المدرسة منها ، يحدد طرق خدمة البيئة والجوانب المختلفة التي تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف ، يحدد مشكلات البيئة ويدرسها مع معلميه دراسة علمية ويقترح دوراً للمدرسة في حل هذه المشكلات .
- يضع خطة لإشراك المجتمع المحلي بمؤسساته وجماعته وأفراده في العمل المدرسي ، ويدعو ممثلين عن المجتمع المحلي بالتوافق مع هيئة المدرسة لخدمة المدرسة والبيئة .
- يشرك المدرسة في نشاطات المجتمع المحلي ، يستخدم روابط وجمعيات الآباء والمعلمين ، والجمعيات المماثلة لتنمية شخصية الطلبة ، وتنمية فهم أهداف المدرسة ، واكتشاف الحاجات المختلفة للطلبة وإشباعها .
- يمارس القيادة في زيادة إسهام الآباء في حل المشكلات المختلفة ، يعرف المستوى الاقتصادي والاجتماعي لكل أسرة ، والبيئة المحيطة .
- يشجع زيارات الآباء ، ويضع ترتيبات لجذبهم ، يستفيد بفاعلية من مشاركة الطلاب في الإعلام عن المدرسة ومشكلاتها وحاجتها إلى الدعم .

- يعبئ الجهود التطوعية لدعم مدرسته ، ينظم زيارات مع مديري المدارس المجاورة ، يتفق مع الجمعيات والأندية والمسؤولين عنها في استغلال الملاعب وإمكانات الأندية لخدمة الأنشطة الطلابية المختلفة .

## 10 . كفاءات النواحي المالية والإدارية :

- يشرف على الشؤون المالية والخدمات الإدارية ، يضع موازنة مالية لمدرسته .
- يعرف اختصاصات كل موظف مالي وإداري ، ويعرف كل موظف بواجباته بطريقة تمنع التداخل في العمل المالي والإداري .
- يعرف مسؤولياته واختصاصاته المالية والإدارية ، يعرف القوانين واللوائح والقرارات المالية والإدارية ، يعد التقارير السنوية عن العاملين بمدرسته في الجوانب المالية والإدارية .
- يتخذ قرارات بإسناد العهد للعاملين كلا حسب مسؤولياته التي أنيطت به ، يحتفظ بسجلات للعاملين تتضمن بيانات عن إقامتهم وغيابهم .
- يوزع الأعمال على العاملين والمعلمين بما يتوافق مع العمل الإداري المطلوب ، يعرف قواعد القبول والتحويل وإعادة القيد ، يراقب العمل المدرسي بشكل مستمر للتأكد من انتظام العمل .
- يبلغ الجهات المعنية بالمخالفات المالية ، ولا يتأخر في ذلك ، يقوم بجرد خزينة المدرسة من وقت لآخر ، يعرف العاملين بالمنشورات والقرارات التي تصل إلى المدرسة من الإدارة التعليمية العليا .
- يلتزم بأغراض الصرف من السلفة ، يلتزم بأحكام اللوائح المالية ، يشرف على بيع ما قد تنتجه المدرسة ، ويفيد منها في إنجاح البرامج المدرسية وسد النقص المالي فيها .
- يشرف على حسن تغذية الطلبة ، يتابع قيام المدرسة بالرد على المكاتبات في الوقت المناسب ، يتابع الالتزام بلائحة محفوزات الحكومة الخاصة بالحسابات وشؤون العاملين .

- يعرف الاحتياجات المادية المطلوبة لمدرسته : أجهزة . أدوات . معدات . خامات ، يلبي . قدر الإمكان . الحاجات المادية التي يطلبها المعلمون متى كانت لازمة للأداء الجيد والفعال .
- يستكمل احتياجات المدرسة من المباني والتجهيزات والمعدات والأدوات والكتب وينظم استخدامها

### 11. كفاءات التقويم :

- يؤمن بأن التقويم وسيلة لغاية أكبر هي تحسين العمل التعليمي ، يضع أهدافا لعملية التقويم ويسعى الي تحقيقها بفاعلية واقتدار .
- يضع محكات ومعايير للحكم على العمل والنشاط بمشاركة الآخرين ، يراجع الخطط الموضوعية في ضوء معايير علمية ، يقوم العمل في ضوء المحكات الموضوعية ، يصدر أحكامه على أساس الحقائق الموضوعية ويراعي العدالة التنظيمية .
- يعرف أنواع الاختبارات والمقاييس وشروطها ، يستطيع وضع اختبارات للتقويم ، يدرّب المعلمين الجدد على أساليب التقويم والامتحانات ، ويحثهم على استخدامها .
- يساعد المعلم على تصحيح أخطائه بما يحسن من أدائه دائما ، يقوم بعملية تقويم لأدائه الإداري والفني ، ويستفيد من نتائجها ، يراجع تقويم المعلمين للطلبة .
- يعمل على أن يكون تقويمه موضوعيا وواقعا ومهنيا ووظيفيا بالقدر الأكبر من ذلك ، يهتم بأن يترك التقويم أثرا طيبا لدى كل من يحيط به من عاملين ، يشرف على أعمال الامتحانات الفترية والنهائية والعامية .
- يعرف إجراءات عقد اللجان العامة لامتحان الشهادة الثانوية ، يراجع تقارير الكفاءة لتقييم أداء العاملين ، يعد تقارير عن مدى تحقيق المدرسة لأهدافها .

كانت تلك أبرز الكفاءات الفنية والإدارية لمدير المدرسة ، ويحتاج من يشغل هذه الوظيفة إلى اكتسابها إذا أريد للمدرسة أن تحقق أهدافها بفاعلية . ( حجي ، 1998 : 384-396 )

### العوامل المؤثرة في وظيفة مدير المدرسة:-

يواجه المدير خلال عمله العديد من العوامل التي تؤثر عليه وتحد من أداءه على النحو الأفضل ، ومن أهم العوامل التي تؤثر على وظيفة مدير المدرسة ما يلي :

1. طبيعة النظام السياسي وفلسفته وأهدافه وما يسمح به من استقلال ولا مركزية في إدارة شؤون التعليم .
2. مدى التقدم والتطور في مجالات العلم والمعرفة والإدارة والاقتصاد الذي حققته البلاد ، طبيعة التعليم الذي تقدمه المدرسة ومدى قربها أو بعدها من مكان السلطة المركزية.
3. القيم والمفاهيم السائدة في المجتمع وتوقعات المجتمع وأولياء الأمور لما يجب أن تقدمه المؤسسات التربوية.
4. مدى مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية المركزية ومدى ما يملكه المسئولون فيها من وعي إداري وخبرة واستعداد.
5. مدى ما تمارسه الإدارة التربوية المركزية من سلطات لمتابعة ومراقبة وتوجيه وتقويم لأعمال مديري المدارس.
6. مدى ما يتاح للمدرسة من إمكانات مادية وبشرية ومدى كفاءة العاملين بها من إداريين ومدرسين ومشرفين وفنيين.
7. مدى ما يمتلكه مدير المدرسة من مؤهلات علمية وإدارية ومن خبرة فنية وإدارية وروح ديمقراطية ورغبة في إشراك العاملين في المسئوليات (ربيع، 2006: 68-67).

ويتضح مما ذكرناه سابقاً نجد أن مؤسساتنا ما تزال تعاني من وجود السلطة المركزية الواحدة وخضوعها لتعليمات وأوامر عليا ، بالإضافة إلى النقص في الأمور المادية

مما يعطل الإدارة المدرسية عن القيام بما هو مطلوب منها بالشكل الصحيح ،  
وبالتالي يظل نظامنا التعليمي متخلفاً ويعاني العديد من المشكلات .

### الشروط الأساسية لنجاح مدير المدرسة في وظيفته :

- إعطاء مدير المدرسة حرية التصرف والحركة بما يتلائم ويتوافق مع القوانين واللوائح الموضوعة له .
- أن تكون القوانين واللوائح التعليمية واضحة مرنة تسمح بالتصرف والحركة على مستوى المدرسة ، محاولة التقليل من مركزية الإدارة والتوجيه .
- توفير الاستقرار الوظيفي لمدير المدرسة ليرسم خططا طويلة المدى ويجني النتائج.
- تأكيد الشعور بالأمن والطمأنينة وإبعاد شبح الخوف من نتائج الابتكار والتجريب والتجديد ، حماية الحرية الفكرية والعلمية والحرية الشخصية المسئولة الملتزمة .
- تطبيق الأسلوب الشوري في الإدارة ، توفير المخصصات المالية الكافية لشراء الكتب ، وإجراء الإصلاحات ، وتمويل النشاطات المدرسية ومساعدة الطلاب.
- توفير المدرسين والمشرفين والفنيين الأكفاء ، توفير المبنى المدرسي المناسب.
- تحقيق التكامل بين المدرسة والمؤسسات الأخرى وبين أولياء الأمور ، إيجاد تعاون مثمر وتفاهم متبادل بين المدير وجميع العاملين معه.

### سمات المدير الناجح :

- تشير الدراسات العلمية والكتابات التربوية إلى عدة سمات لمدير المدرسة الجيد ومنها :
- أن يكون له بصيرة تربوية ملهمة للآخرين ، أن يحسن الإدارة والتنظيم.
  - أن تكون له رؤية آنية مستقبلية لما يريد أن ينجزه ، أن يهيئ العاملين معه لأية تغييرات أو تجديدات.
  - أن يحفز العاملين معه على العمل ويشجعهم عليه ، أن يكون لديه مهارات الاتصال والتواصل ، أن يكون حازماً وعادلاً وقادراً على حل المشكلات.

- أن يكون غير منعزل وعلى تواصل مع العاملين التلاميذ والآباء ، أن يحافظ على النظام المدرسي فيكون مكاناً آمناً للتعليم والتعلم ، أن يساعد المعلمين في عملهم المهني والتغلب على مشكلاتهم.
- أن يحافظ على البيئة الصحية العامة للمدرسة ، أن يحرص على تكوين مناخ عام جيد ، أن يفوض سلطاته واختصاصاته بما يراه مناسباً لإدارة المدرسة.
- أن يكون قادراً على إعداد ميزانية مدرسته وحسن التصرف بها ، أن يكون قدوة في السلوك ويحظى باحترام وتقدير كل العاملين.
- أن يكون على صلة قوية بالسلطات التعليمية والمحلية ، أن يعمل على خلق التأييد والمساندة من جانب الآباء والمجتمع المحلي. (مرسي، 2001: 134-135).

وتشير العديد من الدراسات والبحوث التربوية إلى أن الطلبة يتوقعون من مديرهم التحلي بالصفات التالية:

- أن يكون عادلاً عطوفاً حانياً ، على علاقة حسنة بالطلبة محادثاً لهم ، أن يكون مستمعاً جيداً ومتفهماً جيداً للآخرين .
- أن يهتم بمعرفة أفكار الطلبة وأن يحسن تقديرها ، أن يكون مرحاً خفيف الظل في إطار الاحترام ولا يتعداه ، أن يحافظ على نظافة المدرسة وجمالها ورونقها الداخلي والخارجي .
- المحافظة على النظام المدرسي وحماية الطلبة من العنف ، المحافظة على سلامة الطلبة ضد الأخطار التي تتهددهم في المدرسة .
- التحلي بالمسئولية الاجتماعية الفاعلة ، سهولة اتصال الطلبة به عند حاجتهم له في حل أو مواجهة مشكلات تعترضهم في المدرسة وخارجها .
- إعطاء فرصة للطلبة في تجميل المدرسة بشكل مجدي وفاعل ، توفير احتياجات الطلبة التعليمية ، الحزم مع الطلبة المشاغبيين والمشاكسين.(مرسي، 2001: 136).

ومن خلال الدراسات والبحوث التي أجريت فقد توصلت إلى أن صفات سلوكية يتميز بها الإداري الناجح والإداري غير الناجح من حيث فعاليته في العمل المنوط به وسوف يتم توضيحها على النحو التالي :

#### أولاً صفات أكثر المديرين فعالية في العمل:

- التودد وتشجيع تكوين العلاقات مع الآخرين ويساهم في إنجاحها ، البحث دائماً عن آراء الآخرين وأفكارهم ، التأثير في تخطيط السياسات ووضعها في ثقة وحكمة .
  - تشجيع اتباع الوسائل والأساليب الديمقراطية اليقظة لمواجهة المشكلات والعمل على دراستها ، يمكن الاعتماد عليه كما يمكن التنبؤ بما سيقوله أو يعمل .
  - الميل لتجربة الأفكار الجديدة بعد دراستها بعناية ، التعرف إلى الأخطاء والعمل على تفادي تكرارها.
  - مواجهة الأزمات والمواقف المحرجة في هدوء وثبات ، احترام المبادئ ووضعها فوق المصالح الشخصية ، انتقاء العبارات والكلمات التي تنقل الأفكار في وضوح والقدرة على التعبير عن الأفكار المجردة.
  - الإصغاء للآخرين لمحاولة فهم ما يعبرون عنه من أفكار ، العمل على وجود جوّ يتميز بالإثارة والنظام يساعد على اتخاذ القرارات الجماعية البناءة.
  - إشراك هيئة التدريس والآباء في وضع السياسات العامة للمدرسة ، بذل الجهد المتواصل لتمكين الجماعة من تحليل المشكلات وقيادتها إلى إدراك نواحي الاتفاق .
  - البحث المستمر عن البيانات والمعلومات الجديدة والاستعانة بها لصالح العمل.
  - مناقشة المسائل الجدلية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية عن وعي وفهم وإدراك ، التعرف إلى اهتمامات الآباء والهيئات والمؤسسات المحلية بالمدرسة ووضعها في الاعتبار .
- ثانياً : صفات أقل المديرين فعالية في العمل :

- النفور ممن يعملون معه والميل للوحدة ، تجاهل وجهات نظر الآخرين في غالب الأحيان ، عدم الاكتراث بالإسهام في تخطيط السياسات .
- الاستعانة بأية وسيلة ممكنة في سبيل تحقيق أهداف محددة ، الميل إلى تجاهل وجود المشكلات بل وإنكارها أحياناً ، التضارب في الآراء وعدم الثبات في السلوك .
- إتباع الأساليب التقليدية والتأثر بالمشاعر الخاصة والأحاسيس الذاتية ، تكرار الأخطاء السابقة ومحاولة عدم الاعتراف بها أو الإفادة منها.
- التأثر بالأحداث العادية وإحساس العاملين معه بعدم الاستقرار ، الميل إلى عدم المسؤولية والابتعاد عن المواقف التي تتطلبها ، التعبير عن النفس بأسلوب غير مفهوم مما يجعله غامضاً في نظر من يعمل معه.
- الإصغاء إلى النفس دون الآخرين مما يبعده عن تفهم مشاعرهم ، احتكار المناقشة أثناء الاجتماعات ، القيام بتخطيط السياسات وعدم إشراك الآخرين في مناقشتها إلا نادراً.
- إهمال ما هو حديث والإبقاء على الأوضاع الراهنة ، إسهام قليل مع من يعمل معه للوصول إلى ما يفيد في العمل ، عدم متابعة الأحداث الجارية ، اعتبار المدرسة هيئة منعزلة عن الهيئات والمؤسسات غير المسئولة عن التعليم.(سليمان،2001 : 447-448)

مدير المدرسة والكفايات الإدارية :

تعرف الكفايات الإدارية :

بأنها القدرة على أداء الأعمال الصحيحة والتوصل إلى تحقيق النتائج المطلوبة في حدود التكلفة المناسبة. (نشوان،1992:102)

لذلك فإن التغييرات المستمرة في نظم التعليم وما يصاحبها من مشكلات إدارية وفنية كتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم وزيادة عدد الطلبة الملتحقين بالمدارس وتنوع الواجبات والأعمال الإدارية والفنية والتغييرات المستمرة في المناهج تتطلب أن يكون

مدير المدرسة على درجة عالية من الكفاءة الإدارية والعلمية والعملية وتبين البحوث التربوية أن درجة الإعداد التعليمي والمهني لرجل الإدارة المدرسية عامل مهم ومساعد في إنجاز الأعمال وهذا يفرض ضرورة إعداد مديري المدارس قبل توليهم مناصبهم وتدريبهم أثناء الخدمة .

**ويتمثل الإعداد المهني لمدير المدرسة في الجوانب التالية :**

- الأهداف العامة للتربية والسياسة التعليمية لوطنه ، مبادئ الإدارة المدرسية والإدارة العامة.
  - حاجات ومتطلبات وطبيعة الطلبة في كل مرحلة دراسية يعد لها ، النواحي القانونية والمالية في المدارس ومشكلاتها.
  - أسس التوجيه والإرشاد النفسي ، تاريخ تطور التعليم في الوطن ، نظام التعليم الحالي وإدارته التعليمية.
  - التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، العلاقات العامة والعلاقات بالبيئة ، دور وأهداف المدرسة في النظام الاجتماعي.
  - الإشراف الفني وتحسين مستوى هيئة التدريس ، تقويم المدرسة وتقويم نمو الطلبة فيها.
  - اجتماعيات التربية (أصول التربية) ، علاقة المدرسة بالبيئة ، علم النفس التربوي والصحة النفسية.
  - طرق البحث التربوي وكيفية إجرائه ، الإحصاء التربوي واستخدامه في تقويم التلاميذ ، التخطيط التربوي ووسائله.
  - المناهج وطرق التدريس ، تكنولوجيا التعليم ، الوسائل التعليمية وكيفية استخدامها ، التربية الإسلامية. (ربيع ، 2006 : 78-80 )
- المهارات اللازمة لرجل الإدارة المدرسية :**

هناك العديد من المهارات اللازمة لمديري المدارس الناجحين ، وتعد هذه المهارات مكتسبة ونامية من خلال الخبرات والتجارب والممارسات ، وسيتم تناولها على النحو التالي :

- **الإلمام بالحقائق الرئيسية للموقف :** وهذا يتضمن أن يكون لمدير المدرسة ذاكرة قوية وأن تكون معرفته أكثر من الذين يعملون معه.
- **الفهم المهني :** ويتضمن الرغبة في العمل الإداري والقدرة على كسب احترام العاملين والتلاميذ والحرص الشديد على تربية الأطفال.
- **الحساسية للأحداث :** ويتضمن الوعي ووضوح الرؤية ووضوح الأهداف والنظر للمستقبل والقدرة على اكتشاف العاملين الضعفاء.
- **القدرة على التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرار :** وتتضمن الكفاءة الشخصية وجودة التنظيم، والقدرة على حسن استخدام الوقت، وتحديد الأولويات، ومعرفة متى تفوض المسؤوليات، وحسن التفكير، والقدرة على البت والحزم والتحكم، وتوفر الإحساس المتزن، والعمل على تطوير العاملين.
- **القدرات الاجتماعية :** وتتضمن الحزم مع العدل، والاستماع للآخرين، والانفتاح لأسئلتهم، والتقبل لأفكارهم، والقيادة والتوجيه، وحسن التعامل مع الصراعات والدبلوماسية، وحسن مواجهة المواقف الحرجة وحسن عرض الموضوعات وإدارة الاجتماعات واللجان والعلاقات الجيدة مع الزملاء والحماسة والإخلاص والطيبة، وكسب ثقة الآخرين، وتقديم العون لهم، والقدرة على تحميس الآخرين ورفع روحهم المعنوية، وأن يشعر الطلبة بأنه قريب منهم حريص عليهم.
- **المرونة المعنوية :** وتتضمن الدافعية والقدرة على العمل لساعات طويلة وتحت الضغوط.
- **الاستجابة الهادفة للأحداث :** وتتضمن الثقة والجرأة على اتخاذ إجراءات هادفة.
- **الابتكارية وتتضمن اهتمامات متنوعة وتنوع المعارف والتفكير الكامن وأن يكون رجل أفكار واختراعات . (مرسي، 2001 : 101 - 102).**

وهناك مجموعة من المهارات اللازمة أيضاً :

**أولاً : المهارات التصورية :**

وتتعلق بمدى كفاءة المدير في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء وهي ضرورية لتخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يكمن أن تحدث وتعتبر من أصعب المهارات في تعلمها واكتسابها فهي تعني النظر إلى التربية في الإطار العام والمدير الذي يتمتع بمهارات تصورية جيدة هو الذي يحتفظ دائماً بالصورة الكلية، وهو الذي يربط بين أي إجراء يتخذه وبين أهداف التربية.

**ثانياً : المهارات الفنية :**

وتتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل، أي أنها ترتبط بالجانب العلمي في الإدارة، وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم، مثل أعمال التخطيط، ورسم السياسة العامة، وإعداد الميزانية، ووضع نظام جيد للبحوث التربوية، ويتم تنمية المهارات من خلال التدريب الذاتي (النمو المهني الذاتي)، أو التدريب أثناء الخدمة.

**ثالثاً : المهارات الإنسانية :**

وتتعلق بطريقة التعامل بنجاح مع الآخرين، وكيفية اجتذابهم ليتعاونوا معه، ويخلصوا في العمل، لزيادة قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات، فالمهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم للعمل بحماسة دون قهر أو إجبار، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام، والمهارات الإنسانية ملحة بالنسبة للإدارة التعليمية، وهي ألزم ما تكون له ويكمن تتميتها بالاطلاع على نتائج البحوث، وزيادة الوعي بالعلاقة التي تربط المدرسة بالمجتمع، وزيادة الوعي بالفروق الفردية بين الأفراد والطلبة في الذكاء والقيم والاتجاهات والميول، وعلى الإداري الناجح أن ينمي قدرته

على الاتصال الناجح بالآخرين ،ونقل أفكاره وآرائه إليهم ،وأن ينمي مهاراته الإنسانية الخاصة به حتى يدرك المشاعر والأحاسيس التي تفرضها المواقف المختلفة ،وأن يفهم ما يعنيه الآخرون بأعمالهم أو بكلماتهم تصريحاً أو تلميحاً .(مرسي، 2001 : 103-105).

### الممارسات الإدارية والفنية لمدير المدرسة :

هناك العديد من الممارسات الإدارية والفنية لمدير المدرسة وسوف يتم تناولها على النحو التالي:

#### 1. الشؤون التنظيمية والمالية :

أصبح التنظيم محور النجاح في العمل التربوي والتعليمي ، لذلك يتم التركيز على كيفية مساهمته في تسيير أعمال المدرسة الداخلية منها والخارجية ، ويقصد به العملية التي يتحدد فيها المنهج الإداري المتبع لأدائه الأعمال في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف وتتوزع فيه الاختصاصات والمسؤوليات ، ويتضمن التنظيم الإداري المدرسي تقسيم العمل وتوزيعه بين وحدات النشاط في المدرسة ، كما يتضمن التنظيم الإداري إقامة هيكل أو بناء تنظيمي بين العلاقات والاختصاصات بين الأفراد . ( الأغبري ، 1994 : 13 )

ولكي يحقق التنظيم إنجاز أهدافه فإنه يحتاج إلى منظم يعي دوره ، ويمارسه بكيفية تحقق ذلك وبطريقة متطورة باستمرار ، ويلعب القائد الإداري دوراً كبيراً في هذا المجال ، حيث يضع أسس تقسيم العمل ، ويحدد وظائف الإدارات والأقسام المختلفة للمؤسسة ، ويوزع العاملين توزيعاً يراعى فيه تخصصاتهم وقدراتهم الشخصية . ( عبد الله ، 1992 : 270 )

وتعتبر النواحي المالية من أهم العناصر التي تسهل مهمة مدير المدرسة في الإشراف على تمويل برامج وأنشطة المدرسة ، وذلك لإنجاز الأهداف التربوية والتعليمية المتوخاة منها فالشؤون المالية تتعلق بما يحقق متطلبات العمل المدرسي ، وما يتصل

بها من اعتمادات في الصرف والإنفاق ، وإعداد الدفاتر ، والاستثمارات الخاصة بذلك .

وعمل مدير المدرسة في النواحي المالية مهم جدا لكونه يترأس اللجنة المالية للمدرسة ، كما يشجع تلك اللجنة على تجديد موارد المدرسة المادية والبشرية ، سواء على صعيد المجتمع المحلي أو على صعيد السلطات التعليمية المسؤولة ، لذلك يتعين عليه معرفة ميزانية مدرسته من حيث عدد الفصول ، وعدد الطلاب ، وعدد المعلمين ، ثم توزيع الطلاب على الفصول أو الشعب والتخصصات والإشراف على جدول العمل المدرسي والإشراف على المجالس المدرسية بأنواعها ، وعليه . كذلك . معرفة ميزانية المدرسة من حيث النواحي المالية وبنودها ، وميزانية النشاط المدرسي بأنواعه المختلفة . ( سليمان ، 1988 : 121 )

## 2. شؤون المنهاج المدرسي والبرنامج التربوي :

يشمل المنهاج الدراسي بمفهومه الحديث أربعة عناصر أساسية هي : الأهداف ، المحتوى ، الخبرات التربوية والتعليمية والتقويم ، فأصبح لا بد من تخطيط الأهداف التي ينشدها المجتمع ثم توضع في صورة مادة دراسية تتكون من مفاهيم وحقائق وتعليمات تنفذ من خلال برامج وأنشطة وتقنيات تعليمية وطرائق تدريسية يمر بها الطلبة ، ثم تتم عملية التقويم الشامل لجميع عناصر المنهاج الدراسي من أهداف ومحتوى وخبرات تربوية وتعليمية ، حيث يقصد بالمنهاج الدراسي جميع الخبرات التعليمية المخططة التي يمر بها الطلبة داخل المدرسة وخارجها . ( نشوان ، 1992 : 288 )

ويقع على عاتق مدير المدرسة مهمة توفير كافة مستلزمات عملية التعليم والتعلم، من مواد وأجهزة وأدوات بما يكفل تسيير العملية التربوية والتعليمية في مجال إنجاز المناهج الدراسية لأن أي نقص يؤدي إلى عرقلة مسيرتها فتحبط أهدافها ، ويمكن تحسين عملية التعليم بتزويد المعلم بمواد تعليمية فعالة باعتبارها الجزء المهم من عمله الذي يعني توفير واختيار المواد التعليمية الملائمة ، وزيادة استعداده لاستعمال

الوسائل التعليمية ، وتوفير التوزيع السريع لمواد التعليم التي تساعد هيئة التدريس في استعمالها وقت الحاجة . ( مادانات وبرزة كمال ، 1987 ، 158 )

### 3. شؤون النمو المهني للعاملين :

إن تطوير العمل التربوي والمدرسي لم يعد مجرد توفير الإمكانيات التي تتطلبها إدارة العملية التربوية والتعليمية من تجهيز المباني المدرسية ، وتطوير المناهج ، وتحسين العملية الإشرافية وغير ذلك فحسب ، بل أضحي التفكير كذلك في إيجاد قيادات تربوية فعالة ومدربة تدريباً يتناسب ومتطلبات العصر والتطور الاجتماعي والتقني من أجل تنمية شاملة لكافة مرافق المجتمع . ( نيول ، 1993 : 247 )

وألقت متطلبات العصر الذي نعيشه على مدير المدرسة أعباء جمة ، وجعلته يعمل في جوانب شتى من خلال قيادته لكافة مراحل العملية التربوية والتعليمية ، ومقابلة التشعبات الكثيرة في مهامه ومسؤولياته ، فميادين عمل مدير المدرسة كثيرة ، وتحتاج إلى كثير من الجهد ، ولكنه الجهد المرتبط بالحنكة في تصريف الأمور ، وأن يكون على دراية تامة بما يقوم به من مهام ، فهناك النمو المهني للمعلمين وربط المدرسة ومساعدة المعلم المبتدئ وإنعاش معلمي الخدمة الطويلة ومساعدة المعلمين ذوي الحاجات وعمل الدراسات العلاجية والمتابعة والبرامج التقويمية ومشكلات الطلاب وتحسين وتطوير المناهج والتعرف على التجارب والبحوث الجديدة . ( الخطيب وآخرون ، 1996 : 156 ) مما يتطلب من مدير المدرسة أن يكون عالي الهمة ، ونشطاً في معالجة مهامه ، وحيوياً في تفاعله معها .

ويقوم المدير بدور مهم في مشاركة العاملين في المدرسة بعقد اجتماعات لهم ، ويتم من خلالها رسم الأهداف ووضع البرامج والأنشطة ، وتقويم العمل المدرسي بشكل شمولي .

ويتضح ذلك من خلال العمل معهم ومشاركتهم في القرارات التربوية والمدرسية ، وذلك لرفع معنوياتهم ، وحماسهم من أجل تنفيذها ، كذلك التأكيد على العلاقات الإنسانية

من خلال ما يبديه مدير المدرسة من اهتمام بشؤون العاملين ومصالحهم، وبكيفها مع أهداف وغايات المدرسة .

#### 4. شؤون الطلبة :

أصبحت مهمة المدرسة أن توازن بين نواحي متطلبات التغيير في صورة المتعددة ، بحيث يتم التعامل مع الطالب في هذه المرحلة بمراعاة النمو النفسي والجسمي السريع الذي ينتج عنه عدم الاستقرار العاطفي . ( الفالوقي ، القذافي ، 1990 : 159 ) وهذا يتطلب من المدير أن يكون على وعي تام بخصائص هذه المرحلة من الناحية النمائية ، وحاجاتها ومتطلباتها ، وكيفية حل المشكلات التي تواجه الطلبة في هذه المرحلة الحرجة من حياتهم .

ولا يقتصر دور مدير المدرسة على رعاية الطلبة داخل المدرسة فقط ، إنما يمتد ذلك الدور وأثره إلى خارجها أيضا ، وهذا يتطلب مزيدا من الاهتمام بالطلبة خارج المدرسة التي تعدهم للحياة ومواجهة مشكلاتها والتفاعل مع ظروفها بشكل واع متفهم لعل كينونتها .

ويقوم مدير المدرسة بالإشراف على تنمية الشخصية القيادية للطلبة من خلال تشجيعهم على المشاركة في إدارة المدرسة ، وكيفية القيادة في المجتمع المحيط ، كما ينمي فيهم روح التعاون و المشاركة الإيجابية ، ويتابع التغيرات التي تطرأ على العملية التربوية والتعليمية ، ويعالج المشكلات الطلابية فيها ، متعاوناً مع هيئة التدريس ومع المرشد الاجتماعي والمرشد النفسي في المدرسة ، ونخلص إلى أن دور مدير المدرسة أصبح محوريا في تبني شؤون الطلبة ، وحل مشكلاتهم ، والأخذ بأيديهم من أجل النمو المتوازن في جميع جوانبهم الروحية والعقلية والاجتماعية والبدنية .

#### المهارات الفنية لمدير المدرسة :

و تتعلق بالميادين المختلفة التي تمثل العمل الوظيفي لمدير المدرسة :

أولا : ما يتعلق بالتعليم وتطوير المنهج :

- مهارة التعرف على الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية ، مهارة تشكيل المناهج لمقابلة احتياجات الطلبة.
- تقدير القيمة التربوية لمختلف أنواع الخبرات والأنشطة ، تقديم الخدمات التربوية التي يحتاج إليها الطلبة.
- الترتيب والتنسيق بين الأنشطة ، إعداد أنشطة خاصة لمقابلة أنواع معينة من احتياجات المنهج.
- الحكم على مناسبة المواد التعليمية للبرامج ، ترتيب وجدولة توزيع الأجهزة والمواد المتاحة.
- تقدير فعالية الإشراف في تطوير التدريس ، الاتصال بالإدارة المدرسية حول البرنامج التعليمي للمدرسة.

#### ثانياً : فيما يتعلق بالطلبة :

- المهارة في إرساء طرق جمع البيانات الرئيسة مثل حضور الطلبة وتفسيرها وتسجيلها ، مهارة الاتصال بآباء الطلبة وتهيئة الأطفال الذين سيلتحقون بالمدرسة.
- تقويم ربط الخدمات التوجيهية مع البرنامج الكلي بالمدرسة وفي تقويم فعالية الخدمات بالنسبة للطلاب.
- تحليل درجات الطلبة وتفسيرها ، تحديد مضمون الخطط القومية الكبيرة بالنسبة للبرنامج التعليمي ، المهارة في تكييف البرنامج التعليمي للظروف المتغيرة في المجتمع.

#### ثالثاً : بالنسبة لهيئة العاملين :

- المهارة في التعبير عن حاجات العاملين وتقصيها ، تحليل وتفسير التوصيات التي تصدر عن العاملين ، التعرف على مظاهر الرضا عن العمل أو السخط عليه.

- تقدير كفاءة أداء العاملين للواجبات المختلفة ، توضيح الواجبات والوظائف للعاملين.
- المهارة في تحليل البيانات الخاصة بالعاملين وفي الحكم على قيمة أنواع المعلومات الخاصة بهم.
- التعرف على احتياجات النمو المهني للعاملين ، تنظيم المجموعات على أساس الميول والاهتمامات والربط بين أغراض المجموعات وأهدافها.
- المهارة في تقويم التغيرات في الكفاءة والاتجاهات المهنية بين العاملين.

#### رابعاً : بالنسبة للمدرسة وتشمل ما يلي :

- مهارة تنظيم وجمع وإعداد المتطلبات التربوية في ضوء المعلومات الاجتماعية والاقتصادية.
- المهارة في تقويم أي خطة تربوية من خلال برنامج حقيقي فعلي ، تطوير وتطبيق المعايير المناسبة لاختيار العاملين في الخدمات بالمدرسة كخدمات الصيانة والحراسة والحكم على كفاءتهم الوظيفية.
- المهارة في الإشراف على برنامج الصيانة العامة بالمدرسة ، المهارة في إعداد برنامج عملي للأمن قابل للتطبيق.

#### خامساً : بالنسبة للتطبيق المدرسي وتشمل :

- المهارة في تفسير الاحتياجات التربوية في ضوء الخدمات المتاحة ، المهارة في إعداد وتقديم وعرض التقارير إلى السلطات المركزية.
- عمل الترتيبات التنظيمية التي تقدم التسهيلات المختلفة للخطة التربوية ، تقدير فعالية أي إطار تنظيمي في ضوء الأغراض التربوية.
- بعد النظر وترقب الجوانب الإيجابية والسلبية واتخاذ التدابير المناسبة لمواجهتها ، تفويض السلطات والمسئوليات.
- اكتشاف أي خلل في الإطار التنظيمي والتصرف بسرعة ، تقديم المشورة المهنية للمجموعات غير المهنية.

سادساً : بالنسبة للشئون المالية والإدارية وتشمل:

- المهارة في العمليات الآلية الضرورية لمتطلبات حساب الميزانية.
- المهارة في تناول وفهم الاستثمارات الخاصة بالمشتريات والعمليات المتعلقة بها.
- معالجة المعلومات المالية واتباع الطرق السليمة في الحسابات.
- المهارة في وضع نظام جيد للسجلات المدرسية للاحتفاظ بها في صورة سليمة ودقيقة وأمنية. (مرسي، 2001، ص117-120).

مقترحات لإعداد مديري المدارس :

تختلف كيفية اختيار وإعداد مدير المدرسة من دولة لأخرى ، وإن كان هناك عموميات تكاد تكون قواسم مشتركة بين دول عالمنا المعاصر في إعداد مدير المدرسة فمهمة القيادة في التربية والتعليم على جانب كبير من الأهمية تشترك في مسئوليتها دول العالم، ومدير المدرسة قبل كل شيء معلم أو كان معلماً وإن إعداده لعمله إعداد لممارسة نمط يعيشه مجتمعه وعمل مدير المدرسة يتسم بالنواحي الاجتماعية والإنسانية والتربوية (سليمان، 2001: 452).

والخبرة التي يحتاجها مدير المدرسة خبرة تعليمية، والتدريب هو تدريب عملي في مجال التعليم وفنونه، والدراسة التي يجب أن يدرسها هي دراسة متخصصة في التعليم والتربية والشهادة التي يجب أن يحصل عليها شهادة تربوية تعليمية بالإضافة إلى المتطلبات الرئيسة في شخصية المدير ومعرفة خبراته السابقة التي أهمها أن يكون قد مارس التعليم كمدرس وأن يكون قد عمل كمدرس أول ثم وكيلاً للمدرسة هذا إلى جانب الاطلاع الواسع وتحمل المسؤولية وقوة الشخصية ومعرفة معالجة المشاكل بسرعة وحزم ن حازماً في غير شدة وليئاً في غير ضعف حاضر البديهة مرناً يتمشى مع الأنظمة التربوية يتقبل النقد البناء، على جانب كبير من الأخلاق والسمعة الحسنة ،مؤمناً بعمله (مساد، 2005: 46).

كما وتعد المدرسة جوهر إدارة التعليم والعاملون فيها يمثلون فريق عمل متكامل ومدير المدرسة هو المسئول الأول عن العمل المدرسي ،وكثيرًا من دول العالم المعاصر تأخذ بنظم إعداد مدير المدرسة قبل مباشرته لعمله، وكذلك أثناء الخدمة على أن يوكل هذا الإعداد إلى جهاز أو إدارة أو وحدة متخصصة ،ولتحقيق هذه الغاية ينبغي مراعاة ما يلي:

- وضع معايير معينة لاختيار المديرين ويكون عامل تقدم السن مع الخبرة أو الرغبة في الترقية هما وحدهما من مبررات الاختيار أو الإعداد لهذه الوظيفة وبالتالي يمكن وضع البرامج التي تحقق الغاية .
- أن يكون تنسيق بين الجهة التي تتولى إعداد مدير المدرسة ووزارة التربية والتعليم ،مع مراعاة أن يتم الإعداد بروح النظام العام للتعليم في الدولة مع الموازنة بين هذا الإعداد وطبيعة المراحل التعليمية التي يعدّ المدير لها ويتضمن الإعداد ممارسة تطبيقية تجريبية .
- أن يكون اختيار المدير من بين المعلمين ذوي الموهبة والقدرة على تحمل أعباء القيادة، وينبغي أن يوضع في الاعتبار أنه ليس بالضرورة أن يكون المعلم الناجح مديرًا ناجحًا .
- أن يقوم على إعداد برامج التدريب والتأهيل متخصصون ولا سيما الجامعات .
- أن تتضمن برامج الإعداد كيفية تنظيم أوقات المديرين بين عملهم الإداري وعملهم الفني والتوافق في ممارسة كل منهما وكيفية مباشرتهم لمسئولياتهم .
- أن يتيح نظام الإعداد والتدريب الفرصة أمام المديرين لمواجهة ما يحدث من تغيرات في الاتجاهات والأوضاع التربوية وهذا يعني ضرورة إعادة تدريبهم أثناء الخدمة .
- أن يكون من أهداف التدريب الارتقاء بمستوى الأداء المطلوب وأن يكون ذا فعالية وظيفية في ممارسة اختصاصاتهم .

- ينبغي الاستفادة من الاتجاهات العالمية المعاصرة في إعداد برامج المديرين كتكنولوجيات الإدارة وتحديثها، وتقنيات العصر عن طريق الدراسة أو الاطلاع أو زيارات ميدانية لبعض الدول أو حضور دورات تعقدها اليونسكو .
- أن يقوم التدريب على أسس ثابتة ولا يكون عرضة لتأثير بعض التيارات السياسية أو الفكرية أو المستوردة وأن تتم في مناخ تربوي نقي مع ملاحظة أن التدريب وسيلة وليس غاية ولا بد من العمل على جودة الوسيلة لتحقيق الغاية منها .
- أن تشمل برامج إعداد مديري المدارس إلى جانب التدريب الميداني دراسات ومناقشات حول العديد من الموضوعات من أهمها فلسفة التربية ومهمتها، الإدارة التعليمية، الإدارة المدرسية، علم الاجتماع التربوي، خصائص المرحلة التعليمية وأهدافها، الإشراف الفني، تحسين مستوى هيئة التدريس، التوجيه والإرشاد النفسي، العلاقات العامة والعلاقات بالمجتمع، التعرف إلى حياة المجتمع وحاجاته التربوية، النواحي القانونية والمالية المتصلة بالعملية التعليمية، التنظيمات المعاصرة للتعليم تقويم العملية التعليمية والعمل المدرسي. (سليمان، 2001 : 503-505).

#### معايير التقويم الذاتي لمدير المدرسة:

- ترجمت إحدى الدراسات الحديثة في الإدارة المدرسية معايير التقويم الذاتي لمدير المدرسة بالنسبة للمدارس البريطانية إلى خمسين سؤالاً تعتبر غاية في الأهمية:
- هل أهداف المدرسة وقيمتها محددة بوضوح في خطة تطويرها ومناحة للجميع؟
- ما أولويات المدرسة خلال الخمس سنوات القادمة؟
- هل هذه الأولويات من بنات أفكار أم أنها من خلال مشاركات بقية العاملين؟
- ما هي العقبات الراهنة؟
- ما آخر زيارة للزملاء في المهنة للمدرسة واطلاعهم على أعمالها؟ وما هي تعليقاتهم؟
- هل هناك تغيرات تنظيمية من الضروري إحداثها؟

- ما أول تأثير للمدرسة على الزائرين؟
- هل أنا على معرفة بالانطباع الذي أتركه لدى من يحدثني بالتليفون؟
- بماذا أصف نفسي بالمدرسة: بشوش-حليم-غير متناقض-مفيد-جهم-غير صبور - منعزل-متقلب؟
- كيف أستجيب للمشكلات؟
- ما مدى تقبلي للنصح والنقد؟
- ما المقررات الدراسية في الإدارة التي تلتزمني لأطور نفسي؟
- هل أستخدم وقتي بطريقة مجدية؟ وما العقبات؟
- ما مدى أن أكون متاحاً بصورة رسمية أو غير رسمية؟
- ما مدى كفاءة تفويضي الأعمال للأعضاء الآخرين؟
- ما مدى كوني مرئياً أو ظاهراً للعاملين أو للتلاميذ؟
- ما مدى الفرص التي أجدها بانتظام من أجل توجيه مديح أو امتداح معين؟
- كيف يمكن تحسين العلاقة مع المجتمع الخارجي؟
- كيف أتمكن من ملاحقة التطورات في مجال التربية؟
- ما المقررات الدراسية الجامعية في الإدارة التي حضرتها في العام الماضي؟
- هل يشعر العاملون بأنني أهتم برفاهيتهم الشخصية؟
- هل أنا راض عن برامج الاجتماعات التي تعقد؟ وهل تعد الوثائق الضرورية قبلها بوقت كاف؟ وهل جدول الأعمال مناسب؟ وهل محاضر الاجتماعات دقيقة؟ وهل هذه المحاضر تتضمن خطة عمل؟
- كيف أقوم بتوصيل الأمور الهامة إلى العاملين؟
- هل أنا راضٍ عن العمليات الاستشارية وعمليات اتخاذ القرار القائمة في المدرسة؟
- كيف أتأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ سياسة المدرسة وعملياتها الروتينية؟
- هل يوجد دليل حديث المعلومات لتوجيه العاملين وإرشادهم؟
- هل يعرف كل فرد في المدرسة رئيسه المباشر وفي أي عمل؟

- هل تستخدم مهارات العاملين واهتماماتهم بأحسن طريقة مجدية في المدرسة؟
- ما مدى اهتمامي بتمية العاملين وتطويرهم؟
- ما مدى التشجيع الذي أوليه للعاملين لحضور برامج أو دورات تدريبية ؟
- ما الترتيبات التي أعدتها للعاملين للتحديث معي سراً عن الأمور المهنية والشخصية؟
- كيف ينخرط المعلمون الجدد والمؤهلون والأعضاء الجدد من العاملين في المدرسة؟
- كيف يقدم الطلبة الجدد للمدرسة؟
- هل أنا واثق من وجود نظام للعناية بمصالح كل تلميذ في المدرسة؟
- كيف أتأكد من أن مصادر المدرسة البشرية والمادية موزعة توزيعاً متوازناً؟
- هل أنا قانع من معرفة الآباء للشخص الذي يتوجهون إليه من أجل المساعدة وأنهم سيحصلون على المساعدة والمساندة؟
- هل لدي معرفة كافية بالمؤسسات الخارجية ذات الصلة للتأكد من حصول المدرسة على المساندة المتاحة منها؟
- هل أعقيم علاقات شخصية ومهنية جيدة مع الزملاء في المدارس المجاورة؟
- كيف أنظر للشهرة والجاهيرية؟
- كيف ينغمس الأعضاء الخارجيون لمجلس إدارة المدرسة في حياة المدرسة؟
- ما مدى دقة معلوماتي عن أعباء العمل التي يتحملها العاملون من غير أعضاء هيئة التدريس؟
- هل تصان حجرات الدراسة ومباني المدرسة بطريقة كافية؟
- ما مدى اهتمامي بالعلاقات الإنسانية في الإدارة؟
- كيف أشجع قيام علاقات جيدة بين أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من العاملين؟
- هل عمليات اختيار العاملين بالمدرسة مرضية؟

- هل مؤشرات تطبيق المنهج الدراسي تراجع بصفة منتظمة؟ هل هذه المؤشرات تحتاج إلى عناية في الوقت الراهن؟
- هل وثائق المنهج وتعليماته تتصل بما يحدث في حجرة الدراسة؟
- هل باستطاعتي تقويم كل مجالات المنهج بدرجة فعالة؟
- هل عمليات الاختبار والتقويم تتم بطريقة فعالة؟
- هل أنظر للأمام (إلى الغد) ؟ (مرسي، 2001 : 213-216).

#### قائمة التقويم الذاتي لمدير المدرسة

ضع علامة ( صح ) في الخانة التي تقدرها لنفسك في المجال أمامها:

م	المجال	مستوى التقدير				
		ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
1	المعرفة المهنية الإدارية والتربوية					
2	تنظيم العمل في نطاق المدرسة					
3	القدرة على قيادة العاملين وتوجيههم					
4	الممارسة الجيدة للعمل					
5	القدرة على التأثير على الآخرين وحفزهم					
6	المهارة في إدارة الاجتماعات واللجان					
7	حسن استخدام المصادر البشرية					
8	حسن استخدام المصادر المادية					
9	كفاءة مراجعة وتقويم العمل					
10	العلاقة مع التلاميذ					
11	العلاقة مع المعلمين والعاملين					
12	العلاقة مع الآباء والمجتمع المحلي					
13	العلاقة مع الإدارة والسلطات العليا					
14	الاحتكاك والتفاعل مع العاملين والتلاميذ					
15	المحافظة على النظام العام في المدرسة					
16	تلبية حاجات الآخرين					

					التعامل مع العاملين	17
					إشراك الآخرين في اتخاذ القرار	18
					الاستماع للنصيحة والمشورة	19
					اطلاع الآخرين على العمل وما يدور بالمدرسة	20
					الاطلاع على التقارير والنشاطات واتخاذ ما يلزم بشأنها	21
					الاحتفاظ بالسجلات والملفات	22
					العمل على تنمية العاملين ورفع مستوى أدائهم	23
					العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وأمنه واستقرارهم	24
					الحرص على التنمية الذاتية المهنية	25

#### مضيعات وقت مدير المدرسة:

يعتبر أي عمل مضيعاً للوقت إذا ما اعتبرته وأدركته أنت كذلك ، فإذا أدركت أن الاجتماع الذي يعقد مثلاً أسبوعياً مع العاملين في المدرسة مضيعاً للوقت فإنه كذلك حتى لو لم ينظر إليه المدير على هذا النحو ، ومثال آخر إذا ما كان أمامك أشياء مهمة لا بد أن تعملها وأتاك زائر وأخذ من وقتك بضع دقائق في حديث شخصي ، فإن هذا قد يكون توظيفاً جيداً لوقت الزائر ولكنه ليس كذلك بالنسبة لك إلا إذا كنت وضعت ضمن جدول متسعاً لمقابلة الزائرين إلى المدرسة .

فالمدير يضيع وقته عندما يقضى وقته في العمل الأقل أهمية وقتاً ، وكان بإمكانه أن يقضيه في عمل أكثر أهمية ، والأهمية مقاسة بأنشطة المدير تجاه أهدافه المحددة في المدرسة .

فالوقت لا يضيع من نفسه بل يحتاج إلى من يضيعه .

ويمكن حصر مضيعات وقت مدير المدرسة في الأمور التالية :

- أ- سوء الإدارة وقصور كفاية التنظيم : فالإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين وبخاصة وقت المدير .
- ب- زيادة عدد العاملين بالمدرسة : تؤدي زيادة عدد العاملين في المدرسة عن الحد المناسب يؤدي إلى ضياع الوقت ويقول "داكر" إن المدير الذي يقضي أكثر من (10%) من وقته في حل مشكلات العلاقات الإنسانية والنزاعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض منهم .
- ت- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول : إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال ، وبالتالي يجب على المدير أن يحرص على تقليل عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى ، كما عليه ألا يدعو للمشاركة فيها إلا الأشخاص المعنيين فقط ، فضلاً عن أن عليه أن يتعلم فن إدارة الاجتماعات.
- ث- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال : إذ تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المدير ، وبالتالي فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة .
- ج- الزيارات والاجتماعات غير الناجحة والتردد في اتخاذ القرارات : والخوف من ارتكاب الأخطاء والتفويض غير الصحيح وسوء ترتيب الأولويات و ( المقاطعات ) أثناء العمل والمجاملات والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة .
- ح- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد وقراءة الصحف والمجلات .
- خ- البدء في تنفيذ مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها والانتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة ، والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية .
- هناك العديد من المجالات والأنشطة التي تستنفذ وقت مديري المدارس ويمكن تناولها على النحو التالي :**
- وصوله للمدرسة متأخراً في الصباح ، مغادرته للمدرسة قبل نهاية الدوام المدرسي ، استعماله للتليفون لأغراض خاصة .
  - قراءته للجرائد اليومية والمجلات ، قراءته المجلات المتعلقة بالعمل الرسمي .

- القيام بالزيارات الشخصية للزملاء والأصدقاء أثناء الدوام الرسمي ، قراءة وكتابة رسائل خاصة بعيدا عن العمل الإداري المطلوب منه .
- جلوسه في المدرسة بدون عمل ، إنجاز المعاملات الرسمية ، اجتماعات مع الرؤساء ، اجتماعات مع الموظفين والعمال.
- اجتماعات مع المعلمين ، استعمال التليفون لأغراض العمل المدرسي .
- مقابلة مراجعين ( أولياء أمور - طلبة ) ، التفكير والتخطيط للعمل المدرسي ، التعقيب على معاملات رسمية .
- تقييم ومتابعة المرءوسين ( معلمين - إداريين ) ، متابعة توصيل الأبناء إلى المدارس والبيوت ، تأمين احتياجات ولوازم البيت .
- تسديد فواتير ( هاتف - كهرباء - مياه ) ، التغلب على المعاملات الخاصة ، مراجعة المستشفى ( لك - للعائلة ) ، مجالات أخرى ( مرافقة ضيوف - مرافقة أولياء الأمور )

**صيغة جديدة لتخطيط وقت مدير المدرسة والتقليل من مضيعات الوقت لديه ويمكن الإشارة إليها في الجوانب التالية :**

تعتمد الإدارة الفعالة للوقت على تخطيط الوقت وعلى قدرة المدير على اتخاذ إجراءات إيجابية لمواجهة " مضيعات الوقت " وبالتالي فإن تخطيط الوقت 'إذا لم يصاحبه اتخاذ إجراءات إيجابية للحيلولة دون ضياعه ، يصبح بلا معنى ، ويمكن ترجمة ذلك في المعادلة التالية .

**تخطيط جيد للوقت × إجراءات إيجابية لمواجهته = إدارة فعالة للوقت.**

وبلا أدنى شك فإن الحياة تصبح أكثر سهولة إذا استطاع المرء أن يرصد مائة من مضيعات الوقت وأن يردفها بمائة طريقة للسيطرة عليها ولكن ليس ممكنا على ما يبدو؛ إذ تعتمد السيطرة على الوقت عليك ( كشخص منفرد) وعلى البيئة التي تعمل فيها ( كموقف منفرد ) وعلى ما تحاول تحقيقه ( كهدف منفرد).

## خطوات الصيغة المقترحة :

إن الصيغة المقترحة هنا للسيطرة على " مضيعات الوقت " تعتمد على خمس خطوات أساسية هي:

### أ- جمع البيانات Obtaining Data

إن فهم طبيعة " مضيعات الوقت " يتطلب جمع المعلومات اللازمة ، فليس كافيا الاعتراف بأن الزائرين مثلا يمثلون مشكلة بل لا بد من التعرف على عددهم والتعرف كذلك على أسباب الزيارة وظروفها .

### ب- التعرف على الأسباب المحتملة Identifying Probable Causes

بعد أن يتم التعرف على "مضيعات الوقت " لا بد من تحديد الأسباب المحتملة لكل مضيع من هذه " المضيعات " فهل هو المدير نفسه ، أم البيئة أم ماذا ؟ وإذا ما كان المدير مسئولاً عن ضياع وقته ووقت المرعوسين فما سبب ذلك . أهى عادات المدير ، أم تصرفاته وأسلوبه في الإدارة أم غير ذلك من الأمور؟

### ت- وضع الحلول الممكنة Developing Possible Solutions

وهذا يتطلب مناقشة كل مضي من " مضيعات الوقت " على حدة ووضع الحلول الممكنة للتغلب عليه ويمكن للمدير أن يستعين بالمرعوسين وبزملائه في العمل بابتكار بعض الحلول . كما يمكنه أن يشجع جلسات العصف الفكري Brain Storming بهدف التعرف على مقترحات الحل ليتولى بعد ذلك تطويرها إلى حلول قابلة للتطبيق لمواجهة " مضيعات الوقت "

### ث- اختيار أكثر الحلول جدوى Selecting The Most Feasible Solutions

ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيع من " مضيعات الوقت " لاختيار أفضل هذه الحلول وأكثرها فعالية .

### ج- تنفيذ الحل المختار Implementing The Solution

عند اختيار الحل الأفضل لا بد من وضعه موضع التنفيذ ومن ثم تقييم هذا الحل بهدف التعرف على مدى مناسبة ومدى فعاليته في حل المشكلة فإذا ما تبين أن

المشكلة ما زالت قائمة فلا بد من إعادة العملية بأكملها بدءاً بجمع البيانات وانتهاء بتنفيذ الحل الممكن، وهكذا.

#### المشكلات التي تواجه مدير المدرسة :

يواجه مدير المدرسة مشكلات متعددة ، منها ما هو خاص بالطلبة ، ومنها خاص بالهيئة التدريسية ، ومنها خاص بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور ، ومنها خاص بالمنهاج المدرسي ، ومنها خاص بالإدارة التعليمية ، ومنها خاص بالشؤون الإدارية والمالية ، ومنها خاص بالأبنية والتجهيزات ، ويمكن عرضها على النحو التالي :

**أولاً: مشكلات الطلبة :**

- قلة الانضباط في طابور الصباح ، قلة الالتزام بالزي المدرسي ، الكثافة الصفية العالية في الصف الواحد .
- كثرة غياب الطلبة دون مبرر ، تأخر وصول الطلبة للمدرسة ، كثرة المشاحنات بين الطلبة .
- إساءة بعض الطلبة للمعلمين ، هروب بعض الطلبة من المدرسة أثناء الدوام ، قلة الالتزام بتنفيذ الواجبات البيتية .
- إتلاف بعض الطلبة لممتلكات المدرسة ، انتشار بعض العادات السيئة بين الطلبة ، ضعف التحصيل الدراسي لدى بعض الطلبة .
- انخفاض مستوى النظافة لدى بعض الطلبة ، ضعف إسهام الطلبة في النشاطات اللاصفية ، قلة التزام بعض الطلبة بتعليمات الإدارة .

#### ثانياً: مشكلات هيئة التدريس :

- تأخر بعض المدرسين عن دخول الحصة في الوقت المحدد ، كثرة غياب المعلمين عن العمل ، خروج المعلمين قبل انتهاء الحصة .

- عدم التزام المعلمين بإنهاء المقرر الدراسي في الوقت المحدد ، تدمير المعلمين من تكليفهم بتدريس مواد غير تخصصهم ، كثرة نصاب المعلم من الحصص .
- ضعف انتماء المعلم للمهنة ، قلة خبرة بعض المعلمين في استخدام الوسائل التعليمية ، قلة تعاون بعض المعلمين بإشغال حصص زملائهم الغائبين .
- ضعف التخصص الأكاديمي لبعض المعلمين ، نقص عدد المعلمين في المدارس ، سوء العلاقة بين المدرسين وزملائهم .
- ضعف قدرة بعض المعلمين على إدارة وضبط الصف ، تحدي بعض المعلمين لإدارة المدرسة ، ضعف التزام المعلمين ببرامج التدريب أثناء الخدمة .
- كثرة إحالة الطلبة المشاغبيين من بعض المعلمين للمدير ، حداثة خبرة بعض المعلمين في التدريس .
- قلة رغبة المعلمين في تبادل الزيارات الإشرافية مع زملائهم ، لجوء بعض المعلمين إلى التمييز بين الطلبة في المعاملة ، ضعف قدرة المعلمين على تفهم المشكلات الخاصة بالطلبة .
- عزوف المعلمين عن تحمل المسؤولية عند تفويض السلطة لهم ، استعمال بعض المعلمين العقاب البدني ، قلة التزام بعض المعلمين بإعداد خطة الدروس في دفاتر التحضير .
- قلة التزام بعض المعلمين لتوجيهات المشرف التربوي ، قلة قيام بعض المعلمين بواجبهم في الطابور ، تدمير بعض المعلمين من كثرة الاجتماعات مع الإدارة المدرسية ، ضعف الاهتمام بتقويم النواحي الخلقية والاجتماعية للطلبة .

ثالثاً: مشكلات المجتمع المحلي وأولياء الأمور :

- قلة تجاوب أولياء الأمور لحضور النشاطات والحفلات المدرسية ، قلة فناعة أولياء الأمور بأهمية المشاركة في مجالس الآباء ، قلة دعم أولياء الأمور للإدارة المدرسية .
- قيام بعض أولياء الأمور بممارسة ضغوط اجتماعية على المدير ، انعكاس المشاكل العائلية بين الأسر على الطلبة في المدارس .
- شكاوى بعض أولياء الأمور من سلوكيات بعض المعلمين مع أبنائهم ، قلة اهتمام الأهل بمتابعة تحصيل أبنائهم ، قلة تعاون أولياء الأمور لمساعدة المدير في حل مشاكل أبنائهم .
- ضعف تقدير المجتمع المحلي للمعلمين والعاملين في حقل التعليم ، كثرة زيارات أولياء الأمور للمدرسة دون تخطيط مسبق .
- قلة اتصال الإدارة المدرسية بوسائل الإعلام وتزويدها بالمعلومات ، قلة التعاون بين أصحاب الحرف وإدارة المدرسة ، قلة اشتراك المدرسة في برامج لخدمة المجتمع المحلي .

#### رابعاً: مشكلات المنهاج المدرسي :

- ضعف مناسبة المنهاج للبيئة المحلية ولواقع المجتمع الفلسطيني ، قلة تركيز المنهاج على الاتجاهات والقيم الموجودة في عقيدة المجتمع الفلسطيني المسلم .
- قلة تركيز المنهاج على مواضيع ذات أهمية لمستقبل الطلبة ، قلة ملائمة المحتوى لحاجات الطلبة .
- ضعف مناسبة بعض المواد لقدرات الطلبة ، قلة الاهتمام بتطوير المادة الدراسية بما يتلاءم مع المستجدات .
- قلة توفير الأدوات والوسائل التعليمية ، قلة اهتمام المعلمين بالأنشطة الإضافية للمنهاج ، ضعف الإشراف على تقويم تحصيل للمادة الدراسية .

- قلة اهتمام الإدارة المدرسية بتطوير المكتبة لخدمة المنهاج ، قلة عدد الكتب والمراجع الإضافية التي تفيد في التدريس .
- قلة إشراك المعلمين في تطوير المنهاج وتقويمه ، قلة مشاركة المعلمين مع الإدارة المدرسية في وضع أهداف المنهاج .

#### خامسا: مشكلات الإدارة التعليمية :

- تأخر وصول بعض الكتب الدراسية بداية السنة الدراسية ، التأخر في ملء الشواغر بداية السنة الدراسية .
- إجراء تنقلات المعلمين دون أخذ رأي المدير ، إتباع المزاجية في تنقلات المعلمين والمديرين ، التقييد بالإجراءات الروتينية للأشياء التي تحتاج لقرار سريع .
- قلة توفر نسخ دليل المعلم للمواد المدرسية ، التمييز في التعاون بين المدارس في المنطقة الواحدة ، قلة إشراك مدير المدرسة في المؤتمرات والندوات المتعلقة بإدارة المدرسة .
- قلة الأخذ باقتراحات مديري المدارس المتعلقة بتحسين ظروف مدارسهم ، قلة وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل من المديرين والمعلمين .
- ضعف استجابة الإدارة التعليمية لسد احتياجات المدرسة من أثاث ، إتباع المركزية الإدارية في كل المشكلات الخاصة بالمعلمين والطلبة .
- ضعف تأثير الإجراءات التي تتخذ بحق المعلمين في أداء واجباتهم ، ضعف تأثير الإجراءات التأديبية التي تتخذ بحق الطلبة الخارجين عن حدود الأدب .
- قلة تقدير الإدارة التعليمية للجهود التي تبذلها الإدارة المدرسية ، قلة خبرة القادة الإداريين والتربويين في الإدارة التعليمية .
- تأخر وصول بعض النشرات الهامة للإدارة المدرسية ، ضعف التعاون بين المشرفين التربويين والإدارة المدرسية .

#### سادساً: مشكلات الشؤون الإدارية والمالية :

- قلة الموارد المالية الخاصة بالمدرسة من التبرعات المدرسية ، قلة وصول البريد في الوقت المناسب ، قلة الأخذ برأي مدير المدرسة عند اتخاذ قرارات تخص المدرسة من قبل المديرين .
- قلة الصلاحيات التي تسهل عمل مدير المدرسة دون الرجوع للمديرية ، قلة إمام مدير المدرسة الجديد بالأعمال الإدارية والفنية ، قلة المستخدمين في المدرسة .
- كثرة الأعمال الكتابية الروتينية التي يقوم بها مدير المدرسة ، ضعف مستوى الاتصال بين المدير والمسؤولين ، تقارير المعلمين الثانوية تسبب الإحراج لمدير المدرسة أحياناً .
- قلة توفر اللازم لأعمال الصيانة ، كثرة الانتقادات الموجهة للإدارة المدرسية ، كثرة المشكلات المترتبة على دوام الفترتين .
- قلة تعاون المستخدمين مع إدارة المدرسة ، ضعف قيام المرشدين الاجتماعيين بأعمالهم على الوجه الأكمل ، تجاهل الإدارة المدرسية لوجهات نظر الآخرين أغلب الأحيان .
- ضعف فهم المديرين للاستثمارات الخاصة بالمشتريات والعمليات المتعلقة بها ، سوء معالجة الإدارة المدرسية للمعلومات المالية ، قلة وجود لوائح تنظيمية ذات مواصفات شاملة تنظم العمل الإداري بالمدرسة .

#### سابعاً: مشكلات الأبنية والتجهيزات :

- نقص الفرق الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة ، قلة كفاية المرافق الصحية .
- موقع المدرسة غير ملائم مما يؤدي لتشويش العملية التعليمية ، سوء التهوية في غرف التدريس ، تعرض المدرسة وممتلكاتها للسرقة والإتلاف .
- قلة توفر المواد والتجهيزات للمختبرات ، وجود مساحات ترابية تثير الغبار مما يقلل النظافة .

- قلة وجود مستودعات لتخزين الأثاث واللوازم ، ضيق غرف التدريس مما يؤدي لازدحام الفصول ، صعوبة الصيانة للأبنية والأثاث ، قلة توفر ملاعب رياضية ، قلة توفر مكتبة ملائمة من حيث المساحة والتأثيث .
- ضعف إجراءات الوقاية والسلامة داخل المدرسة ، قلة توفر الإسعافات الأولية بالمدرسة بدرجة كافية ، ضعف العناية الصحية بالمدرسة .

## الفصل الثالث

### المدرسة والمجتمع المحلي

- أولاً أهمية المدرسة كمؤسسة اجتماعية
- ثانياً وظائف المدرسة .
- ثالثاً أهمية وضرورة التعاون بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي
- رابعاً مجالات التعاون بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي
- خامساً وسائل الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي

### أهمية المدرسة كمؤسسة اجتماعية :

تعتبر المدرسة من أهم المؤسسات الاجتماعية التي أنشأها المجتمع لإعداد الفرد القادر على التفاعل الإيجابي مع البيئة التي يعيش فيها ، وتزويده بالخبرات والمهارات الاجتماعية الملائمة التي تساعده على التكيف مع المجتمع ، تتميز المدرسة كبقية التنظيمات الاجتماعية بالدينامية والتفاعل ، وهي سمة من سمات التخصص كما أنها النواة التي خلقت النظام الاجتماعي التعليمي في مجتمعنا الحديث . ( صالح ، 1995 : 5 )

### المدرسة ضرورة اجتماعية :

من المتعارف عليه أن التربية منذ القدم هي الأداة الفعالة في يد المجتمعات الإنسانية التي من خلالها تحافظ هذه المجتمعات على ديمومتها واستمرارها ، ووسيلتها في ذلك الأسرة التي كانت تضطلع بمهمة التربية ، وساعدها على ذلك بساطة المجتمعات البدائية ، ولكن ازدياد رصيد الإنسان من المعرفة ، وظهور أنواع من الأنشطة والخبرات التي زادت الحياة الاجتماعية تعقيدا ، كل ذلك جعل من العسير على الأسرة الإنسانية الاستمرار في أداء وظيفتها التربوية ، فظهرت المؤسسة التعليمية ( المدرسة ) في حياة الإنسان ، لكي تقوم بما عجزت الأسرة عن القيام به ، وأخذت تنمو وتنتشر وتتوسع حتى أصبحت تغطي غالبية نواحي النشاط الحيوية في المجتمع الإنساني المعاصر . ( جوهر ، 1987 : 290 )

وحيث أن المجتمع الإنساني يميل بطبعه إلى المحافظة على كيانه واستمرار وجوده ، فإن وسيلته الأساسية في ذلك هي التربية سواء في المؤسسات المقصودة أو غير المقصودة ، فعن طريقها ومعها وسائط التربية الأخرى يضمن المجتمع السيطرة على أساليب معيشتة ، حيث يتوارثها أفراد المجتمع جيلا بعد جيل . ( الجيار ، 1977 : 33 )

### المعالم الرئيسية لمدرسة المجتمع :

يمكن إجمال فكرة مدرسة المجتمع التربوية بأنها التي :

- تعتقد أن التحسن في السلوك الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية هي الشارة المميزة أساسا للنمو .
- تشارك المواطنين في التعرف على حاجات المجتمع .
- يتصف منهجها بالشمول والكفاية والمرونة والتغير الديناميكي .
- تستخدم جميع منابع الاجتماعيات في سبيل الخبرات التعليمية .
- تحافظ على العلاقات الديمقراطية بين التلميذ والمدرسة ومدير المدرسة .
- تشارك المؤسسات الاجتماعية الأخرى مسؤولية إعداد فرص الخبرات التعليمية المناسبة لجميع أعضاء المجتمع .
- تؤثر على حياة التلاميذ في المدرسة ، وتؤثر على حياة جميع الأشخاص الذي يعيشون في المجتمع المحيط .
- تعمل على تحسين مستوى المعيشة للمواطنين سواء الأطفال أو الشباب أو الراشدين .
- تستخدم البيئة معملا للتعليم والاستفادة من إمكاناتها لخدمة العملية التعليمية.
- تعمل على فتح أبوابها ومرافقها لخدمة المجتمع والعمل على مطابقة مناهجها وخططها للحياة الواقعية التي يعيشها أفراد المجتمع . ( مصطفى ، وآخرون ، 1980 : 181 )

#### وظائف المدرسة :

تعد المدرسة معهدا للتربية والتعليم ، لها قوانين وأنظمة معينة أنشئت لغرض سام وحيوي ، وهو قيادة المجتمع إلى كل تطور ورفي وتربية كل طفل تربية مناسبة تؤهله ليكون عضوا نافعا في المجتمع .

إن الأخذ بالمجتمع إلى عالم أفضل وإلى حياة أكثر تطورا هو هدف كبير وعظيم يتطلب جهودا كبيرة من كافة أعضاء المجتمع ، ويتطلب كذلك من المدرسة القيام بجهود ووظائف متشعبة ومعقدة حتى تستطيع تحقيق هذا الهدف وذلك على النحو التالي :

### 1. إعداد الفرد لحياة الواقع وحياة المستقبل :

يعد المجتمع المدرسي صورة مصغرة للمجتمع الخارجي ، والمدرسة مسؤولة إلى حد كبير عما نشاهده في حياتنا العامة عن العديد من الشباب الذين دفعت بهم المدرسة إلى المجتمع دون أن تؤهلهم بالخبرة اللازمة والوعي الكافي للتفاعل مع المجتمع الخارجي عاجزين عن التكيف بين فرديتهم وواجباتهم نحو المجتمع .

### 2. نقل الثقافة والمعلومات للأفراد وتوزيعهم على الوظائف :

فبعض الوظائف أصعب من الأخرى وبعضها أكثر خطرا ، ومنها البغيض إلى النفس ومنها ما يحتاج إلى تدريب خاص أو مهارات . ( جوسلين ، 1987 )

### 3. هي أداة استكمال وأداة تصحيح وأداة تنسيق :

فهي مكملة لدور المؤسسات الأخرى مثل الأسرة ، المسجد ، الأندية ، ووسائل الإعلام الأخرى ، وتقوم بتصحيح العادات السيئة المكتسبة من البيت أو الشارع أو من رفاق السوء . ( أحمد وآخرون ، 1980 : 196 )

### 4. التبسيط والتلخيص :

فالانفجار المعرفي في العصر الحديث وتعقد الحضارة الراهنة واختلاط الأمم والشعوب في المصالح والمنافع ، كما أن العالم اليوم أصبح وكأنه قرية صغيرة ، نظرا للتطور الهائل في وسائل المواصلات والاتصالات ، كل ذلك جعل التلميذ بحاجة ماسة إلى تقريب المبادئ التي بنيت عليها هذه الوسائل وتبسيطها بحيث يستطيع فهمها ، والتعامل مع هذا الجو الحضاري العالمي الجديد دونما دهشة أو ارتباك أو خوف . ( النحلاوي ، 1980 : 135 )

### 5. التصفية والتطهير :

تنتقل العلوم أو العقائد من جيل إلى جيل فلا تبقى على حالها بل يدخل عليها الكثير من الانحرافات الفكرية والمبالغات الخطأ وكثرة الإشاعات ، لذلك تعتمد المدرسة إلى تصفية الحقائق ، وتنقيها من الشوائب والأخطاء والمبالغات والأكاذيب لتبقى عقيدة الناشئين سليمة وعقولهم قوية ، ومعارفهم صحيحة .

## 6. وظيفة التوحيد وإيجاد التجانس بين الناشئين :

تسعى المدرسة جاهدة إلى إيجاد الانسجام والتوافق في المجتمع المدرسي ، وذلك لأنه يتكون من المئات من الطلاب القادمين من أسر مختلفة في المستوى الاقتصادي ، وفي المكانة الاجتماعية ، وفي أساليب التربية المختلفة ، وفي العادات واللهجات ، ويتم ذلك باجتماع القلوب و العواطف على أسس نفسية عميقة تصلح لتكوين تصورات اجتماعية مشتركة . ( النحلاوي ، 1980 : 144 )

## 7. الوظيفة الاجتماعية للمدرسة :

لقد أصبحت المدرسة في العصر الحديث المؤسسة الاجتماعية الرسمية التي تقوم بوظيفة التربية ونقل المعارف والخبرات وتوفير المناخ المناسب لنمو الطلبة وتوسيع الدائرة الاجتماعية للطفل ، ولن تستطيع المدرسة القيام بدورها المهم في التنشئة الاجتماعية بدون مد جسور التعاون مع الأسرة ، ولعل من أبرز خصائص هذا الدور :

- الاهتمام برعاية الطلبة نفسياً وتنمية استعداداتهم للاعتماد على الذات منذ الصغر.
- تعليم الطفل كيفية تحقيق أهدافه بطريقة تتناسب مع المعايير الاجتماعية ، وكذلك مراعاة قدراته وإمكاناته العقلية فيما يتعلق بالعملية التعليمية . ( القعيب ، 1990 : 100 ) .

## أهمية وضرورة التعاون بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي :

قبل الحديث عن أهمية التعاون بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي بجدد التعرف على مفهوم المجتمع المحلي :

## تعريف المجتمع بصفة عامة :

المجتمع عبارة عن مجموعة من الناس تعيش فوق ترابه كشعب واحد ، وتربطهم آمال واحدة ، وتسودهم أنماط العلاقات الاجتماعية المقيدة بنظم اجتماعية من أجل مستقبل

يتطلعون إليه وآمال وأهداف تحقق لهم ولأبنائهم العزة والكرامة والخير . ( أحمد ، سليمان ، 1985 : 80 )

والمجتمع المحلي عبارة عن تجمع لأشخاص ومؤسسات تربط بينهم علاقات وظيفية تؤدي إلى زيادة التعاون مع الإدارة المدرسية للارتقاء بالعملية التعليمية . ( حمودة ، عبد المنعم ، 1981 : 207 )

### أهمية التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي .

هناك اعتقاد عند العديد من الأفراد ، أنه بمجرد التحاق الطفل بالمدرسة تتوقف مهمة الأسرة تجاه العملية التربوية ، وأصبحت المهمة موكولة إلى المدرسة لأنها البيئة المتخصصة التي اعتمدها المجتمع لتربية أبنائه .

وبناء على الاعتقاد السابق كانت النظرة إلى المدرسة على أنها مؤسسة مستقلة ليست بحاجة للاتصال بالبيت أو المجتمع المحلي ، ومن ثم بقيت المدرسة مدة طويلة بعيدة ومنعزلة عما حولها .

إلا أن هذا الاعتقاد قد تبدل مع بداية القرن العشرين، ودخلت العلاقة بين المدرسة وكل من الأسرة والمجتمع المحلي مرحلة جديدة ، حيث لم تعد عزلة المدرسة تساير العصر الحاضر والذي يسمى بعصر الاتصال "ذلك أن هذه العزلة ضد طبيعة العملية التربوية وحقائقها ، وضد حقيقة وضع المدرسة داخل سلسلة وسائط التربية ، وتبعاً لذلك فإن تعليم الطفل بالمدرسة لا يحقق أهدافه إلا إذا كان هناك تعاون بين الأسرة والمدرسة " (سرحان ، 1991:233) .

وهناك اتفاق بين علماء التربية على ارتباط المدرسة بحياة الناس حيث الأثر المتبادل بين الطرفين ، وبالرغم من أن المدرسة ليست المؤسسة الوحيدة التي تؤثر في تربية الأفراد إلا أنها -على الأقل - تعبر المؤسسة المتخصصة التي أوجدها المجتمع لكي تتحمل النصيب الأكبر في عملية إعداد الأفراد للحياة ، الأمر الذي يزيد من خطورة دور المدرسة " فالمدرسة لا تستطيع على الإطلاق أن تعزل نفسها عن المجتمع الذي

أنشأها والتي هي جزء منه ، إذ أن المدرسة التي تفعل ذلك لا تضر المجتمع فحسب ، وإنما تفقد قيمتها ومقومات وجودها " . ( الأحمـد وآخرون ، 1985 : 200 ) .  
وبناء على ما سبق ، على المدرسة أن تثبت جدارتها وتحقق متطلبات المجتمع واحتياجاته لها ، هذه المتطلبات التي لا تتجاوز دور المدرسة الاجتماعي الذي يشمل تحقيق أهداف المجتمع في إعداد الأفراد للحاضر والمستقبل ، إلى جانب العديد من الوظائف التي يتوقعها المجتمع من المدرسة .

**وفي ضوء ما سبق يتبادر إلى الذهن السؤال التالي : هل تستطيع المدرسة أن تنهض بتلك المهام في ظل الإمكانيات التي يوفرها المجتمع للمدرسة ؟**

وللإجابة عن هذا السؤال ينبغي أن يوضع في الاعتبار عدد من العوامل التي يمكن أن تساعد المدرسة على النهوض بمهامها نحو المجتمع منها :

- انتشار المدارس في كل أرجاء المجتمع مما يجعل الاتصال والتواصل بين المدرسة وأفراد المجتمع أمرا يسيرا .
- ما يتوافر للعاملين في المدارس من إدارة وهيئة تدريس وفنيين من خبرات تربوية وتعليمية وترويحية متنوعة كل ذلك يساعد أفراد المجتمع على الاستفادة من المدرسة في مجالات عديدة ومتنوعة .
- قيام المدرسة بدورها في خدمة المجتمع يثري مواقف التعليم ومادته بمعان جديدة من واقع الحياة اليومية بدلا من أن يتم التعليم بمعزل عن الظروف الواقعية للبيئة واحتياجاتها ومشكلاتها .
- إتاحة المدرسة الفرصة لطلابها بالمساهمة في وظائف المدرسة نحو المجتمع وتزودهم بخبرات نافعة وتهيؤهم ليكونوا قوى فاعلة في تقدم المجتمع ، كما توفر لهم الشعور بالاطمئنان النفسي والصلة الوثيقة بمجتمعهم .
- إسهام المدرسة في رفع مستوى المجتمع لا بد أن ينعكس على المدرسة وطلابها معا لأن صلاح المجتمع وتقدمه سوف يؤدي بالضرورة إلى مساعدة المدرسة في تحقيق أهدافها نحو أبنائها .

- كثرة الطلاب والطالبات الملتحقين بمختلف مراحل التعليم تجعل الصلة وثيقة بين المدرسة وغالبية الأسر بالمجتمع ، ومن هنا فإن المدرسة هي أصلح مراكز النهوض بالمجتمع . .
- للمدرسة شخصيتها الاعتبارية المعنوية التي تنال الكثير من الاحترام والتقدير في قلوب المواطنين ، وفي استخدامها لخدمة المجتمع ضمان لتقدير المجتمع وإقباله على الاستفادة منها . (الأحمد وآخرون :202,1985) .
- وهناك العديد من المسؤوليات والوظائف التي تضطلع بها المدرسة ، وتعمل على القيام بها على الوجه الأكمل حتى تحقق أهدافها بالصورة التي يتوقعها منها المجتمع الذي أنشأها ، ومن هذه المسؤوليات :
- مسؤوليات اجتماعية داخل بيئة المدرسة نفسها بجانب مسؤولياتها التقليدية نحو تعليم وتربية أبنائها "ومن هذه المسؤوليات الاجتماعية الجديدة تنظيم العلاقات الإنسانية التي يجب أن تسود أفراد هيئة التدريس من جانب وبين الطلاب من جانب آخر .
- مسؤوليات تتعلق بالمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة ، حيث تقوم المدرسة بأنشطة وخدمات لأبناء البيئة المحلية ، وتمكن المواطنين من الاستفادة التامة من إمكانات المدرسة ثقافيا وترويحيا وقوميا ووجدانيا .
- " مسئولية تأييد ومعاودة ومؤازرة المجتمع بجميع مؤسساته وإمكاناته وموارده البشرية والمادية بقصد تعاونها مع المدرسة في تحقيق وظيفتها الاجتماعية". (أحمد وسليمان ،1985:81) .
- وبالرغم من الأهمية الكبرى للتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي الذي أصبح من ضرورات العملية التربوية بمفهومها العلمي السليم إلا أنه قد يرى العديد من الناس وحتى العديد من عناصر العملية التعليمية نفسها ، سواء من المعلمين أو المديرين ، أو الوضع الأسري المفكك في العصر الحديث يستحيل معه أن تقوم الأسرة بدورها التربوي بشكل سليم ، لذلك فمن الأفضل أن تترك الأسرة أمر تربية الأبناء لهذه

المؤسسة المتخصصة والقادرة على تربية الأبناء ومواجهة التناقضات والصراع بين القديم والحديث .

وبالطبع أمام هذا التحفظ " ينبغي أن نتساءل ، هل وجدت المدرسة لتعد طلابها لأبراج عاجية في مدن فاضلة ومجتمع مثالي ؟ ، أم أنها وجدت للتنشئة الاجتماعية والتوجيه الاجتماعي والتغير الاجتماعي أيضا من خلال واقع اجتماعي معين بقيمه واتجاهاته ومنجزاته ومشكلاته ، وكذلك احتمالات مستقبلية ؟ . وفي تقديرنا أن مثل هذا التحفظ يجعل من المتكامل بين البيت والمدرسة ضرورة أكثر من ذي قبل " .

**ويرى المؤلفون أن التعاون والتكامل بين المدرسة والمجتمع المحلي يعتبر ضرورة تربوية لنصل إلى أفضل أهداف وغايات تربوية يتطلع إليها المجتمع سواء في التربية العقلية أو الجسمية أو النفسية أو الاجتماعية ، وكذلك يخلص المؤلفون من استعراضهم لأهمية التعاون بأنه ضرورة اجتماعية للمحافظة على ما يوجد في المجتمع من فضائل وقيم والتخلص مما يشوبه من عادات سيئة وضارة .**

#### **مجالات التعاون بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي:**

مما ينبغي التأكيد عليه هو امتلاك مدير المدرسة لتصور كبير ، للنظريات والأفكار التربوية المعاصرة ، التي تؤمن بانفتاح المدرسة على البيئة المحلية والتي تشدد على ضرورة الاهتمام بالتربية المستديمة والتي ترى أن التعليم الأفضل يتحقق بالتعاون مع الأسرة .

ومن الواضح أن الأسرة هي أقرب المؤسسات الاجتماعية إلى المدرسة وهي تعمل معها على تربية الأبناء وتعليمهم ، فمن الطبيعي أن يكون عمل المدرسة ناقصا مبتورا إذا لم تكمله الأسرة والمؤسسات الاجتماعية الأخرى . ولا ريب في أن يكون لعمل مدير المدرسة دور ملحوظ في تشييد صرح مجلس الآباء والمعلمين في مدرسته ؛ فمن المعروف أن المدير يجب أن يكون قائدا تربويا في موقعه ، وطبيعة هذه القيادة

تفرض عليه أن يبني برنامجا للعلاقات العامة مع المجتمع وذلك انطلاقا من تغير وظيفة المدرسة المستمرة في المجتمع .

ويمكن ترسيخ مجالات التعاون بين الإدارة والمجتمع المحلي من خلال ما يلي :

### 1. الأهداف التربوية :

يتعرض الفرد في المجتمع لمؤثرات عديدة ومتنوعة وأحيانا تكون متناقضة ، فهناك الأسرة ، والمدرسة ، والمسجد ، ووسائل الإعلام المختلفة ، الصحف والإذاعة المسموعة والمرئية وغير ذلك من وسائط التربية المختلفة .

فكل من هذه الوسائط تحدد أهدافها التربوية بشكل مختلف عن الأخرى ، وبالتالي تختلف الوسائط في تحقيق تلك الأهداف ، ومن ثم تكون الضحية هي الأبناء وخاصة شريحة الطلبة التي تعتبر من أكبر شرائح المجتمع .

### 2. النمو السليم :

من الطبيعي أن كل هذه المؤسسات مجتمعة توجه نمو الفرد وتضع له الضوابط المختلفة أو بمعنى آخر إن أهداف المجتمع وطريقة الحياة الاجتماعية تبقى الموجه الأول للنمو ، فيصبح النمو مرادفا للحياة ذاتها ، ويصبح التفاعل سمة مشتركة لكل منهما وفي هذا المعنى يؤكد جون ديوي " أنه لما كان النمو لا يخضع لأي شيء إلا المزيد من النمو ذاته ، فالتربية لا تخضع لأي شيء إلا المزيد من النمو ذاته أي أنها لا تخضع لأي شيء إلا المزيد من التربية ذاتها ، وأن غرض التربية إنما هو ضمان دوام التربية بتنظيم ما في الفرد من قوى كفيلة باطراد النمو ، وخير نتاج للمدرسة هو أن تعلق في الفرد من قوى كفيلة باطراد النمو وخير نتاج للمدرسة أن تعلق في الفرد الميل للتعلم من الحياة نفسها ولتنظيم أوضاع الحياة على صورة تتيح لكل فرد التعلم أثناء مزاولته الحياة". ( الجيار ، 1977 : 45-46 )

### العمل التربوي الناجح:

إن التربية بمعناها الواسع هي إعداد الفرد للحياة ، وعلى هذا " ينبغي أن يتضمن العمل التربوي مختلف الجوانب والأبعاد التي تحقق للفرد نموا متكاملًا وشخصية

متوازنة وحياة مثمرة متوافقة ، وإذا كان الاهتمام بجانب واحد من جوانب شخصية الفرد مهما كان هذا الجانب ، فإن معناه إهمال الجوانب الأخرى وقصور العملية التربوية ، بل إن مثل هذا التركيز على جانب واحد يفسد العمل التربوي أكثر مما يفيد". (الجيار ، 1977 : 47 )

والجميع يتوقع من المدرسة بحكم تنظيمها ووظيفتها الأصلية الاهتمام بالجانب العقلي من شخصية التلميذ أكثر من الجوانب الأخرى ، ولذلك فالتعاون والتكامل مع البيت والمؤسسات الأخرى من المجتمع ضرورة تعليمية بالغة الخطورة والأهمية ، حتى يتخرج لنا جيل متوازن في شخصيته سليم في صحته ، معافى في قدراته العقلية .

### 3. تقليل الفاقد التعليمي:

يقصد بالفاقد التعليمي " عدم تحقيق عائد تربوي يتكافأ مع الجهد والإنفاق الخاص ببرنامج تربوي معين في فترة زمنية معينة ". (جبران ، 1992 : 74 ) .

وقد يكون الفاقد التعليمي في كم التعليم أو كفاءته ، وينشأ هذا الفاقد لأسباب عديدة ، فقد ينشأ " نتيجة عدم متابعة الآباء لجهود المدرسة وربطها بجهود الأبناء في نموهم التعليمي ، كما ينشأ نتيجة عدم انتظام الأبناء في الدراسة بسبب الهروب أو المرض أو الانشغال بأعمال أخرى تتصل بتحسين مستوى الأسرة الاقتصادي ، كذلك ينشأ الفاقد التعليمي بسبب سوء المستوى التعليمي الناتج عن ازدحام الفصول بالتلاميذ وقلة الخامات والأدوات المدرسية ، أو بسبب ضغوط اقتصادية أو اجتماعية على المدرسين ، لذلك يكون التعاون ضروريا لتلاشي الفاقد التعليمي ". (سرحان ، 1991 : 224 ) .

### 4. التكيف مع التغير الثقافي :

من المتعارف عليه أن أهم سمة من سمات العصر الحديث هي التغير السريع حيث نشعر به في مختلف مجالات حياتنا المعاصرة ، ومن هنا يأتي دور التربية لمواجهة هذا التغير إذ تعتبر " الوسيلة الفعالة لإحداث التكيف مع التغير الثقافي ، ولتكوين النظرة العقلية المتجددة لتقبل التغير ومعايشته وتوجيهه لصالح المجتمع ". (نمر وسمارة ، 1990 : 109 ) .

وحيثما تختلف وجهات النظر بين الأسرة والمدرسة والمؤسسات التربوية في مواجهة التغيير واتخاذ الوسائل المناسبة لقبوله والتعايش معه أو مواجهته فإن ذلك يؤكد على " أن التعاون ضروري لتقريب وجهات النظر وتحديد اتجاه موحد ، واتخاذ مواقف متشابهة تجاه التغيير الثقافي في هذا العصر ، ولما كانت المدرسة أكثر قدرة على استبصار حركة التغيير وبالتالي أكثر قدرة على معاشته والتكيف معه ، فإن عليها واجب المبادرة والاتصال بالأسرة والمناقشة والتفاهم في هذا الخصوص ". (سرحان ، 1991 : 522 ) .

#### 5. تجنب الصراع :

كثيرا ما يقع التلميذ ضحية الصراع الناشئ عن اختلاف وجهات النظر ، سواء بين الأسرة والمدرسة أو بين وسائل الإعلام المسموعة أو المطبوعة أو المرئية ، فأحيانا يتدخل الآباء في أمور تتعلق بنظام المدرسة وشئون الدراسة ، وكذلك قد تنتظر المدرسة في مطالبها من التلاميذ فينعكس ذلك على الأسرة ،

بالإضافة إلى " الاختلاف في طرق عمل الواجبات البيتية والنشاطات الصفية ومشكلة الزى المدرسي ، والملابس الرياضية ، مما قد يعجز معه الوالدان عن تأمينه فيؤدي إلى عدم اكتساب رضا المدرسة عن الأبناء ". (هندي ، وآخرون ، 1990 : 51 ) .

كل هذه الاختلافات تضع الأبناء في موقف الحيرة الناتج عن عجزهم عن إرضاء الطرفين المتعارضين وهما المدرسة والأسرة ، "لذلك ينبغي أن يكون هناك تناسق في الأمور المشتركة بينهما ، وتجنب مواقف الحيرة والصراع التي يعيشها الطفل وتؤثر في تشكيل شخصيته وتعرضه لأمراض نفسية وعضوية " (سرحان ، 1991 : 224 ) .

#### 6. لخدمة المجتمع المحلي :

ومن المجالات التي يتم فيها التعاون بين المدرسة والمجتمع :

أ- تستطيع المدرسة بإمكاناتها المعنوية والمادية أن تقوم بدور فعال في تنمية

المجتمع وذلك من خلال ما يلي :

- إثارة وعي الناس بالمشكلات التي تعوق تقدمهم مثل " المشكلات الصحية والزراعية والصناعية والاجتماعية " .
- ب- القيام بمشروعات عديدة لخدمة البيئة المحلية :
- مشروعات صحية : "مثل ردم البرك والمستنقعات ، وتنظيف الطرقات والشوارع العامة ، وإنشاء مركز للإسعافات الأولية ونشر الوعي الصحي " (حسين، وزيدان :1976,80) .
- مشروعات اقتصادية : إنشاء مراكز للتدريب المهني ، وتشجيع الأهالي على تكوين جمعيات تعاونية وتشجيعهم على تعلم بعض المهن البسيطة .
- ج- ومن الخدمات التي يمكن ان تقدمها المدرسة للمجتمع في النواحي الاقتصادية:
- تدريب الطلاب والفتيات على بعض الصناعات المنزلية التي تعمل على تحسين الوضع الاقتصادي لبعض الأسر والعمل على تسويق المنتجات ، وذلك بإقامة المعارض على ساحات المدرسة .
- يمكن للمدرسة أن تعمل على إنشاء مراكز للتدريب المهني وإدخال صناعات محلية تناسب البيئة لرفع مستوى الأهالي المهني .
- د- مشروعات في النواحي الاجتماعية :
- وذلك مثل إنشاء دور حضانة لأطفال النساء العاملات والعمل على مكافحة العادات والتقاليد الضارة بالمجتمع مثل الإدمان على المخدرات وعادة الثأر والانحرافات الخلقية .
- هـ- مشروعات في النواحي الثقافية :
- وذلك بعقد ندوات ومحاضرات للتعرف على الأوضاع السياسية والاقتصادية الراهنة في المجتمع .
- 7. دعم المجتمع المحلي للمدرسة :
- إذا كانت المدرسة تقدم خدمات جليلة للمجتمع المحلي ، فإن المجتمع المحلي كذلك يمكنه المشاركة ودعم المدرسة لكي تحقق المدرسة أهدافها التي يتطلع إليها المجتمع بصفة عامة .

ويمكن أن يساند المجتمع المحلي المدرسة من خلال ما يلي :

أ- مساعدة السلطات التعليمية في نشر التعليم الإلزامي العام وذلك بالحرص التام على إرسال أبنائهم إلى المدارس في سن الإلزام المحدد ، ومتابعتهم في الدراسة خوفا من التسرب والغياب المتكرر عن المدارس .

ب- كذلك يمكن للمجتمع المحلي أن يقدم المساعدات المادية للطلبة المحتاجين مثل دفع التبرعات المدرسية أو رسوم الشهادات وخاصة في الثانوية العامة ، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق مجالس الآباء أو بعض المؤسسات في المجتمع مثل الجمعيات الخيرية وغير ذلك من الوسائل العديدة .

ج- تقديم بعض الخدمات الصحية للتلاميذ:

من الملاحظ أن المدارس في الوقت الحاضر توجه عنايتها إلى توفير الخدمات الصحية للتلاميذ ، ويتم ذلك بالفحص الطبي الشامل للتلاميذ وتعبئة تقرير صحي عن كل طالب في المدرسة ، وهذا ما يحصل الآن في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم في محافظات غزة.

وكذلك يجب أن يوجه الاهتمام للتنظيف الصحي لدى التلاميذ والمفترض أن يؤدي إلى تكوين العادات الصحية السليمة كالعناية بصحة الأسنان ، و النوم في حجرات جيدة للتهوية وتناول أنواع الأطعمة اللازمة وبالكميات المناسبة .

ومن الخدمات التي يمكن للمجتمع المحلي أن يقدمها للمدرسة :

1. يمكن أن يقوم بعض المتخصصين في المجتمع المحلي بخدمات تعليمية معينة للطلاب ، مثل إلقاء بعض المحاضرات لعدد من أساتذة الجامعات في المدارس ، حيث تتضمن مواضيع تهتم الطلاب مثل طرق وأساليب الدراسة السليمة ، والعديد من النصائح والتوجيهات التي يحتاجها الطلاب في أوقات الامتحانات ، ويمكن أن تنظم ندوات ودورات تربوية للارتقاء بمستوى المدرسين أنفسهم في مجال التدريس .

2. إسهام ذوي الخبرة والكفاءة من المجتمع المحلي في نشاطات المدرسة مثل "إصدار مجلة شهرية أو دورية والمشاركة في المهرجانات والاحتفالات والندوات والتطوع في طباعة كتيب عن المدرسة " (يعقوب، 1995:67) .
3. المشاركة في بناء سور للمدرسة أو سياج لحديقة المدرسة ، وكذلك الإسهام في بناء بعض المرافق الضرورية للمدرسة مثل توفير غرف صفية أو مختبر أو مكان لمكتبة المدرسة .

#### وسائل الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي :

لترسيخ مجالات التعاون بين المدرسة والمجتمع لا بد من وجود تنظيمات تجسد هذا التعاون ومنها :

#### مجالس الآباء :

ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها مجالس الآباء :

#### 1/أ. مبدأ التطوع :

إن مجالس الآباء والمعلمين في مدارس التعليم العام وبخاصة المرحلتين : التعليم الأساسي والثانوية ، تقوم أساسا على الرغبة الصادقة الجادة للانخراط في العمل ، والإدراك بأن هذا العمل لا يقابله أجر مادي معلوم بل يقدمه صاحبة خدمة للآخرين عن قصد وتخطيط ، دون أن يؤجر عليه .

#### 1/ب. مبدأ التعاون :

ينطوي مبدأ التطوع على مبدأ التعاون . والتعاون المقصود هنا ليس نزعة فردية آنية تأتي وتذهب حسب المزاج الفردي بل سمة جوهرية تسيطر على مجالس الآباء والمعلمين وتتغرس في ذات كل الأعضاء حتى إذا وجدت التربة الصالحة لذلك عم خيرها وسادت الروح الجماعية وأصبحت قاسما مشتركا بين الجميع

#### 1/ج. مبدأ الديمقراطية :

ويقوم على : احترام الآخر وإتاحة الفرصة لكل عضو للتعبير عما في نفسه ، والإيمان بأن الحوار مع الآخرين هو أفضل السبل للتفاهم حول القضايا المطروحة وممارسة الصلاحيات والقرارات في إطار النظم المرعية.

#### 1/د. مبدأ التوجيه :

يحمل هذا المبدأ في طياته عنصرين أساسيين هما : النقد والتقويم . ويقصد بالنقد اكتشاف المشكلات المحيطة بالمدرسة أو بالتلميذ والاعتراف بوجودها ؛ سعيا إلى تجاوزها ولا ضرورة هنا للتركيز على السلبيات إذ ليس الهدف هو تسجيل المواقف ،ومن المفيد أن نذكر أن النقد يصب أولا وأخيرا في مسار التقويم ، وهو وسيلة معاونة للرفقي بالمدرسة : فكرا وقيادة وأهدافا.

#### 1/هـ. مبدأ الإيمان بالفرد :

ويقوم على أساس أن لكل فرد شخصيته الخاصة وأن هذا الفرد يمكن له أن يفكر تفكيراً صحيحاً إذا أتيحت له الفرصة المناسبة لذلك ، وأنه قادر على معاونة الآخرين في تحقيق غاياتهم إذا وجد منهم المساعدة الكافية .

#### (2) الأهداف العامة لمجالس الآباء والمعلمين :

تسعى مجالس الآباء والمعلمين إلى تحقيق الأهداف التالية :

#### 2/أ. مساعدة الطالب على اكتساب الشخصية المتوازنة :

يتعرض الطالب إلى ضغوط مختلفة وإلى حالات من التهيج النفسي أو سوء التكيف ، وقد يأتي ذلك من زملائه أو من المدرسة أو من برنامجه الدراسي ، وفي هذا السياق يمكن لمجالس الآباء والمعلمين أن تلعب دوراً إيجابياً في مساعدة الطالب على تكوين الشخصية المتوازنة .

#### 2/ب. دعم عملية التعلم الذاتي :

أن الاهتمام بالتعلم الذاتي قد أصبح واضحاً في السنوات الأخيرة ويعود هذا الاهتمام أساساً إلى الفوائد الجمة التي يمكن لهذا النمط من التعليم أن يحققها بالنسبة للفرد ،

وخاصة بعد أن أصبحت العملية التربوية لا ترتبط بالضرورة بمواعيد أو أمكنة محددة وبعد أن أصبحت الإمكانيات العلمية والمادية والوسائل المساعدة على التعلم متوافرة .

### 2/ج. دعم التحصيل المدرسي :

ومن المعروف أن التحصيل الدراسي يتمثل في مقدار الدرجات التي يحصل عليها الطالب في الامتحانات ، ويكاد هذا التحصيل أن يكون هو الهدف الأساسي لتقويم من وجهة نظر المدرسة والأسرة على السواء ، ويبدو هذا الأمر واضحا للعيان من خلال تلك العلاقة الوطيدة التي تصل بين مستقبل الطالب ودرجاته في الامتحانات المختلفة ، وكأن المستقبل يعتمد هنا على تلك الدرجات .

### 2/د. تنمية الوعي بالقضايا التربوية :

تعتبر المدرسة مؤسسة تربوية متخصصة وهي مسئولة عن بعض المهام التربوية والمسئوليات التعليمية ولكنها ليست مسئولة عن جميع أنواع التعلم اللازم للطالب لتحقيق استعداداته وقدراته ؛ لأن المدرسة جزء من كل كبير إلى جانب الأسرة ومؤسسات الإعلام

وحيث تتبنى المدرسة موضوعا جديدا فلا بد من نقل الصور إلى المجتمع عبر مجالس الآباء والمعلمين ،ويمكن لذلك كله أن يتم عن طريق تنظيم الندوات والأمسيات الثقافية المختلفة التي تعالج بعض القضايا والموضوعات التربوية التي لها مساس بواقع المجتمع أو بواقع طلابه أو بواقع النظام التربوي .

### المعلم ومجلس الآباء والمعلمين :

ونتناول فيما يلي تنظيمات مجالس الآباء على مستوى المدرسة ، حيث تضم المعلمين في عضويتها ، وتشمل هذه المجالس :

#### 1. الجمعية العمومية للآباء والمعلمين بالمدرسة .

وتشكل الجمعيات العمومية للآباء والمعلمين بالمدرسة على الوجه الآتي :

- جميع آباء وأمهات الطلاب بالمدرسة أو أولياء أمورهم .
- ناظر المدرسة ووكلائها ومعلموها وأمناء المكتبة والأخصائيون الاجتماعيون .

- ممثل للمجلس المحلي للمدينة أو الحي أو القرية التي تقع المدرسة في دائرتها .
- وتجتمع الجمعية العمومية مرة واحدة على الأقل في العام في موعد أقصاه نهاية الأسبوع الثالث من بدء العام الدراسي .

### **وتختص الجمعية العمومية في اجتماعها العادي بما يأتي :**

- التصديق على محضر اجتماع الجمعية العمومية السابق .
- مناقشة تقرير مجلس الآباء عن أعماله خلال العام الماضي .
- مناقشة تقرير المراقب المالي عن العام الماضي .
- اعتماد الحساب الختامي للمجلس عن السنة المنتهية .
- مناقشة الموضوعات التي توافق الجمعية العمومية على إدراجها في جدول أعمال الاجتماع باعتبارها متمشية مع أهداف مجالس الآباء .
- انتخاب الآباء لممثليهم في مجلس الآباء عن العام الجديد .
- انتخاب الآباء لأحدهم ليكون مراقبا ماليا عن العام الجديد .
- انتخاب المعلمين لممثليهم في مجلس الآباء عن العام الجديد .

### **2. مجلس الآباء بالمدرسة :**

يشكل مجلس الآباء على النحو الآتي :

- مدير المدرسة أو ناظرها . رئيسا .
- تسعة من الآباء ينتخبهم الآباء في اجتماع الجمعية العمومية بحيث يكون أبناءهم ممثلين لجميع صفوف المدرسة .
- ممثل للمجلس المحلي للمدينة أو الحي أو القرية التي تقع المدرسة في دائرتها .
- سبعة من معلمي المدرسة ينتخبهم المعلمون في اجتماع الجمعية العمومية .

### **ويختص المجلس بما يأتي :**

- تنفيذ قرارات وتوصيات الجمعية العمومية بالمدرسة ، وقرارات اللجان الاستشارية والتنفيذية لمجالس الآباء بالمديرية أو المنطقة التعليمية .
- وضع خطة متكاملة لعمله لتحقيق أهداف هذا النظام .

- تقرير صرف اي مبلغ من أمواله .
- تبادل التقارير والمطبوعات عن أعماله مع المجالس الأخرى .
- رفع ما يراه من توصيات بشأن الموضوعات العامة المتصلة بأهدافه .
- تشكيل اللجان الدائمة أو المؤقتة .
- يتولى مجلس الآباء بالمدرسة متابعة قيام رائد كل فصل بالتعرف على جميع أولياء الأمور لطلاب فصله ، وتعريفهم بزملائه من معلمي الفصل . وكذلك تنظيم عقد اجتماعات دورية بين الآباء والمعلمين للتعرف على مستوى التحصيل والسلوك لأبناءهم .

### 3. اللجان المنبثقة عن مجلس الآباء بالمدرسة :

يشكل المجلس اللجان الرئيسية التالية :

أ. **اللجنة الثقافية** . وتعنى بما يأتي :

- تتبع المستوى التحصيلي للطلاب والعمل على النهوض به والتغلب على معوقاته .
- العمل على رفع مستوى الثقافة العامة بين الطلاب .
- العناية بالتوعية القومية بين الطلاب وآباءهم وغيرهم من المواطنين في البيئة المحلية ، والعمل على محاربة الإشاعات والقضاء على التقاليد والظواهر العامة التي تضر بالمجتمع .
- تنظيم برامج للتوعية التربوية للآباء .
- الاهتمام بالتربية الدينية والقيم الخلقية بين الطلاب .
- العمل على رعاية الموهوبين والممتازين من الطلاب في النواحي الفنية والاجتماعية والعملية ، وكذلك رعاية المعوقين منهم .
- مدارس المناهج الدراسية والكتب المدرسية ، وتقديم ما تراه من ملاحظات أو اقتراحات بشأنها .
- ب . **اللجنة الاجتماعية** . وتعني بما يأتي :

- تنظيم برامج لتوثيق الصلات بين الآباء والمعلمين ، بما يحقق تعاونهم في تربية الطلاب .

- دراسة مشكلات الطلاب واقتراح الحلول لها ، وتقديم المساعدات للمحتاجين منهم .

- المعاونة في تنفيذ مشروعات الخدمة العامة .

- العمل على استكمال الرعاية الصحية للطلاب .

- رعاية الطلاب المغتربين .

- النظر في طلبات الإعفاء من سداد اشتراكات الآباء .

**ج. لجنة النشاط المدرسي . وتعني بما يلي :**

- تتبع تعليمات الحكم الذاتي لطلاب المدرسة ومعاونتها على تحقيق أهدافها .

- تتبع أعمال جماعات النشاط المدرسي ، ومعاونتها على تحقيق أهدافها .

- التعاون في تنفيذ مشروعات لاستثمار أوقات الفراغ للطلاب لا سيما خلال العطلة الصيفية .

- التعاون في الاحتفال بالمناسبات الدينية والقومية .

- التعاون في إصلاح واستكمال مرافق المدرسة وأدواتها وأجهزتها وتيسير وسائل الانتقال للطلبة .

**مجالس الآباء حقيقة أم خيال :**

لقد صدر قرار مسئول يعبر عن مدى الاهتمام والجدية من وزارة التربية والتعليم ينص على أن تشكل كل مدرسة لها مجلس أولياء أمور ليتابع ويتواصل مع إدارة المدرسة في أمور أبنائهم الطلبة وإيجاد الحلول المناسبة لمواجهة مشكلاتهم وشد عضد إدارة المدرسة .

والسؤال الذي يطرح نفسه هل تؤدي مجالس الآباء الدور المنوط بها ، من خلال

التواصل فيما بينها وبين إدارة المدرسة ؟

الجواب من وجهة نظرنا لا تؤدي هذه المجالس دورها بالمعنى المطلوب وذلك لعدة أسباب أهمها :

- أن مجلس الآباء يشكل من أولياء أمور غير متفرغين .
- أن مجلس الآباء يشكل من أولياء أمور ليس لديهم الرغبة في المشاركة .
- أن أعضاء المجلس يظنون أن الهدف من تشكيل المجلس هو جمع التبرعات للمدارس.
- أن بعض مديري المدارس لا يعطون اهتماما لأولياء الأمور .
- تحديد موعد الاجتماع لا يناسب الجميع .
- الموضوعات التي تطرح من بعض مديري المدارس لا ترقى للمستوى المطلوب .
- اعتقاد بعض أولياء الأمور أن المجلس صوري وليس لديه أي صلاحيات .

**وحتى تؤدي مجالس الأولياء دورها من وجهة نظرنا يجب عمل الآتي:**

- أن يعلن مدير المدرسة في طاوور الصباح عن تشكيل مجلس أولياء أمور الطلبة ، ويبين للمعلمين دوره ، ويحث الطلبة على مشاركة أولياء الأمور في هذا المجلس ، حتى يأتي ولي الأمر وهو مقتنع بالدور الذي سيقوم به ، وإن بلغ عددهم مائة ولي أمر أو يزيد يمكن التنسيق معهم والاستفادة من خبراتهم في شتى مجالات الحياة لخدمة المدرسة .
- مساهمة أولياء الأمور في حضور الاجتماعات لدعم المدرسة ، ويترك الأمر لهم ليشاهدوا الواقع مما يدفع إلى مبادرتهم بأنفسهم إلى جمع مبالغ لخدمة المدرسة .
- الاجتماعات لا بد أن تكون محددة بمواعيد مناسبة للجميع ولو اقتضى الأمر أن تكون في المساء .
- الأصالة في طرح الموضوعات ومناقشتها لدى مجلس الآباء .
- إعطاء أولوية واهتمام من قبل مديري المدارس لأولياء الأمور .
- وبذلك سيتنافس الجميع لخدمة المدرسة ويعملوا على إزالة معظم العقبات ويعملوا على تسهيل كل المهمات .

## تاريخ نشأة مجالس الآباء والمعلمين .

يرجع تنظيم اللقاءات بين المعلمين والآباء بشكل واضح إلى القرن التاسع عشر ، عندما أسست الهيئة القومية للآباء والمعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية لبحث الأمور المشتركة بينهم " وقد عرف هذا المجلس بالمجلس الوطني للأمهات ، وركز على المطالبة لتعليم الأم بوصفها المعلمة الأولى للطفل ، وعلى تبصير الأم بواجبات الأمومة وحاجات الطفل ، وقد حول هذا المجلس سنة 1924م إلى مجلس الآباء والمعلمين ، ثم انتشرت الفكرة في جميع الأقطار " ( الدويك ، وآخرون : 176,1973)، سواء الأقطار الغربية أو العربية ، أما عن كيفية دخول فكرة مجالس الآباء في بعض الأقطار العربية وحدها نوجزها فيما يلي :

**ففي مصر مثلاً :** قامت وزارة التربية والتعليم عام 1955 بإنشاء جمعية الآباء والمعلمين إيماناً منها بالدور الكبير الذي يمكن أن تقوم به هذه المجالس ، وقد حددت الوزارة أهداف هذه المجالس فيما يلي :

- معالجة المشكلات الاجتماعية للطلاب بتعاون الأسرة مع المدرسة.
- تنظيم الحياة المدرسية وتوفير الجو المدرسي الصالح لنمو الطلاب على أساس من التقارب الاجتماعي والثقافي بين الأسرة والمدرسة.
- توجيه المدرسة لتقوم بوظيفتها في خدمة البيئة مما يرفع المستوى الثقافي والصحي في المحيط الاجتماعي للمدرسة .(الشافعي:1992,133).

ثم أصدرت الوزارة العديد من القرارات " وبموجبها تم تشكيل مجلس في كل مدرسة للآباء والمعلمين من آباء التلاميذ في كل مدرسة ، وتنتخب الجمعية العمومية لهذا المجلس الذي يتشكل من ناظر المدرسة وتسعة أعضاء من الآباء يمثلون جميع الصفوف، وممثل لجنة الاتحاد الاشتراكي وسبعة من المدرسين"(عبود : 486,1980).

ولقد صدر العديد من النشرات من قبل وزارة التربية والتعليم أو من مديرية التعليم والثقافة سابقاً تنص على القيام بتشكيل مجالس للآباء والمعلمين في كل مدرسة منذ عام

1970م وحتى عام 1977م ، وتم تحديد أهداف هذه المجالس ونظامها الداخلي واختصاصاتها المتنوعة ، ويمكن إجمال هذه الأهداف فيما يلي :

- تفهم جماعة الآباء أهداف التعليم في المدرسة ومعرفة وسائلها في تحقيق هذه الأهداف والتعاون مع المدرسة على تحقيقها .
- توثيق الصلة بين المعلمين والآباء بتبادل المعلومات عن التلاميذ وحل مشكلاتهم .
- تبصير المدرسة بحاجات البيئة ومشكلاتهم لوضع خطط العمل الكفيلة بالنهوض بهذا المجتمع .
- معاونة المدرسة في حل بعض المشكلات التي تواجهها بما يحقق مصلحة العمل بالمدرسة ولخدمة الطالب .
- تبصير أهل البيئة بنواحي النشاط المدرسي وبرامجه حتى يمكنهم الإسهام في العمل على تحسين الحياة في مجتمعهم ( مديرية التربية والتعليم، 1980).

وصدرت أيضا العديد من النشرات منذ تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية وزارة التربية والتعليم ، تحث على تشكيل مجالس الآباء والمعلمين في جميع المدارس ، وتم تحديد أهداف هذه المجالس التي لا تختلف كثيرا عن أهداف المجالس السابقة ، وأشارت النشرات أيضا إلى كيفية تشكيل المجالس وتحديد أعضائها واختصاصاتها المختلفة كما يلي :

**الهيئة العامة :** تتألف من آباء الطلاب وجميع أفراد الهيئة التدريسية ومن يهيمه أمر المدرسة من أفراد المجتمع الذي توجد فيه المدرسة .

تعقد اجتماعات الهيئة العامة بدعوة من مدير المدرسة ويكون الاجتماع الأول في بداية السنة الدراسية بحيث لا يتجاوز ذلك نهاية شهر أيلول .

تتكون الهيئة الإدارية من عدد لا يقل عن (3) ولا يزيد عن (9) من المعلمين والآباء بحيث لا يقل عدد الآباء عن النصف (وزارة التربية والتعليم، 1994) ، وشملت النشرة أيضا تحديد مهام الهيئة الإدارية ، والأحكام المالية التي تضبط عمل مجالس الآباء والمعلمين .

### أهداف مجالس الآباء والمعلمين :

تعد مجالس الآباء والمعلمين من أهم وسائل وقنوات الاتصال لتحقيق التعاون بين المدرسة والمجتمع ، إلا أن هذه الوسيلة تعتبر سلاحا ذا حدين ، فقد تكون وسيلة لإثارة المشكلات والخلافات أو وسيلة دعم ومساندة الإدارة المدرسية ، وقد أوضح البعض أهداف المجالس على النحو التالي :

- العمل على إصدار القوانين المتعلقة برعاية وحماية التلاميذ.
- العمل على زيادة التقارب بين المدرسة والمنزل وعلى التعاون بين الآباء والمدرسين في تربية الأبناء .
- تشجيع الجهود التي يبذلها المربون وأعضاء المجتمع المحلي التي تهدف إلى وصول كل تلميذ إلى أقصى ما تسمح به قدراته البدنية والعقلية والاجتماعية والروحية ، والعمل على رفع رفاهية التلاميذ في المنزل والمدرسة والمجتمع وكذلك رفع مستوى الحياة المنزلية (سمعان ، ومرسي ، 1985:266)، وحتى نصل إلى ذلك فلا بد من فهم شخصيات التلاميذ فهما حقيقيا ، ومساندة المدرسة في حل ما قد يعانيه التلاميذ من مشكلات دراسية أو سلوكية أو نفسية ، فالصالح العام في مقدمة أهداف مجالس الآباء والمعلمين .
- كما تعتبر مجالس الآباء والمعلمين وسيلة صالحة لمناقشة التقارير التي ترسلها المدرسة إلى أولياء الأمور عن مستوى أبنائهم التعليمي ، " ولا بد أن تضمن هذه التقارير معلومات عن الأهداف التي يرمي إليها كل ميدان من ميادين المنهج التي تقوم عمل التلاميذ ، ولا بد أن تكون طريقة كتابة التقارير متفقا عليها بين المدرسين بحيث تكون مفهومة تماما . (رضوان ، 1988:295).
- العمل على زيادة وعي الأهالي برسالة المدرسة المتمثلة بالعمل على تعميق المفاهيم القومية وبخاصة لدى الفئات غير المتعلمة مما يزيد اهتمامهم وحرصهم على تعليم أبنائهم ومتابعتهم في دراستهم " (سليمان ، 1988:341).

- دراسة حاجات الطلاب والعمل على مقابلتها بما يحقق علاج مشكلاتهم العامة "وتهذيب ميولهم وتنميتها وتشجيع الموهوبين ورعاية المعوقين منهم ، وكذلك تعمل مجالس الآباء والمعلمين على تأكيد العناية بالتربية الدينية وبتث القيم الخلقية ونشر المفاهيم القومية في المجتمع المدرسي ( حجي،1994:42)، مثل غرس الشعور بالانتماء إلى الوطن ، والحرص على المصلحة العامة ، وبتث روح المثابرة والاجتهاد في الدراسة حتى يتسنى لنا الالتحاق بركب الشعوب المتحضرة.
- دراسة شئون المجتمع المدرسي والتعاون في العمل على النهوض به : وتجدر الإشارة إلى المسئوليات الهامة التي تضطلع بها كل من المدرسة والأسرة ، وهي تنشئة الأبناء تنشئة سليمة يسودها الانسجام والتوافق والتعاون والتنسيق بين المدرسة والمجتمع المحلي " ويتطلب ذلك قيام مجالس الآباء والمعلمين برسم السياسة الموحدة لتربية الطالب ، وهذا يستدعي أن تكون الموضوعات التربوية وما يتصل بها من مشكلات إحدى العناصر الهامة التي تعني المجالس بتنظيم برامج لها تساعد على توعية الآباء والأمهات بأحدث الأساليب التربوية " (صالح،1995:288).
- معاونة المدرسة في القيام بدورها كمركز إشعاع في البيئة:
- إن من أهم الأعمال التي يقوم بها مجلس الآباء هو استغلال المدرسة كمركز إشعاع في البيئة وذلك بتبادل المنفعة والخدمات معها ، فالمجلس الفعال هو الذي يستطيع أن يقنع أكبر عدد ممكن من أولياء الأمور والأهالي بزيارة المدرسة والإفادة من إمكانياتها المختلفة .
- ويمكن لمجلس الآباء والمعلمين الاستعانة والاستفادة من الخبرات والكفاءات العلمية الموجودة في المجتمع ودعوتهم لمعاونة المدرسة بإلقاء المحاضرات أو ابداء آراء مفيدة أو الإسهام في شئون النشاط الاجتماعي والرياضي والفني للمؤسسة ، وكذلك من مهام مجالس الآباء "إيجاد الصلة بين المدرسة وخريجها لتوثيق الروابط بين الجيل المتخرج والجيل الحالي " (أحمد ،وسليمان،1985:91).

- وعلى الرغم من الأدوار الهامة التي تقوم بها مجالس الآباء والمعلمين ، إلا أن مبررات التعاون نفتقدها في مدارسنا ، وبمعنى أدق فإن وجودها شكلي فقط ، الهدف منها تطبيق تعليمات مديرية التربية والتعليم التي ترسل نشرات في بداية كل عام تطلب من مديري المدارس تشكيل مجلس للآباء في كل مدرسة ، وإرسال أسماء أعضاء المجلس في موعد لا يتجاوز شهر أكتوبر ، وبعد إرسال الأسماء ينتهي الأمر، أي لا يوجد متابعة وتقويم واهتمام بهذه المجالس .

#### معوقات فاعلية مجلس الآباء :

إن قلة مشاركة وانغماس الشعوب في التعليم ، وخاصة على المستوى المحلي ، إلى جانب أن كثيراً من أفراد المجتمع لا يشعرون أن المدارس ملك لهم ، وأن المسؤولية عن التعليم منوطة فقط بالحكومة ، وهذا نابع من بعض الصفات والاتجاهات التواكلية وعدم الإحساس بالمسؤولية التي ما زالت موجودة في المجتمعات العربية ، بالإضافة إلى ذلك هناك أيضاً بعض الأسباب التي تؤثر سلباً على مجالس الآباء منها :

- عدم وضوح دور مجالس الآباء والمعلمين في العملية التربوية عند أعضاء هذه المجالس وأولياء الأمور وضوحاً يكفي لفاعلية هذه المجالس في العملية التربوية وإثرائها .

- غياب الاتصال والتنسيق المنتظم والمستمر بين المجلس والإدارة المدرسية واقتصار انعقاده فقط في المناسبات .

- غياب التفاهم بين المجلس والهيئتين التدريسية والإدارية في المدرسة ، إذا تعارضت أهداف المجلس مع الأسس التربوية السليمة .

- عدم وجود لائحة داخلية تحدد مسؤوليات المجلس وأهدافه ومهام لجانه وكيفية تشكيلها . ( جبران ، 1992 : 73 )

- ضعف مستوى الوعي التربوي لدى الآباء لأنهم تعلموا وفق مناهج تقليدية معزولة عن المجتمع المحلي ، ولو تعلموا وفق مناهج تربوية سليمة لكانوا أكثر إيجابية في علاقتهم بالمدرسة . ( قورة ، 1982 : 7 )

### العوامل التي تضعف فاعلية مجالس الآباء:

هناك عوامل وأسباب مختلفة تؤدي إلى إضعاف فاعلية مجالس الآباء والمعلمين في مجتمعنا العربي المعاصر ومن أهم العوامل ما يلي :

#### 3/أ. كثرة الأعباء للمدير والمدرسين

يتحمل مدير المدرسة - كما هو معلوم - مسؤولية كبرى في رفع مستوى مدرسته ويقضي يومه في العمل الدعوب لتحقيق ذلك . أما المدرسون فلهم مسؤوليات أخرى فأوقاتهم مزدحمة بأعمال تحضير الدروس وتصحيح الدفاتر وممارسة الأنشطة الصفية المصاحبة للمادة الدراسية وهذا كله لا يتيح لهؤلاء جميعا فرصة كافية لإقامة التواصل الحقيقي مع الآباء والمجتمع المحلي

#### 3/ب. تدخل الآباء في الشؤون الفنية أو المهنية للتعليم

وفي هذا الصدد يقول أحد التربويين : " ولعل من أهم الأسس التي ينبغي مراعاتها جيدا في تنظيم مجالس الآباء أن يكون اشتراك الآباء في الأمور البعيدة عن النواحي الفنية والمهنية للعملية التربوية والتعليمية ، ومن العبث أن تضم مجالس الآباء في تشكيلها . كما هو واقع فعلا - لجنة ثقافية تنهض بمسؤوليات - على الورق طبعا - نحو المناهج والكتب المدرسية فهذه الأمور الفنية المهنية -فضلا عن أن غالبية الآباء لا يعرفون عنها إلا القليل وربما لا يعرفون عنها شيئا -تنعكس بآثارها السلبية على العلاقة بين الآباء والمدرسة ."

#### 3/ج. ضعف تعاون الآباء مع المدرسة

لاشك أن تعاون الآباء مع المدرسة عامل هام في تقدم المدرسة ولكن كثيرا من الآباء لا يساعد المدرسة على ذلك ؛ لعدم اهتمامهم بما يجري فيها أو لإهمالهم ما تقوله المدرسة عن أبنائهم أو لعدم سيطرتهم أنفسهم كأباء على أبنائهم .

#### 3/د. انطباعات الآباء عن المدرسة

يعتقد بعض الآباء أن المدرسة هي مؤسسة أعدتها الحكومة لتعليم أبنائهم وأن صلتهم بها لا تتعدى الإفادة من حقهم بالحاق أبنائهم بها ، بل إن بعض الناس مازال متأثرا

بمفاهيم قديمة ؛ فيعتبرون أن المدرسة مؤسسة حكومية ليس لهم حق المساهمة في شئونها وإلا اعتبر ذلك تدخلا منهم في أعمال يختص بها رجال الحكومة ، ولا شك أن ذلك كله يجعلنا بحاجة إلى قيام المدرسة بجهودها نحو توجيه الآباء توجيهها قوميا عاما من ناحية وتوعيتهم برسالة المدرسة ووظيفة مجالس الآباء - من ناحية أخرى - كما ينظر البعض إلى أن الاتصال بالمدرسة أمر لا يتفق وأعبائهم وما تقتضيه ظروفهم المعيشية وارتباطهم الدائم بأعمالهم ، وأن اشتراكهم مع المدرسة يستلزم جهدا تحول أعمالهم دون تحقيقه وهذا يقتضي من المدرسة ألا ترهق الآباء بأعمال ومسئوليات فوق طاقتهم .

#### وسائل تفعيل دور مجالس الآباء والمعلمين :

هناك العديد من المقترحات والتوصيات لتفعيل مجالس الآباء والمعلمين ، ومن هذه المقترحات :

- وجوب الاهتمام بهذه المجالس ومنحها اختصاصات وصلاحيات أساسية تنص عليها اللوائح والقوانين .
- ضرورة القيام بالتوعية اللازمة بطبيعة وأهمية ورسالة مجالس الآباء والمعلمين والتعريف بها ، وما يمكن أن تؤديه من خدمات للمدرسة والمجتمع .
- تنظيم ندوات ودورات تدريبية للرواد والمسؤولين عن هذه المجالس للتعلم في فهم رسالتها وتبصيرهم بمسئولياتهم نحو إنجاح هذه المجالس .
- تحقيق نوع من الإشراف المستمر والمتابعة الفعالة لأعمال المجلس . ( مجاهد ، 1983 : 219 )
- ضرورة الإعداد الجيد لاجتماعات المجالس من حيث اختيار الوقت والمكان المناسبين لعقد الاجتماعات .
- وجوب التخطيط العلمي لبرامج ومشروعات هذه المجالس .
- العمل على زيادة الدعم المادي للمجالس .
- تشجيع اشتراك العنصر النسائي في عضوية هذه المجالس .

- ترك الحرية للأعضاء في انتخاب رئيس المجلس دون التقيد بشخص معين . ( مجاهد ، 1983 : 219 )

## الفصل الرابع

### الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية

- |                        |        |
|------------------------|--------|
| الإدارة بالأهداف .     | أولاً  |
| الإدارة بالاستثناء .   | ثانياً |
| الإدارة بالتفويض .     | ثالثاً |
| إدارة الأزمات .        | رابعاً |
| التخطيط الاستراتيجي .  | خامساً |
| الإدارة الذاتية .      | سادساً |
| إدارة الجودة الشاملة . | سابعاً |
| إدارة المعرفة .        | ثامناً |
| إدارة التغيير .        | تاسعاً |
| الإدارة الالكترونية    | عاشراً |

## مقدمة :

- الإدارة المدرسية علم له فلسفته وأصوله وقواعده وأساليبه وطرائقه وممارساته ، ولم تعد الإدارة المدرسية تعتمد على الخبرة والاجتهادات الشخصية .
- الإدارة المدرسية الحديثة أساس أي تطوير أو تجديد للتعليم في سبيل تحقيق أهدافه في تطوير المجتمع وتميمته الشاملة .
- تعتمد الإدارة الحديثة على الديمقراطية وعلى العلاقات الإنسانية وعلى المشاركة وليس على التسلط والفردية .
- أصبح استخدام التكنولوجيا بأبعادها المختلفة أساس الإدارة المدرسية الحديثة .
- تأتي العناية بالعنصر البشري من حيث اختياره وتأهيله وتدريبه من أولويات التطوير الإداري المعاصر .
- تعد الإدارة المدرسية فرعاً من الإدارة العامة التي تركز على ظهير اقتصادي واجتماعي وسياسي ، فلا بد لكل تطوير في الإدارة المدرسية من أن يأخذ بالاعتبار النظام الإداري العام والخصائص الذاتية للمجتمع في مختلف أبعادها .
- وقبل تعريف الإدارة المدرسية لابد من بيان المفاهيم الأم المرتبطة وترتيبها من تقسيمات الإدارة

## الإدارة :

تنظيم جهود الأفراد وتنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة ، للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكنين .

## الإدارة التربوية :

تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل بالفرد وبذويه وبيئته .

## الإدارة التعليمية :

عملية توجيه وتنسيق جهود الأفراد بأقل جهد ووقت ممكنين نحو تحقيق الأهداف التعليمية المشتركة .

#### الإدارة المدرسية :

عملية توظيف للإمكانات المادية والبشرية المتوافرة في المدرسة بأقل جهد ووقت ممكنين ، وبأقل التكاليف من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

ويقصد بها تنظيم العلاقات الوظيفية المتباينة بها وتحديد العلاقة بين المدرسة ككل وبين المؤسسات الأخرى والأجهزة المتباينة التي تتصل بها وتتعاون معها(اسعد ، دت : 188 )

وهي عمل ذهني أساسا يسعى لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية وهي كغيرها من أنواع الإدارة تحتاج إلى عناصر العملية الإدارية لنجاحها ، كما تحتاج إلى الإشراف والمراقبة والتحلي بروح الدعابة والصبر ( مساد ، 2005 : 6 )

وقد عرفها (مصطفى ، 1994 : 36 ) بأنها : مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة .

كما يعرف فوكس الإدارة المدرسية بأنها : كل نشاط يتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا أو هيئات داخل المدرسة (مساد ، 2005 : 26-27)

ويعرفها (سليمان ، 2001 : 378) بأنها : ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة .

وكما تعرف بأنها : مجموعة من العمليات تتكون من التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة يقوم بها مدير المدرسة بوجه جهود وأداء وممارسات المعلمين والإداريين والطلاب وذلك لتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية (أبو الكشك، 2006 : 33 ). ويعرفها المنيف بأنها : هي ما يبذله مدير المدرسة من جهود بناءة وتعاون مثمر لتهيئة المناخ المناسب لرفع كفاءة المعلمين وتوجيه نشاطهم بما يمكنهم من تربية التلاميذ تربية إسلامية ودفع العملية التعليمية إلى الأمام لتحقيق أهداف المدرسة (أبو الكشك، 2006 : 32 ).

وتعرف بأنها : مجموعة من العمليات المتكاملة والخطط التي يشرف على ممارستها مدير معد إعداداً خاصاً وذو مهارات متميزة تتناسب ومتطلبات العمليات اللازمة لبلوغ الأهداف المدرسية المحددة (الدويك وآخرون ، د ت : 182 ) أي أنها جزء من الإدارة التربوية وصورة مصغرة لتنظيماتها والمنفذ للسياسة التي تخططها هذه الإدارة . ويلاحظ أن هناك اتفاقاً على المبادئ الأساسية للإدارة المدرسية وتشمل هذه المبادئ مجموعة من العمليات والأنشطة الموجهة لتنظيم شؤون المدرسة وإدارتها والتي تتكامل فيما بينها لبلوغ الأهداف التربوية المدرسية المحددة والتي تتفق مع أهداف التربية والمجتمع بطريقة تقوم على مبدأ التعاون والمشاركة الإيجابية ويقوم على ذلك شخص معد إعداداً أكاديمياً ومسلكياً ويتصف بصفات شخصية معينة تؤهله للقيام بهذه المهمة (الدويك وآخرون ، د ت : 182 ).

ويلاحظ على التعريفات السابقة للإدارة المدرسية أنها نشاط يمارسه مدير المدرسة وأنها جهة مسئولة عن تحقيق الأهداف كما أنها مجموعة من العمليات والجهود المنسقة وهي كل منظم يتفاعل بإيجابية تعمل على توفير المناخ المناسب وهي صورة مصغرة لتنظيمات الإدارة التعليمية وجزء منها .

ذلك يقود إلى أن الإدارة المدرسية هي عملية توجيه عمل الآخرين وتغييره وتطويره وتحسينه لتحقيق أهداف المدرسة بفاعلية وكفاءة وإيجابيه .

وهناك اتفاق كبير على أن المتوقع من أي شخص في موقع الإدارة أن يقوم بالأمر  
التالية:

- معرفة ما يريد حدوثه وتوفير الأسباب لإحداثه
  - ممارسة الإدارة المسؤولة للمصادر المادية والبشرية وتوجيهها لخدمة الأغراض المنشودة
  - العمل على زيادة الكفاءة في العمل وتحسينه بصورة مستمرة
  - العمل على خلق مناخ موات لحفز العاملين على بذل أقصى جهودهم
  - تحمل مسئولية الوحدة التي يتولى إدارتها . (مرسي، 2001 : 17).
- وتتعدد الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية بتعدد الهدف منها ، وسوف يتم تناولها على النحو التالي :

أولاً : الإدارة بالأهداف :

ظهر أسلوب الإدارة بالأهداف كأسلوب حديث في الإدارة واستكمالاً للاتجاهات في الإدارة العامة كالبيروقراطية والإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية ( Management by Objectives ) .

فهو أسلوب إداري لم يعرف للإداريين إلا في أوائل الخمسينات على يد بيتر دروكر (Peter Drucker) واشتهر في هذا المجال دروكر وجورج أوديورن ( George Odiorne) في الولايات المتحدة، وهمبل (Humble) في المملكة المتحدة، ولم يظهر نظرياً إلى حيز الوجود باعتباره أسلوب إداري فعال إلا في العقدين الماضيين (السبعينيات) (نشوان، 1992 : 43). و الفلسفة الأساس له هو الإدارة التشاركية .

أي أن الإدارة بالأهداف أسلوب إداري حديث يقوم على أساس إشراك جميع العاملين في أية مؤسسة وهو يقوم على مبادئ رئيسة هي:

- وضع الأهداف بصورة نتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة بطريقة تشاركية بين الرؤساء والمرؤوسين .
- تحديد الأساليب والوسائل الواجب إتباعها من أجل بلوغ النتائج .

- تحديد انسب الوسائل الممكنة لقياس مدى التقدم نحو الأهداف .
- وضع نظام مستمر للرقابة والتقييم للوقوف على تقدم العمل أولاً بأول
- مراجعة النتائج التي تم تحقيقها تمهيداً لاتخاذ القرارات اللازمة للفترة التالية او لوضع أهداف جديدة .

إلى جانب الشعور بالمسؤولية والالتزام والشعور بمعنوية عالية عند العاملين بمن فيهم الإداريين في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة وتقرير استراتيجياتها الرئيسية وتحديد أغراضها ومجالات عملها بطريقة ديمقراطية بشكل يتضح فيه الناتج النهائي الذي يلتزم كل عامل في المؤسسة لتقديمه ضمن خطة تعاونية تكاملية تتضح فيها الموارد والمصادر البشرية وتتحدد فيها المقادير والأوقات ويتضمن ذلك وضع خطة المتابعة والتقييم التي يستفاد منها في إعادة تقرير وتخطيط الأهداف ونشاطات العمل وذلك بقصد تحسين مستوى أداء كل من المنظمة وإفرادها العاملين في نحو تتكامل فيه الجهود لتحقيق الأهداف العامة المنفق عليها من سائر العاملين

#### ويلاحظ على الإدارة بالأهداف ما يلي :

- لا تحصر أداؤها في تحسين أداء الأفراد دون أن ينسحب على أداء المنظمة ككل
- لا تعنى بتحديد الأهداف فقط بل بالإجراءات والنظم والنشاطات وعلاقات العمل وبنظرة كلية متكاملة
- ليست نظرية إدارية متكاملة بل هي أسلوب إداري أو نظام إداري (الدويك واخرون، د.ت: 143.144)

#### ثانياً : الإدارة بالاستثناء :

أسس منهج الإدارة بالاستثناء على مبدأ باريتو، الذي يقوم على أن ما يرفع إلى الإدارة العليا ينحصر فقط في الانحرافات الفعلية المهمة عن الأداء المخطط له، حفاظاً على وقتها وطاقاتها وقدرات أعضاء الإدارة العليا .وتعمل الإدارة بالاستثناء على توجيه انتباه مدير المدرسة من إدارة الكثير التافه إلى القليل الحيوي، ويتطلب نجاح إدارة المدير في مدرسته أن ترفض عمل الأشياء غير المهمة، وأن يتعلموا نسيان غير المهم

وتجاهل غير المناسب . ويعلق أحد الخبراء في هذا المجال : إن الإدارة في حاجة إلى أن تحمي نفسها، أو أن يوجد من يحميها من طوفان بيانات التشغيل التفصيلية التي يبثها نظام المعلومات التقليدي - المعلومات التي لا تحمل جديداً والتفاصيل التي لا تحتاج إلى أي إجراء، لذا يجب أن تحرر الإدارة نفسها من البيانات غير ضرورية لتباشر دورها الرئيس ( الخزامي ، 1999 : 206 )

وتعتمد أسلوب الإدارة بالاستثناء على توضيح العلاقة بين المستويات الإدارية نفسه في الهيكل التنظيمي بحيث يحكمها تحديد دقيق للسلطات والمسؤوليات، وبذلك تتحدد وظائف كل مستوى معين، ويترك لممارسة النشاط بدون تدخل من المستوى الإداري الأعلى إلا إذا أحدث انحرافات هامة على الطريق المؤدي إلى تحقيق الأهداف المخططة.

**ويترتب على انتهاء مدير المدرسة لأسلوب الإدارة بالاستثناء العديد من الفوائد منها:**

- تفرغ مدير المدرسة لأعمال الهامة الغير الروتينية، لكي يعطيها ما تستحق من اهتمام فيتقنها وبالتالي لتحقيق الغرض المطلوب منها.
- توفير الجهد الضائع في اتخاذ قرارات روتينية إجرائية يمكن برمجتها وإسناد تطبيقها للمعلمين، حسب قدراتهم.
- يحسن استثمار كل من مدير المدرسة والمعلمين لوقته م، حيث يركز كل منهما على العمل الذي يمكنه إجادته.
- إتاحة الفرصة للعاملين للتصرف في الحدود المرسومة، وفي الحالات المتشابهة أو التي تختلف اختلافاً طفيفاً عن هذه الحدود، وفي ذلك تدريب لهم وتنمية لبعض قدراتهم ومهاراتهم.
- ارتفاع الروح المعنوية للمعلمين، لعدم اضطرارهم للرجوع إلى مديره م في كل صغيرة وكبيرة، ولشعورهم بأنهم يستطيعون التصرف ولو في حدود ضيقة. ( خليل ، 1996

( 304 :

فنتطبق مبدأ الإدارة بالاستثناء لدى مدير المدرسة مع • مق مفهوم تخصيص العمل و تقسيمه، وبالتالي يؤدي إلى رفع مستوى العملية التعليمية لمدرسته كماً ونوعاً، شكلاً وجوهراً، بسبب التنظيم الجيد للمهام، والأهم الوقت اللازم لتنفيذ تلك المهام، إلى جانب ذلك يولد الثقة المتبادلة بين مدير المدرسة والمعلمين ، مما يؤدي إلى رفع مستوى العملية التعليمية لمدرسته كماً ونوعاً، مظهرياً وجوهرياً، جملةً وتفصيلاً.

### ثالثاً : الإدارة بالتفويض:

إن أي شخص مهما بلغت قدراته ، وطاقاته ، وإمكانياته، لا يستطيع القيام بمجموعة أعمال لوحده، وبدرجة عالية من الإتقان، وخصوصاً إذا تعلق هذا العمل بالمؤسسات التربوية الواسعة والمعقدة، وإذا كان الأمر كذلك، فإن المؤسسة التربوية تعتبر من المؤسسات المعقدة

لأنها تتعامل مع نسيات بشرية متنوعة؛ لذا يمكن القول أن مدير المدرسة كقائد تربوي لا يستطيع أن يقوم بالأعمال الإدارية والفنية دون الاستعانة والاستفادة بقدرات وعقول المعلمين ، فمن خلال تفويض السلطة يستطيع مدير المدرسة أن يكشف عن مواهب المعلمين في مدرسته. ( العمايرة ، 2001: 208 )

ويقصد بالتفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص على مستوى تنظيمي معين إلى آخر على مستوى تنظيمي أدنى، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسئولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال، فتختلف المؤسسات والمدراء في درجة التفويض، فكلما اتجهت المؤسسة ناحية اللامركزية زادت درجة التفويض، أي زاد عدد القرارات التي تُتخذ على مستويات إدارية أقل وزادت أهمية القرارات، واتسعت الرقعة التي تغطيها، بينما في حالة المركزية، فعملية التفويض تنقلص، وبالتالي تُتخذ القرارات في مستوى

واحد، وتُثقل القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الأقل من ناحية العدد والأهمية والنوع . ( خليل ، 1996 : 303 )  
ويهيئ الفرص أمام المعلمين للقيادة في المستقبل، كما يعزز روح الفريق والمسؤولية بين أعضاء الهيئة ال تدريسية، مما ينعكس إيجابياً على العلاقات بين مدير المدرسة والمعلمين، وبين المعلمين وطلبتهم . ( العمايرة ، 2001 : 208 )  
ويعتبر التفويض أحد الاستراتيجيات الفاعلة لإدارة الوقت، ولاسيما في المؤسسات التعليمية ، فمدير المدرسة يستطيع تفويض وكيل المدرسة أو بعض المعلمين للقيام بالمهام المختلفة، والتي تضمن سير العملية التعليمية على الوجه الأكمل . ( مصطفى ، 2005 : 538 )  
**أهمية التفويض:**

تلخص ( الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، ب. ت : 96 ) أهمية التفويض لدى مديري المدارس في النقاط التالية:-

1. يعطي مدير المدرسة وقتاً أكبر للتخطيط الفعال.
  2. الوصول إلى قرارات فعالة من خلال المشاركة الفعالة للمعلمين.
  3. تشجيع المعلمين على اتخاذ المبادرة في مهاراتهم بشكل أفضل.
  4. إكساب المعلمين الثقة في أنفسهم ومهاراتهم وخبراتهم جديدة.
  5. تمكين مدير المدرسة من إنجاز مهام إدارته بفاعلية.
- ( <http://cdd.gotevot.edu.sa/college/admintech/ofc.htm> ).

#### **الخطوات التي تتم قبل عملية التفويض:**

قبل قيام مدير المدرسة بتفويض مرؤوسيه – الوكيل أو المعلم – يجب إتباع الخطوات التالية:

- أن يعرف مدير المدرسة قبل تفويض السلطة قدرات وطاقات ، واستعدادات وميول
- ونفسيات، وظروف معلميه، لأنه ليس من الجائز أن يقوم مدير المدرسة بتكليف المعلم

- بالقيام بمهمة ما، وليس لديه الرغبة في العمل في هذا المجال.
- على مدير المدرسة أن يعرف أنه ليس من الجائز أن يقوم بتفويض كل المهام الموكلة إليه ، فهناك مستويات معينة من الأمور المالية، وتقويم هيئة أعضاء التدريس أمور لا تخضع لتفويض، وهناك بعض المهام والأعمال التي يمكن تفويضها للمعلمين منها.
- أن تكون المهمة المراد تفويضها محددة بوضوح، ولا يحيط بها أي غموض.
- وضع مقاييس لمستويات الأداء المطلوب إنجازها حتى يمكن الحكم في ضوئها بمدى النجاح في تنفيذ المهمة.
- السماح بطرح الاستفسارات، وتحديد المسؤوليات بوضوح.
- توفير كافة الموارد المطلوبة لإنجاز العمل.
- تحديد إجراءات المتابعة، والمراجعة للتأكد من أن الأداء المطلوب إنجازة يسير في الطريق السليم.
- تزويد المعلمين بالسلطة اللازمة، حتى يكونوا مسئوليين أمام مديرهم الذي كفهم بأداء هذه المهام المدرسية.
- المحاسبة على أساس المسئوليات التي تم تفويضها، فالتفويض لا ي •عفي مدير المدرسة من المسئولية، فهي تقع على عاتقه في النهاية؛ لذا يجب أن يعي •مدير المدرسة كيفية التصرف إذا اكتشف أن الأمور تسير على غير ما هو مطلوب ( مصطفى ، 2005 : 540 )

#### **الفوائد الناتجة عن التفويض:**

- يوجد عدة فوائد ناتجة عن تفويض مدير المدرسة لبعض المهام للمعلمين، ومنها:
- يسمح التفويض للمدير بوقت أكبر للتفكير والتخطيط.
- يشجع التفويض المعلمين على أخذ المبادرة ليستخدموا مهاراتهم بطريقة أفضل والمبادرة بدورها تحسن من معنوياتهم.

- يقلل التفويض من الوقت اللازم لصنع القرارات، لأنه يلغي التوصيات الصاعدة إلى مدير المدرسة، حيث تصنع القرارات عادة، وكذلك الوقت اللازم لنقل الاتصالات منه إلى المعلمين.

- ينمي التفويض مهارات المعلمين وذلك بالسماح لهم بصنع القرارات، وتطبيق معارفهم التي حصلوا عليها من برامج التدريب، ومن الاجتماعات . ( خليل ، 1996 : 303 )

والتفويض من الأساليب المهمة في إدارة الوقت، وهي إحدى الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الوقت لدى مديري المدارس؛ لذا يجب أن ينتهجه مدير المدرسة لكي يصبح مديراً فاعلاً في مدرسته، والتفويض لا يعني أن يتخلى مدير المدرسة عن مسؤولياته وواجباته الملقاة على عاتقه، بل إنها عملية متابعة مستمرة مع معلميه في تقديمه لهم الإرشادات والنصائح اللازمة وقت الحاجة.

#### رابعاً : إدارة الأزمات :

ارتبط مصطلح إدارة الأزمات ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة ، ليعكس ما تقوم به منظماتها في مواجهة الظروف غير الطبيعية التي يمكن أن تواجه المجتمع ، والتي قد تقع تحت مسمى الأزمة ، أو الكارثة ، أو الصراع ، أو النكبة ، أو غيرها مما يدل على ما يهدد كيان الدولة والنظام والأفراد وبحول دون أداء الخدمات ، ويوقف السير الطبيعي للسياسات وتنفيذها .

وقد أخذ هذا المصطلح وضعاً متميزاً في القاموس السياسي ، وبخاصة في الأمور التي تقع تحت العلاقات الخارجية ، ليشير إلى مواقف غير مرغوبة لطرفين أو لأحدهما في مجالات السياسة الخارجية ، وفي التاريخ المعاصر هناك الأزمة الكورية ، وأزمة خليج الخنازير ( أزمة الصواريخ الكوبية ) .

والأزمة نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر وتقود إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة ، وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها .

## مفهوم إدارة الأزمات :

يعد علم إدارة الأزمات أحد علوم المستقبل وعلم التكيف مع المتغيرات ، وعلم تحريك الثوابت وقوى الفعل في كافة المجالات الإنسانية سواء سياسية ، أو اجتماعية ، أو تعليمية ، أو غيرها ، وهو بذلك علم مستقل بذاته ، في الوقت نفسه متصل بكافة العلوم الإنسانية الأخرى يأخذ منها ويضيف إليها الجديد الذي تحتاجه (الخضيري ، 1998 :52)

وكان لتقدم علم الإدارة أن استحدثت فروع معرفية جديدة كإدارة الأزمة ، وخاصة في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي ، والذي بموجبه أصبح الإنسان قادراً علي أن يتسبب في كوارث تفوق حساباتها الكوارث الطبيعية ، وأصبح تأثير الكوارث التي من صنع البشر أوسع انتشاراً من الكوارث الطبيعية فهي قد تؤثر على العالم كله بعكس الكوارث الطبيعية التي غالباً ما تنحصر في مجتمع واحد (الحملوي ، 1996 :1)

وإدارة الأزمات هي إدارة المستقبل والحاضر ، فهي إدارة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ورقابة المؤسسة والارتقاء بأدائها والمحافظة على سلامة المشتغلين بها ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية ، ومن ثم تحنقظ المؤسسة بحيويتها واستمرارها.

ويمكن استخدام أسلوب إدارة الأزمات في مجال التعليم ، وخاصة أن جوانب الأزمة في التعليم متعددة وتتطلب الحلول الحاسمة والناجحة كشرط ضروري لتمكينها من إحداث الآثار الايجابية في تكوين المواطن باعتبار أن بناء الإنسان هو الذي يدفع بالحياة علي أرض الوطن من الجمود والرتابة إلى الحيوية والتحرر ، ومن الإبتاع والانصياح إلى التجديد والإبداع ( عمار ، 1992 :15)

هناك تعريفات كثيرة لإدارة الأزمات نذكر بعضها :

1. يعرفها الطيب بأنها: " نشاط هادف يقوم به المجتمع لتفهم طبيعة المخاطر المماثلة لكي يحدد ما ينبغي عمله إزاءها واتخاذ وتنفيذ التدابير للتحكم في مواجهة الكوارث وتخفيف حدة وأثار ما يترتب عليها ، وأن هذا النشاط الهادف يتصف بوظيفتين هما الإدراك والتحكم (الطيب ، 1990:60)
2. عرفها **steven fink** بأنها: " القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة ، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه ، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث )  
fink steven( 1986 :10

مراحل إدارة الأزمة :

المرحلة الأولى : اكتشاف اشارات الإنذار :

تتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر الذي ينبئ بقرب وقوع الأزمة، حيث يتمثل في التصرفات التي تتخذ للحد من أسباب الأزمة والتقليل من مخاطرها ، إلا أن إشارات الإنذار المبكر تعد مشكلة لدى المديرين نظرا لاختلاف قدراتهم على التنبؤ باحتمالها وفقا لخصائصهم الشخصية ومستوى تأهيلهم ، لذلك فإن احتواء هذه الإشارات والتعامل معها يتوقف على مهارة وكفاءة المديرين في النقاط الإشارات الحقيقية والهامة حتى يسهل التعامل معها .(الحملوي ،1995:37)

المرحلة الثانية :الاستعداد والوقاية :

ترتبط هذه المرحلة بسابقتها ، فمن الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنتبأ أو تنذر باحتمال وقوعه ، والهدف من الاستعداد والوقاية هو اكتشاف نقاط القوة والضعف ومعالجتها قبل أن تؤدي إلى ظهور الأزمة وتناميها.

وتتمثل هذه المرحلة بالأنشطة الهادفة في تغطية الإمكانيات والقدرات وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الأزمة بحيث لا بد أن يتوافر لدى المدرسة من استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات ، حيث يتلخص الهدف من الوقاية في

اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها قبل أن تستفحل ويصعب علاجها والسعي من أجل منع الأزمة من الوقوع أو إدارتها بشكل أفضل .

ويتطلب الاستعداد لمواجهة الأزمة وضع الاستراتيجيات والخطط وأن تكون الخطة واقعية وشاملة ووضع آلية تكون قادرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة ، وإجراءات لمواجهة وبناء شبكة اتصالات فعالة.

#### **المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار والحد منها :**

تعني هذه المرحلة تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة ،حيث إن الهدف من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عنها، وعزل الأزمة لمنعها من الانتشار في بقية أجزاء المدرسة.

#### **المرحلة الرابعة : استعادة النشاط :**

مرحلة استعادة النشاط هي محاولة استعادة الأصول المفقودة والملموسة المادية والمعنوية وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شئ من الحماس الزائد حيث تتكاثر الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديدا .

وهي عبارة عن العمليات التي تقوم بها إدارة المدرسة التي نجحت في احتواء أضرار الأزمة المدرسية ، بغرض استعادة توازنها ومقدرتها على ممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية قبل تعرض المدرسة للأزمة ، حيث لا بد أن تتوفر للمدرسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط ، وذلك يتطلب قدرات فنية وإدارية وإمكانيات كبيرة ودعما ماليا .

إن استعادة النشاط في المدرسة ينجم من خلال تحديد جملة من البدائل المتنوعة الفعالة ثم تحليلها بغرض اختيار أفضلها من حيث المزايا واستغلال الأكثر ملائمة فيها للوقوف من جديد وفق إستراتيجية متكاملة للمراجعة وتقييم النشاطات ، وبحث الروح فيها .(أحمد ،2002:36).

#### **المرحلة الخامسة : التعلم :**

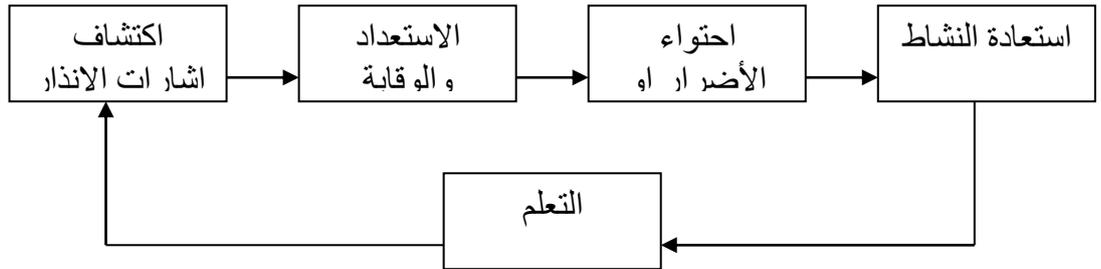
تهتم هذه المرحلة بإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي ، حيث تنصب هذه المرحلة على استرجاع ودراسة وتحليل الأبحاث واستخلاص الدروس المستفادة فيها من خلال خبرات سابقة أو من خبرات المدارس الأخرى التي مرت بأزمات معينة يمكن للمدرسة أن تمر بها .

وتهتم هذه المرحلة ببلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار حصول الأزمة التي تم التعامل معها ، وهي تراكم خبري من مجمل دروس الأزمات السابقة ضمانا لمستويات جاهزية أعلى في التعامل مع الأزمات المدرسية المستقبلية . (pearson,1993:3) .  
إلا أن كثيرا من المدارس لا تهتم بهذه المرحلة لأسباب عدة منها : شعور المدرسة بالزهو إذا نجحت في إدارة الأزمة ، ويسود الاعتقاد لدى الإدارة بأن لديها الخبرة اللازمة للتغلب على أي أزمة مستقبلية .

يوضح الشكل التالي المراحل الخمس لإدارة الأزمات (pearson,mitroff,1993,p.53)

### شكل رقم ( )

#### مراحل إدارة الأزمات



وبرغم الاختلاف في تقسيم مراحل إدارة الأزمات لدى الباحثين إلا أن هناك قاسما مشتركا وهذه المراحل تنقسم إلى ثلاثة أسس وهي : مرحلة ما قبل الأزمة التي تتعلق بالتدابير الوقائية التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة ، ومرحلة أثناء الأزمة وهي تتضمن التدابير الكفيلة بتحقيق أكبر قدر من النتائج الجيدة ، ومرحلة ما بعد الأزمة

التي تتضمن كل التدابير اللازمة لإعادة التكيف مع ما تمخضت عنه الأزمة من نتائج .

#### الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات :

"Crisis management (CM) and management by Crisis (CBM)"  
ارتبط مصطلح إدارة الأزمات Crisis management ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة public administration لإدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها ، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم بالأزمة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة . (خطاب 1992:581) .

الإدارة بالأزمات : هي وسيلة للتمويه والإخفاء للمشاكل الرئيسية الموجودة بالفعل ، حيث أن الأزمة وتأثيرها تجعل الأفراد ينهمكون في التفكير فيها ، والتعامل معها ، وتطغى الأزمة على المشاكل السابقة وتسعى إلى تحويل الأشخاص أو الجماعات إلى موقف دفاعي بدلا من المواقف الهجومية التي تعتمد عليها من قبل ، وتعمل على خلق واستثمار الفرص لأزمة حقيقية لتحقيق بعض الأهداف التي كان يصعب تحقيقها في الظروف العادية ( هلال ، 1996 : 154 )

كما أن الإدارة بالأزمات : نشاط تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط متولدة عن الأزمة وأنه لا توجد خطة واضحة المعالم تضع المستقبل في حسابها وتعد العدة لمواجهة مشكلاته أو منعها قبل حدوثها ، لكن نترك الأمور والأحداث تتداعى حتى تقع الأزمة ، وعندئذ فقط تتحرك الإدارة ، وتقوم بسلسلة من الجهود غالبا ما تكون نتائجها غير فاعلة.

تقوم الإدارة بافتعال الأزمات من لا شيء كأسلوب إداري تستخدمه الإدارة للتعامل مع بعض المشكلات الفعلية وفق برنامج زمني ، وذلك من خلال إيجاد مجموعة من الضغوط التي تؤثر على الأفراد ، وتسبب لهم حالة من عدم التوازن ، ويحتاج هذا

الأسلوب إلى مهارات خاصة ومعارف سلوكية معيشية . ( عامر ، عبد الوهاب ،  
1994 : 39 )

إن التعامل مع الأزمات يتطلب قيادة فعالة لما يتضمنه موقف الأزمة من أبعاد  
كالمفاجأة من وقع الصدمة والتهديد للقيم الإنسانية والاجتماعية لضيق الوقت المتولد  
عن سلسلة من المواقف المتجددة ، كما أن ردود الفعل تتأثر بشكل كبير بالسمات  
الشخصية السلوكية لدى القائد ، وتؤثر على قدرته على التخطيط وكيفية التعامل مع  
الأزمات التي تعتبر أحد أهم العوامل الجوهرية لتحقيق أي نجاح إداري . ( غزال ،  
1998 : 75 )

#### المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق مدير المدرسة حين حدوث الأزمة :

لم يعد عمل المدير مقتصرًا على تنفيذ ما يعهد إليه من تعليمات ، وينحصر داخل  
جدران المدرسة ، بل أصبح يرتكز على التلميذ ، وما يحيط بالعملية التربوية بمفهومها  
الشامل من ظروف وإمكانات تساعد الطالب على النمو الشامل والمتكامل بجميع  
جوانبه ، وامتد عمل المدير ليشمل المجتمع المحلي الذي نعيش فيه .

فعلى المدير أن يراعي كل الأمور التي تتصل بتعلم الطلبة حتى يتمكن من أداء  
مهمته في تربيتهم وتعليمهم ، فعليه تقع مسؤولية متابعة مشاكل الطلبة الاجتماعية  
بالتنسيق مع المعلمين ، ومن ثم على المدير أن يعمل على توفير مناخ تنظيمي  
منتظم في مدرسته ، وعليه أن يتابع مشكلات تلاميذه أولاً بأول حتى لا تشكل عوائق  
أمام مهمة نجاح تعليمهم ، وعليه التنسيق مع المعنيين . في المحيط الاجتماعي  
للمدرسة . لحماية المدرسة وتلاميذها ووقايتهم من كل ما يمثل عناصر إزعاج ،  
ويعمل على ترسيخ الأسس والمبادئ التي في ضوئها تضبط العلاقات بين المعلمين  
وظلابهم . ( الخميسي ، 2002 : 81 )

مسؤوليات مدير المدرسة في إدارة الأزمات :

- **التخطيط الدقيق** : حيث يعد خطة سنوية يحدد فيها الأهداف التي يسعى لتحقيقها والأنشطة التي سيقوم بتنفيذها ، والبحوث والوسائل التي سيتعين بها لإنجاز خطته ، لتحقيق أهدافها في حدود الإمكانيات المتاحة .
- **يحافظ على هيئته في المواقف العصبية** : حيث لا يتخذ قراراته إلا بعد دراسة وافية وبالا اعتماد على أدلة عقلية ومنطقية وأن يكون قدوة حسنة للعاملين معه من خلال تنمية الاحترام المتبادل . ( طافش ، 2004 : 172 )
- **يخطط ويبرمج أعمال مدرسته** : وذلك بالتعاون والتنسيق مع الجميع فهو الموجه والمسؤول عن متابعة البرامج ويساهم في معالجة المشكلات التي تعترض سير العمل فمهمته التخطيط والتنظيم و التوجيه والإشراف ، وهي تعد المعالم الأساسية في نجاح مدير الأزمة فعلى المدير أن يواجه أي نزاع بصرامة وحزم ، وأن يعمل في أسرع وقت ممكن لفك الخلاف بين المتخاصمين .
- **اتخاذ القرارات** : أن يمتلك المخططون ، عند صناعتهم للقرارات الوقائية ، العلم بمن حولهم ، وأن يكون لديهم إدراك وتفسير صحيح لما يدور من خلال مجموعة من القرارات التي تتعلق بسلوك الفرد والجماعة . الخضيرى ، ب . ت :

( 229 )

#### شروط ومواصفات القرار الإداري السليم لإدارة الأزمة :

من مواصفاته الدقة في تصور المواقف : يقوم المدير بتحديد المشكلات مع استخدام الأساليب الإدارية المناسبة في الوقت المناسب والاستعداد لأي أمر محتمل الحدوث ومواجهته بدلا من الانتظار لحدوثه . ( حافظ ، أحمد ، 2003 : 55 )

#### المهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة أثناء وقوع الأزمة :

إن التطور المتلاحق الذي حدث لإدارة المدرسة أدى إلى تشابك وتنوع المهام والواجبات والوظائف ، مما جعل مهمة التعاون بين أعضاء الهيئة الإدارية والمعلمين ، وإشراكهم في عملية التخطيط والتنفيذ وصناعة القرار مهمة بالغة ، مما استلزم وجود جهود مشتركة لأكثر من فرد ، حيث إن الإدارة لا تقتصر على دور المدير فقط

باعتباره المسئول الأول لما يدور في المدرسة من أجل تحقيق أهدافها ، إنما تركز على مجموعة من العناصر البشرية الموجودة فيها .

وتعني كلمة " مهارة " : إمكانية أداء العمل بشرط أن يتم بسرعة كبيرة ودقة عالية من خلال الخبرة العلمية المدروسة والممارسة العقلية لهذا العمل لمدة زمنية طويلة نسبيا لذا فإن المهارة تتميز عن القدرة في أنها مكتسبة ونامية . ( دياب ، 2001 : 188 )  
**أولاً : المهارات الفنية :**

ويقصد بها أن يكون المدير على علم تام بجميع النواحي الفنية التي يشرفون على توجيهها ، فالمدير ينبغي أن يكون على دراية بما يقوم به كافة المتخصصين الذين يعملون تحت قيادته ، وتتضمن هذه المهارات قدرا من المعلومات والأصول العلمية لدى المدير ، ومن أهم السمات المرتبطة بهذا الفهم العميق الشامل للأمر والقدرة على تحمل المسؤولية والحزم والحكم الصائب ، والإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه ( أحمد ، 2001 : 43 )

وهي مهارات تتعلق بالأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسه عمله والقيام بمسؤولياته ومعالجه جدية المواقف التي يواجهها أثناء ذلك بأسلوب تربوي ، وذلك عن طريق المعرفة المتخصصة بالدراسة والتعلم والتدريب والخبرة المنتقاة.

**ومن أمثلة هذه المهارات :**

**المعرفة المتخصصة في الإدارة والتربية :** لا بد أن يمتلك المدير الحقائق والمفاهيم التي تمكنه من القيام بعمله ومسؤولياته وأن تكون لديه القدرة على تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية ومن فهم نظم التعليم وقوانينه .

**القدرة على تحمل المسؤولية :** وهذا يعني شعور القائد بعدم الرضى عن الفشل في تحقيق ما عزم على تحقيقه باعتباره ملتزما أدبيا بتحقيقه والقدرة على إنجاز ما يكلف به ورغبته في أداء واجبات وظيفية وتحمل أعبائها وتحمل مسؤوليات القرارات الذي يتخذه والأعمال التي يقوم بها ، وعدم التهرب من المسؤولية وإلقائها على الآخرين

وتوفير مستوى معين من الطموح يدفعه لتحمل المسؤولية . ( العمامرة ، 2002 :  
( 105

**القدرة على استخدام المعلومات :** هي قدرة المدير على أداء أعماله وإمامه بجوانبها الفنية وتفهمه للأنظمة والإجراءات واللوائح ، وإمامه بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقوم بها ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها ، وكذلك القدرة على استخدام المعلومات وتحليلها وإدراك ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز الأعمال .

**ثانيا : المهارات الإنسانية :**

يقصد بها قدرة المدير على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم ، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم .

إن امتلاك 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 وملاحظاتهم وإظهار روح الابتكار لديهم ، ومساعدتهم على الشعور بالأمن والطمأنينة وإشباع حاجاتهم . ( الشناوي ، 1973 :  
( 72

يتصف الإداري المتمتع بمهارات إنسانية متطورة ، بأنه إنسان يعرف نفسه ويعرف نقاط ضعفها وقوتها ومدرك لاتجاهاته ومسلّماته يعيش أمنا ذاتيا واثقا بقدرته 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 من النظام والعاملين فيه . ( الطويل ، 1992 : 27 )

**ومن أمثلة المهارات الإنسانية :**

**مهارة الاتصال بالآخرين :** قدرة المدير على إمكانية التأثير على الآخرين وحفزهم على إنجاز الأهداف المطلوبة وإيجاد المناخ الملائم للعمل الجماعي ، والتعاون البناء

بين أفراد الجماعة ، يتطلب ذلك توفير المعاملة الطيبة واحترام الأفراد بعضهم لبعض ومراعاة الفروق الفردية .

**مهارة التحديث والتغيير وذلك:** بأسلوب مؤثر أمام الآخرين والتحكم في الانفعالات خلال الحديث . ( دياب ، 2001 : 192 )

**مهارات الإقناع :** ويحتاج إليها المدير للتأثير على الآخرين ، وذلك نظرا لتوجيه الآخرين لتحقيق أهداف المدرسة التي يديرها وحل المشكلات الناجمة عن بيئة العمل .

### ثالثا : المهارات الإدراكية ( التصورية ) :

تعتبر من أهم المهارات الفردية اللازمة لمدير المدرسة ، وهي ضرورية للمساعدة على النجاح في تخطيط العمل وتوجيه الأولويات ، وتوقع الأمور التي تحدث في المستقبل من خلال النظرة الكلية للأشياء والعلاقات بين أجزائها المختلفة .

ويتعلق هذا النوع بمدى كفاءة المدير وقدرته على رؤية وتنظيم مدرسته وفهمه وربط أجزائه وإدراك أثر العلاقات بين الأجزاء والتغيرات التي تحدث في التنظيم ، وتشمل المهارات الإدراكية مهارة المدير في إدراك شمولية العملية التربوية بين المدرسة والمجتمع .

المهارات التصورية ضرورية لمساعدة رجل الإدارة على النجاح في تخطيط العمل ، وتوجيه وترتيب الأولويات ، وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل ، أي ترقب الأحداث ، وما يترتب على ذلك من تقبل الخطر أو تحقيق الفائدة المرجوة . (

موسى ، 2001 : 103 )

**ومن المهارات التصورية :**

**القدرة التحليلية :** التصور الأفضل للأداء والمبادئ والقواعد والنظريات التربوية ، وبعناصر العملية الإدارية ، والقدرة التحليلية المرتفعة في مجال الإحصاء الكمية .

**القدرة على الخيال** : لتكوين فكرة ورؤية متكاملة ، بحيث تتضمن جميع مكوناتها وعناصرها ( البشرية والإدارية ) وجميع مشكلاتها والطرق المختلفة لتطويرها في الوقت الراهن ( دياب ، 2001 : 190 )

**القدرة على الابتكار** : يكون لديه الإحساس بالمشكلات وصياغة الحلول والتوصل إلى الآراء . ( أحمد ، حافظ ، 2003 : 75 )

**رابعا : المهارات الفكرية** : أن يتمتع المدير بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة والمرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو نقدهم ، القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل وتطوير أساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات .

**ومن أمثلة المهارات الفكرية :**

**الإحساس بالمشكلات** : الإحساس بالمشكلات قبل وقوعها وأن تقفز إلى ذهنه الحلول قبل تفاقم المشكلات .

**تطبيق الأساليب العلمية الحديثة** : استخدام المهارات انسجاما مع طبيعة العمل الإداري والمتمثل في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات وتوزيع الأعمال على العاملين .

**خامسا : المهارات الاجتماعية :**

هي مجموعة المهارات التي تتصل بالتعامل مع الغير وبالقدرة على خلق بناء قوي منسجم متكامل متعاون مع العنصر البشري الذي يتعامل معه القائد الإداري ( أحمد ، 2001 : 121 )

ومن أمثلة المهارات الاجتماعية الحزم مع العدل والاستماع للآخرين والانفتاح وتقبل أفكار الآخرين والقيادة والتوجيه وحسن التعامل مع الصراعات والمواقف الحرجة والحماس والإخلاص ورفع الروح المعنوية للآخرين . ( مرسى ، 2001 ، 102 )

**سادسا : المهارات الشخصية :**

لا بد أن يكون لمدير المدرسة شخصية حيوية ، حيوية ، ومحبة ، فهو المثل الأعلى لطلابه ومدرسيه والعاملين معه ، وتتمثل المهارات الشخصية بقدرة المدير في التمتع بعقلية منظمة وأسلوب علمي في التفكير ونظرة موضوعية للأشخاص والمجهودات وعدالة مطلقة في توزيع الأدوار والخدمات مع تغليب المصلحة العامة ( أحمد ، 2001 : 60 )

#### **سابعاً : المهارات القيادية :**

ينبغي للمدير أن يدرك دوره القيادي الأساسي ويكمن ذلك في توجيه العاملين معه وإرشادهم وإثارة دافعيتهم وحفزهم وإثرائهم بالأفكار والبدايل وتشجيعهم على استثمارها وتقييمها . ( الطويل ، 2003 : 99 )

#### **ومن أمثلة المهارات القيادية :**

**توزيع الاختصاصات :** وذلك بتفويض الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات والالتزام ، مع منحهم كل السلطات .

**القدرة على جذب العناصر الداعمة :** لا بد من أن يتوافر في مدير المدرسة القدرة على التخطيط ، والتعليم والإصغاء الجيد ، والقدرة على جذب العناصر الداعمة وتطويعها لتحسين موقف المدرسة في مواجهة الأزمة . أبو خليل ، 2001 : 26 )

**القدرة على التعبير :** توافر الكفاءات المتعددة ، فهو رجل التطوير والتعبير ، والقائد الذي يمارس دور الموجه للعمل الجماعي والمستنار الذي يمتلك الخبرة .

#### **خامساً : الإدارة الإستراتيجية :**

وهي تتضمن التغيير والتطوير بحكم تعريفها وهي تتعلق بتقرير الإستراتيجيات والخطط وكيفية تنفيذها وكما يبين (Fidler & Bowles) أنها تتضمن عمليات التحليل واتخاذ القرار والتطبيق والتقويم والقرارات الإستراتيجية هي القرارات التي تتعلق بالمنظور العام لأنشطة المنظمة والتوجهات طويلة المدى لها والعمل على التنسيق بين أنشطة المنظمة والبيئة التي تحيي فيها .

والإدارة المدرسية الإستراتيجية ضرورية للمدرسة وهي تتطلب طرقاً جديدة من التفكير والعمل وهي مهمة لأنها مفتاح العمليات الأخرى في الإدارة المدرسية والفرق بين المدير التقليدي والمدير الإستراتيجي هو أن الأول ينظر إلى قدميه أما الثاني فينظر إلى الأمام والأول مثله كمثل من يدور حول نفسه أما الثاني فهو وثاب ومتحفز دائماً للتقدم إلى الأمام (مرسي، 2001 : 18).

### مدير المدرسة والتخطيط الاستراتيجي :

تشهد التربية كغيرها من جوانب النشاط البشري مرحلة غير مسبوقة من التغيير ، حيث أصبح من الصعوبة بمكان التنبؤ بالمستقبل ، ومن أهم بادرات ظهوره كثرة العوامل البيئية في محيط نظام التعليم ، وتباينها ، واعتماد كل منها على الآخر ، وازدياد النقد الموجه لنماذج التخطيط التي سادت في مراحل " التنوع والتنوعية " وخاصة التخطيط طويل المدى ، فمع تحرك هذا التعليم من مرحلة النمو والتوسع في نهاية الستينات ، إلى مرحلة الاضطراب في منتصف السبعينات ، لم تستطع مراكز التخطيط المركزي ، والتخطيط طويل المدى ، مواجهة التعقيدات الكثيرة ، التي صاحبت التغيرات التي تحدث في البيئة ، ومن هنا كانت الحاجة إلى نمط من التخطيط يستجيب لحساسية التعليم الكبيرة ، للمتغيرات التي تحدث في البيئة (الشربيني، 1997: 38 . 39).

وقد أدت تلك الحاجة إلي ظهور التخطيط الاستراتيجي ، الذي بدأ أول استخدام له مع مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية في النواحي العسكرية ، ثم بدأ ينتشر في أوروبا ، ودول العالم الأخرى في المجالات الاقتصادية ، ثم التربوية ، حيث حقق مستخدموه إنتاجاً أفضل وكفاءة عالية ، ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه : " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف ، واستراتيجيات ، وبرامج زمنية ، مستقبلية ، وتنفيذها ومتابعتها. (غنيم، 2001 : 238).

وللتخطيط الاستراتيجي مقوماته ، ومفاهيمه ، كما أن له تقنياته الفعالة ، ومن أهم إمكانات هذا المستوى من التفكير والتخطيط ، أنه يساعدنا على الوصول إلى ما ينبغي أن يكون ، ويضعنا أمام الممكن من الأهداف ، وأمام طرق العمل ، ومساراته

لتغيير الواقع ، ويساعد على طرح الاحتمالات الممكنة ، وإبداع الوسائل والأدوات اللازمة لكل منهما ، ويوجهها إلى الواقع وإلى مواجهة التغيير فيه ، عن طريق الموازنة بين البدائل و الاختيار بينهما. (زاهر ، 1993 :103).

كما أن التخطيط الاستراتيجي يؤكد على التحليل الداخلي والخارجي ، لبيئة المؤسسة التعليمية ، مع الاستفادة من الفرص المتاحة للتقليل من التهديدات المحيطة بها ، وضرورة تواجد برنامج عمل بطرح بدائل وخيارات عديدة ، يمكن من خلالها إتباع الوسائل التي تصل بالمؤسسة إلى مرحلة التميز ، طبقاً لمستقبلها المنشود والتكيف المؤسسي مع البيئة الخارجية ، وما تشمله من متغيرات ، وتقويمها بصفة مستمرة ، وبطريقة علمية ، تمكن من استشرف هذه المتغيرات ، حتى يمكن بناء الاستراتيجيات الملائمة القابلة للتنفيذ ، وإعادة تنظيمها، والنظرة الشاملة للمتغيرات المحيطة بالمؤسسة (حسين، 2002:170).

ولما كان التطور السريع في القرن الحادي والعشرين في جميع المجالات ، يفرض على المؤسسات التربوية ، مهمات خاصة ، ويُملَى عليها أن تحقق تغييرات جذرية تستجيب لمتطلبات ذلك التقدم ، وفي الوقت نفسه يضعها أمام صعوبات ، ويجعل مهماتها عسيرة ، فإن الأمر يتطلب من المسؤولين عن هذه المؤسسات ، استخدام التخطيط الاستراتيجي ، لما يتميز به من نظرة للواقع ، تؤدي إلى الوصول إلى مستقبل أفضل.

فقد ظل التخطيط المدرسي عقوداً يدور حول مفهوم " التسيير الذاتي " لشئون المدرسة وأنشطتها بشكل جار ، محكوماً بإطار من السياسات المركزية من جانب ، واللوائح والتشريعات المنظمة للعمل المدرسي من جانب آخر ، كما ظل المخططون بالمدارس ، عقوداً يحاولون انتزاع هامش أوسع من الاستقلالية وحرية الحركة ، بما يمكنهم من ممارسة ، وترسيخ المعنى الحقيقي لمفهوم التخطيط بشكل عملي ، معتقدين في مشروعية المحاولة، وعقلانيته ، ومؤمنين بأن ما يجري إنما ينتقص كثيراً من معاني المفهوم ، ودلالاته ، ويغفل أحد أهم أبعاده، ألا وهو البعد الاستراتيجي ، إذا لا طائل

من تخطيط يجعلنا ننظر إلى ما بين أقدامنا ، في عالم زاخر بالأحداث ، تعتريه التغيرات الجذرية ، المتسارعة بشكل يومي (مدبولي ، 2001: 9).

### التخطيط الاستراتيجي :

شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي ، على نظام واسع في المؤسسات ، على اختلاف أنواعها وأنشطتها ، في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين ، إذ أثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي ، أنّ المؤسسات التي تخطط استراتيجياً ، تتفوق في أدائها الكلي ، على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً (حسين ، 2002، ص، 169).

فالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري ، يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعالة ، في كون مبادئه الأساسية ، وأساليبه ونظرياته ، قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية ، والفكر المنهجي المتخصص ، وهذه المبادئ والأساليب كانت وليدة واقع علمي ، ميداني ، مدعوم بفكر أكاديمي ، نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقائها ، وإيجاد أجواء حيوية ، تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة ، تعتمد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عملي بارع لتحقيق الأهداف ، وقد أشارت الدراسات التي حاولت اختبار طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسات ، وتبنيها للتخطيط الاستراتيجي ، إلى أن هناك علاقة إيجابية تربط بينها ، حيث تمتعت تلك المؤسسات بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تدار استراتيجياً ، مما يدل على أن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي لإدارة المؤسسات، يعتبر مسئولاً عن تحسين الأداء ، وضمان التعامل الفعال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل في عصرنا الراهن (greenly، 1986، ص18).

وانطلاقاً من أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر الركيزة الأساسية لصياغة وتشكيل الإستراتيجية ، فإنه من الضروري إلقاء الضوء على تعريفاته ، ومجالاته ، كمسار للحديث عنها لما لذلك من أهمية متعلقة بالموضوع ، فيعرف كل أنه الجانب النوعي الإجرائي من عمليات تعيين وتطوير الإستراتيجية ، التي تتبناها المنظمة ، لأنها من

خلال هذا التخطيط ، تعدد إلى ترجمة ما اختارته من مسارات ، أو توجيهات ، إلى أفعال وأحداث ، من خلال إقرارها لمجموعة الأهداف الرئيسة ، والأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها ، حتى تحقق رؤية المنظمة ورسالتها ، وتترسخ القيم الأساسية والمعتقدات التي تؤمن بها (مدبولي ، 2001: 34)

ويُعرفه (عباس ، 2004 ) بأنه : " عملية تتضمن مراجعة ظروف السوق ، وحاجات المستهلك ، والحالة التنافسية ، والبيئة الاقتصادية ، والاجتماعية ، والقانونية ، والتكنولوجية ، ومدى توافر الموارد الإنتاجية ، التي تؤدي إلى استغلال فرص استثمارية محددة ، ولمجابهة المتغيرات الجديدة في السوق المحلي والخارجي (عباس ، 2004: 90).

كما يعرفه (توفيق ، 2003 ) بأنه : " الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسئولون من توجيه المنشأة ، بدءًا من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ، ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة ، للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية ، القدرة على تحقيق التغير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية ، توجيهًا فعالاً بصورة أفضل لمنشأتهم ، وبحيث يكون المنظور الجديد، متوجهًا أساسًا إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي (توفيق، 2003: 14 )

ويُعرفه كل من السويديان والعدلوني ( 2005 ) بأنه : " قرارات ذات أثر مستقبلي ، وعملية مستمرة ومتغيرة ، ذات فلسفة إدارية ، ونظام متكامل يشمل هياكل ، وموازنات ، ونظم ، وبرامج تنفيذية ، وإجراءات" ( السويديان والعدلوني، 2005 : 19).

ويتفق مع التعريفات السابقة مع بعض الإضافات تعريف ( مصطفى ، 2005 ) حيث يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه : " فن التعامل مع المستقبل ، وهو الوظيفة المبكرة عند نقطة البداية في أي عملية إدارية، ويتضمن مساحًا لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية ، ثم تحديدًا للأهداف الرئيسة ، وتقييمها ، واختيار المناسب منها ، وتصميم الاستراتيجيات التي تتبع ، من خلال برامج وجداول زمنية ، تُوظف على مداها موارد معينة لبلوغ هذه الأهداف التي تعد بمثابة معايير يقاس عليها الأداء الفعلي ، كما أنه

عملية مستمرة لتصميم ، وتطوير خطط ، تشمل وظائف المنظمة " . (مصطفى ،  
2005 :30-31)

وبناءً على ما سبق يتضح لنا أن التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع مستقبلية القرارات الحالية، وهو اتجاه ، وطريقة حياة ، يربط بين الخطط الإستراتيجية ، والبرامج المتوسطة الأجل ، والمزايا ، كما أنه الأسلوب العلمي ، الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها ، وصولاً للأهداف المنشودة.

### أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية :

- توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات.
- زيادة سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة ، وترشيد تخصصاتها ، وتعظيم العائد من استخدامها ، وذلك في حدود القيود المفروضة عليها.
- التنبؤ بظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية العامة ، والخاصة ، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة ، وتحديد القيود التي تفرضها ، والفرص المتاحة ، بما يسهم في تحقيق فعالية المنظمة.
- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة بالنسبة للمنتج والسوق ، والجانب التكنولوجي ، بدلا من أن تكون قرارات المنظمة بالنسبة لهذه الجوانب ، هي رد فعل للأحداث الجارية، ومجرد استجابة لها.
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط ، وتعميق فهم المديرين بدورهم في تحقيق هذه الأهداف ، والالتزام بالأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة.
- تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المنظمة بين الإدارة العليا والوسطى ومستوى التشغيل ، وبين التنفيذ ، والاستشارة (خطاب ، د.ت:22)

مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي :

إن ظهور واحد أو أكثر من الأمور التالية ، يؤدي بالمؤسسة للتفكير بالتخطيط استراتيجيًا ، وهذه المبررات في تصور منتزرج تتلخص في: ( Mintzberg , 1987 )

- اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة : وتتمثل هذه الأخطاء في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعية ، ويستخدم تعبير نتائج متطابقة ، للدلالة على ما تم تحقيقه قياسيًا ، بالأهداف الموضوعية.
- تبلور فجوة ملفتة للنظر في أداء المؤسسة : وذلك عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيرًا عن التوقعات ، أو عن تلك العائدة للمؤسسات المنافسة.
- تولي مدير جديد لمهامه : حيث إنه من المعتاد في عالم الإدارة ، أن لكل مدير أسلوبه، وطريقته الخاصة به في قيادة المؤسسة ، فهو يتمتع بسلطات ومسئوليات واسعة ، تتيح له تغيير معالم العمل المؤسسي للوجهة التي يراها أكثر صلاحية لإنجاز هدف مؤسسته ( القطامي، 1996 : 92-94).

#### فوائد التخطيط الاستراتيجي:

- يوضح ( الشيخ وآخرون ، 2000 ) أن هناك العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال استخدام التخطيط الاستراتيجي وهي:
- الاقتصاد في الموارد ، لأن الموارد تستخدم وفقًا للطريق المرسوم ، ولتحقيق الأهداف.
- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
- القدرة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد ، من خلال ترجمتها إلى خطط تفصيلية ، وبرامج ، وموازنات قابلة للتنفيذ.
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة ، لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار ، وأخذ التدابير اللازمة.
- القدرة على توفير الاحتياجات المادية ، والبشرية ، والمعلوماتية في الوقت المناسب.

- يساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسية التي تواجه المنظمة . (أبو دولة ، وصالحية ، 2006 : 93-94).

#### ومن فوائد التخطيط الاستراتيجي أنه:

- يسمح للمنظمة أن تكون مبادرة على نحو أكثر من أنها مستجيبة ، أي في موقف نشط و متميز ، ومن ثم تتحكم نسبيًا في مستقبلها.

- يساعد إدارة المنظمة في وضع استراتيجيات أفضل ، من خلال استخدام مدخل أكثر نظامًا وموضوعية ، للاختبار الاستراتيجي.

- يساعد المنظمة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح ، كما يسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة (شمس الدين ، د. ت : 56 )

وفي ضوء هذه الفوائد والمبررات التي تحتم ضرورة تطبيق هذا النمط من التخطيط ، يتبين أن التخطيط الاستراتيجي ، يمثل ثورة وتطورًا إيجابيًا وعلميًا ، وأنه يساعد على تحقيق الرفاهية للمؤسسة على المدى الطويل ، وهو يساعد في الحصول على معرفة كبيرة بالتهديدات الخارجية ، وتفهم أفضل الاستراتيجيات ، لإيجاد جيل واع قادر على مجابهة الحياة بتغييراتها البيئية المتسارعة.

#### التخطيط المدرسي الاستراتيجي :

تعتبر ظروف المنافسة ، وضغط الإنفاق الحكومي على التعليم ، وتطبيق المحاسبة ، عوامل فاعلة في تشكيل المفهوم الجديد للتخطيط الاستراتيجي ، فقد كان التخطيط المدرسي التقليدي ، في ظل السياسات التعليمية المركزية ، مثقلا بالقيود للدرجة التي يمكن معها ، وصف ذلك التخطيط بأنه عملية عقلية ، أو محاولة لعقلنة ما يحرك تلك السياسات ، وما يصدر عنها من مطالب ، بمعنى أن واضع السياسة التعليمية ، يواجه من الرأي العام ، والقوى الاجتماعية المختلفة ، ببعض المطالب والتوقعات التي تفوق قدرة النظام على تحقيقها وتلبيتها ، مما ينعكس بشكل أو بآخر على توجهات السياسة التعليمية المعلنة ، ثم تنتقل تلك السياسات إلى حيز التخطيط التعليمي ،

ومنه إلى التخطيط المدرسي ، لكي تترجم إلى مجموعة من الأهداف الإجرائية القابلة للتنفيذ (مدبولي ، 2001: 21-22).

### أهداف التخطيط المدرسي الاستراتيجي:

وتوضح ( خثيلة ، 1999 ) أن أهم أهداف التخطيط المدرسي الاستراتيجي تتمثل فيما يلي:

- العمل على دراسة الواقع من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، وتعزيز نقاط القوة ، ومعالجة نقاط الضعف.
- السعي لتنمية شخصية مدير المدرسة ، لمواجهة التغيرات المستقبلية ، والتحسب للمعوقات المتوقعة ، لقيم الاستعداد لمواجهةها ، واستيعابها.
- رسم الخريطة الأساسية للتنظيم المدرسي ، فهو يحدد الأدوار ، والقدرات ، والوقت الذي من خلاله يستطيع مدير المدرسة تحقيق أهداف مدرسته.
- يسهم في وضع الاستراتيجيات التي تساعد في حل المشكلات المدرسية ، وعلاجها.
- يساعد مدير المدرسة في تحقيق الأهداف التي يطالب المجتمع بتحقيقها ، والتي ترتبط بالأولويات المتاحة ، والنتائج التي ينبغي إنجازها ( خثيلة ، 1999: 60).
- وغالبا ما تكون الأهداف الإستراتيجية للمدرسة مرتبطة باحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية، ومن الطبيعي أن تقوم إدارة المدرسة بتصميم أهداف إستراتيجية ، تهيئ للمدرسة البقاء والنمو، وتتضمن في الأجل الطويل أهدافاً وظيفية للمدرسة تنبثق عنها استراتيجيات لبلوغ هذه الأهداف ، بحيث يتم تطويرها في ضوء متطلبات المنافسة مع المدارس الأخرى ، وفي ضوء جوانب القوة ، وجوانب الضعف ، في مجالات الأداء المختلفة للمدرسة.

وقد أجمل ستينر ، ( 1979) هذه الأهداف في :

- تغيير اتجاه المنظمة التعليمية ، الإسراع بالنمو وتعظيم الفائدة ، تركيز المصادر أو الموارد على الأشياء المهمة ، تطوير التنسيق الداخلي بين الأنشطة.

- تطوير عملية الاتصال ، الرقابة على العمليات الجارية ، الاهتمام بالممارسات المستمرة ، تنمية ذوي الأداء المتدني.
  - وضع القضايا الإستراتيجية في بؤرة اهتمام الإدارة العليا ، توليد الشعور بالأمن بين الرؤساء يكون نابغاً عن فهم أفضل للبيئة المتغيرة ، وقدرة المنظمة على التكيف معها.
  - إيجاد قاعدة بيانات دقيقة أمام المسؤولين كي يتمكنوا من صنع قرارات رشيدة ، توفير إطار مرجعي للميزانيات والخطط الإجرائية قصيرة المدى.
  - توفير التحليلات الموقفية والمخاطر لبيان إمكانية المنظمة في ضوء جوانب القوة والضعف لها ، مراجعة وفحص الأنشطة الحالية للقيام بعمليات من التكيف والتعديل في ضوء تغيرات البيئة وأهداف المنظمة.
  - توجيه الانتباه إلي التغيرات البيئية بغية التكيف معها بصورة أفضل ، التعرف على طريقة سير المنظمة البطيئة ( الجندي ، 1998: 48-49).
- مما سبق يتضح أن صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة يلزمها توفر عدد من الأفراد وعلى رأسهم مدير المدرسة تكون لديهم القدرة على استقراء المستقبل ، والتنبؤ بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمدرسة ، ورصدها وتحليلها ، ومعرفة الفرق بين الوضع الحالي للمدرسة ، والوضع الذي تنشده مستقبلاً.

#### خصائص التخطيط المدرسي الاستراتيجي :

اما كيلر فقد ميز ستة مظاهر يتسم بها التخطيط الاستراتيجي عن غيره وهي كما يلي:

- أن صنع القرار الاستراتيجي يعني القدرة على بقاء المنظمة التعليمية وقادتها في حالة نشاط دائم غير سلبين ، فيما يتعلق بمواقعهم ومراكزهم.
- أن التخطيط الاستراتيجي يرمي إلى مزيد من التقدم والتطوير ، ويركز على الإبقاء بالمنظمة في حالة تتناسب مع البيئة المتغيرة.

- الإستراتيجية الأكاديمية تكون تنافسية ، وتدرك أن المؤسسات التعليمية تتأثر بظروف السوق الاقتصادي والتنافسي القوي المتزايد.
- عملية صنع القرار الاستراتيجي تمثل خليطاً من التحليل المنطقي والاقتصادي ذا الحيلة السياسية ، والتغير السيكولوجي ، ومن ثم فهو عملية على درجة فائقة من التعاون والمشاركة.
- أن التخطيط الاستراتيجي لا يركز اهتمامه على الخطط الموثقة والتحليل والتنبؤ والأهداف ، ولكنه يولى عملية صنع القرار جل اهتمامه.
- التخطيط الاستراتيجي يضع مستقبل المنظمة التعليمية فوق أي اعتبار آخر . ( Keller , 1983 : 142 )

#### **تطبيقات التخطيط الاستراتيجي في المجال التعليمي:**

يعتبر علم الإدارة التعليمية علم اجتماعي ، وهو يتسم بما تتسم به سائر العلوم الاجتماعية ، بعدم التحديد والانضباط ، ويمثل التخطيط الاستراتيجي دليلاً جديداً لعلم الإدارة عامة، والتعليمية خاصة ، الأمر الذي مفاده تعدد الرؤى والتعريفات حوله ، سواء في مجال الإدارة بشكل عام ، أو في المجال التعليمي بوجه خاص ، ويشير أن الهدف من عملية التخطيط الاستراتيجي هو تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المدرسة والبيئة التي تتسم بطابع التغير ، وذلك من خلال تطوير نموذج قابل للتعديل ، يمكن تطبيقه بغية تحقيق مستقبل أفضل للمدرسة ، كذلك وضع استراتيجيات تسهل تحقيق ذلك التكيف والانسجام. ( Peterson , 1980 : 140 )

#### **أهمية التخطيط المدرسي الاستراتيجي:**

تتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية ، والتي تتمثل في تسارع التغير الكمي والنوعي في البيئة المحيطة ، لدرجة تلاشي الحدود الفاصلة بين الزمان والمكان ، وكذلك زيادة حدة المنافسة ، وحاجة المجتمع في ظل نقص الموارد الطبيعية ، والتحول من المجتمعات الصناعية إلى المجتمعات المعرفية. الأنشطة والمهام المطلوبة لعملية التخطيط الاستراتيجي في:

- حشد التأثير من قبل قادة المدرسة والعاملين نحو المبادرة إلى التخطيط الاستراتيجي.
- تحديد ما على المدرسة من التزامات تجاه المجتمع.
- مناقشة وتحليل القيم الأساسية التي تعتمدها المدرسة ، وكذا رسالتها التي تلتزم بها.
- تقييم أثر البيئة الخارجية وعناصرها الفاعلة.
- تقييم أثر البيئة الداخلية وعناصرها الفاعلة.
- تحديد أهم القضايا الإستراتيجية التي تواجه المدرسة حالياً وفي المستقبل.
- صياغة الأهداف الإستراتيجية المعبرة عن تلك القضايا وموقف المدرسة منها.
- صياغة واعتماد الرؤية الإستراتيجية للمدرسة بشأن المستقبل (مدبولي، 2001: 38-39 )

ويمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي يساعد مدير المدرسة والعاملين معه على ما يلي:

- تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي وتؤثر فيه ، وعلى اتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل المدرسي.
- تحديد أهداف إجرائية للمواد الدراسية والوظائف والمسئوليات المحددة لكل عضو في المدرسة.
- وضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع وإمكانات المدرسة ومواردها المتاحة.
- الوصول بالمدرسة إلي مستوى عال نحو تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها ، والعمل على إحداث التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق رسالة المدرسة نحو الطلاب ، والبيئة ، والمجتمع.
- التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المدرسة ومستقبلها.

- التوصل إلى قرارات إستراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها المدرسة لتحديات داخلية أو خارجية محتملة في المستقبل.
  - وضع إدارة المدرسة في موقف نشط ومتميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم وتطوير الواقع المدرسي لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح والتفوق في المدرسة.
  - التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي والعاملين
  - والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف المدرسة والتأكيد على مبدأ وحدة الفريق.
  - تحديد جوانب القوة والضعف في المدرسة من خلال عمليات القياس والتقويم والمتابعة المستمرة. [www.moe.gov.om/moe/bulletin/02.html](http://www.moe.gov.om/moe/bulletin/02.html)
  - ويوضح كارتر ما كنا مارا ( 2006) إنه يخدم عدة أهداف في المنظمة التعليمية تشمل ما يلي:
  - يعرف بوضوح الهدف من وجود المنظمة التعليمية ، ويخدم أهدافاً واقعية تنسجم مع رسالة المدرسة.
  - تربط تلك الأهداف مع عناصر المنظمة التعليمية.
  - يطور حساً بامتلاك الخطة.
  - يؤكد على الاستخدام الأمثل للمصادر بالتركيز على الأولويات.
  - يزود مديري المدارس بقاعدة لكيفية قياس التقدم وتأسيس آلية للتغيير عند الحاجة.
  - يبذل جميع الأفراد أفضل الجهود لبناء اتفاق يحدد إلى أين تذهب المنظمة.
  - يلقي المزيد من التركيز على المنظمة ، وينتج المزيد من الكفاءة والفاعلية.
  - يجتمع فيه المخططون حول رؤية عامة.
  - يزيد من الإنتاجية والكفاءة والفاعلية.
  - 10 . يحل مشاكل أساسية.
- <http://www.managementhelp.org/plan/dec/strplan/str2006>  
كما أنه :

- يزود المنظمات التعليمية بالفكر الرئيسي لها ، الذي ينفذ في تكوين وتقييم كل من الأهداف والخطط والسياسات ، فإذا لم تكن الأهداف أو الخطط أو السياسات متماشية مع ملامح الفكر الأساسي لمنظمة فلا بد من تعديلها.
  - يساعد إدارة المنظمة على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها.
  - يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
  - يؤدي إلى تكامل الأهداف ، ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة.
  - يساعد مدير المنظمة التعليمية على الشعور بالقدرة على تنمية روح المسؤولية تجاه المدرسة وأهدافها ورسالتها.
  - يولد لدى مدير المنظمة التعليمية الشعور بالقدرة على الرقابة ، وتقييم الأداء ، والسيطرة على مستقبل المدرسة فضلا عن تدعيم الشعور بالعمل الجماعي لتحقيق الأهداف العامة.
  - يساعد مدير المدرسة على صنع قرارات إستراتيجية منطقية رشيدة تستطيع مجابهة الأحداث الزاهنة والمتوقعة مستقبليًا.
  - يمكن قيادة المنظمة التعليمية في أن تظل في وضع يتلاءم مع تلك التغييرات الحادثة سواء الداخلية أو الخارجية.
  - يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد كوادرات للإدارة العليا فهو يعرض مديري الإدارات الوظيفية ، لنوع التفكير ، والمشاكل التي يمكن مواجهتها ، كما يعمل على تنمية الفكر الشامل لديهم.
  - 10 . يمكن من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل المدرسة . ( الجندي ، 1998 ، 71 - 70 )
- وفي ضوء ما سبق يتبين أن التخطيط الاستراتيجي يمثل ثورة وتطورا إيجابيا وعلميا ، وأنه يساعد على تحقيق الرفاهية للمدرسة على المدى الطويل ، وهو يساعد المدرسة في الحصول على معرفة كبيرة بالتهديدات الخارجية ، وتفهم أفضل الاستراتيجيات ،

ولإنتاجية أفضل ، من جيل واع قادر على مجابهة الحياة بتغييراتها التكنولوجية المتسارعة.

### مشكلات التخطيط المدرسي الاستراتيجي :

يرى ( البريدي ، 2005 ) أن مشكلة العالم العربي في التخطيط الاستراتيجي مشكلة ثقافية بالدرجة الأولى وليست مشكلة بحثية أو علمية ، تتمثل في عدم توفر الأطر والنظريات والنماذج والخبرات العلمية في المجال الاستراتيجي ، كما يري أن أمراض الإستراتيجية العربية تتمثل في ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي العربية ، وشيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي في هذه المؤسسات وضعف التنظيم الحكومي للعمل الاستراتيجي.

<http://www.kku.edu.sa/stratigicmanage/summary/default.asp>

ويصنف القطامين ( 2002 ) بعض مشكلات التخطيط المدرسي الاستراتيجي والتي

تتمثل في:

1. تكون الموقف الحالي من مجموعة من الخصائص ، حيث تحيط به مجموعة من الظروف ذات القدرات المحددة على الإنجاز ، بينما يتصف الموقف المستهدف بمجموعة من الخصائص والسمات والإمكانات ذات القدرة الأعلى على الإنجاز ، وهنا تظهر المشكلة الأولى للتخطيط ، وهي كيفية إحداث الانتقال النوعي إلى الموقف المستهدف.

2. تعامل الموقف الحالي مع مجموعة من الظروف التربوية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والسياسية ، والتكنولوجية ، التي تختلف قطعاً عن الظروف التي سيتعامل معها الموقف المستهدف ، وهنا تظهر المشكلة الثانية للتخطيط ، وهي القدرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية.

3. تفاعل مجموعتين من العناصر في الموقف الحالي إحداها موضوعية قادمة من البيئة الخارجية للمدرسة ، والثانية ذاتية تتعلق ببيئتها الداخلية ، وهنا تظهر المشكلة

الثالثة

للتخطيط ، وهي كيفية توظيف الأساليب التربوية والإدارية لإحداث أكبر درجة من التوافق بينهما ( القطامين ، 2002 ، 43 - 44 )  
وقد صنف كل من بن وكيه ( Ben & Kuh ) ، ( المشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي إلى :

1. مشكلات تختص بالأهداف : بعدم تمكن المخططين من التحديد الدقيق للأهداف في المراحل التمهيدية للتخطيط.

2. مشكلة المشاركة : حيث تعد عملية اقتناع أفراد المنظمة بأهمية عملية التخطيط ، ركيذة أساسية لدعم الخطة سواء خلال مرحلة الإعداد ، أو التنفيذ ، إضافة لحالة التردد والارتباك في حال عدم وجود معرفة مسبقة بإدارة الصراعات.

3. مشكلة البيانات والتي تبدو واضحة بسبب :

- عدم الفهم الكامل لعملية التخطيط الاستراتيجي.

- عدم النجاح في مواصلة الإعلان عن التقدم ، أو التطور الذي تحزره مجموعة التخطيط.

- عدم التمكن من تقديم وصف كامل ودقيق للمنفيذ للخطط.

4. مشكلة الاعتماد المتبادل: وتكمن في أن قدرة المنظمة التعليمية على التخطيط تتوقف، بدرجة كبيرة على الاعتماد المتبادل بين التنظيمات الفرعية المكونة لها.

5. مشكلات تتعلق بالمصادر : من حيث عدم توافر الموارد المخصصة ، وعدم قياس النفقات مما يدفع المنظمة التعليمية للبحث عن بدائل أخرى لتنفيذ أهدافها .

( Ben & Kuh , 1990 : 40 - 41 )

**مهارات التخطيط الاستراتيجي التي ينبغي أن يمتلكها مديرو المدارس :**

ومن خلال المهارات والأدوار التي يقوم بها المخطط الاستراتيجي نستطيع القول بأن هناك عدة مهارات لا بد أن يمتلكها مديرو المدارس من أجل الارتقاء بمدارسهم والوصول إلى أفضل ما تكون عليه في المستقبل من حيث مستوى التحصيل لدى

الطلاب ورفع الكفاءة المهنية لدى العاملين وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للقيام بالعملية التعليمية التعلمية على أكمل وجه ، وهذه المهارات تتمثل في:

### 1. القدرة على صياغة رسالة المدرسة:

وما ينبثق عنها من مهارات فرعية تتمثل في:

- الإجابة على الأسئلة التالية: من نحن؟ ولماذا وجدنا؟ وما القيم التي نمتلكها؟ وما الذي
- نسعى لتحقيقه؟ وكيف نحقق ذلك؟
- القدرة على تمثيل القيم وتقدير عملية التعلم بغض النظر المذهبية أو العرقية وإقامة العدل والمساواة. .

- القدرة على السعي إلى التميز والإبداع ( السويدان والعدلوني ، 2004 : 46)

### 2. القدرة على صياغة رؤية المدرسة:

والتي تشمل مهارة وضع تصور لما يصبو مدير المدرسة الثانوية أن تكون عليه مدرسته في المستقبل وقدرة المدرسة على التطوير والانتقال للوضع الأفضل بحيث تحقق جوانب نجاح . ( وتميز مرغوبة مستقبلا. ( خطاب ، د.ت : 27 )

3. القدرة على تحليل البيئة الداخلية للمدرسة: وتشمل مهارات تحليل بيئة المدرسة الأكاديمية والإنسانية والمادية والاجتماعية من حيث العلاقات بين المعلمين ومستوى تحصيل الطلاب والمهارات التدريسية ومعدلات التقدم في مستويات الأداء المهني للمعلمين ونموهم المتحقق من خلال برامج التنمية المهنية المطلوبة ، ومستوى كفاية البيئة المادية من مختبرات وتجهيزات وملاعب وساحات ، واعتماد المعايير اللازمة لتقييم المناهج الدراسية وبرامج الأنشطة المدرسية والرعاية ومعدلات تدفق أفواج الطلاب والمؤشرات الكمية والكيفية الدالة وذلك للتعرف على مواطن القوة والضعف للعناصر الداخلية للبيئة المدرسية ومعرفة الإمكانيات التي تمتلكها المدرسة لتحقيق مهمتها ( الحسيني، 2000: 87)

### 4. القدرة على تحليل البيئة الخارجية للمدرسة:

ويشمل ذلك مهارات تحليل البيئة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجيا والديمقراطية لمعرفة الفرص المتاحة وتجنب التهديدات التي تؤثر عليها ساباً في المستقبل كما تشمل القدرة على إعداد الاستبيانات واستطلاع الرأي والقدرة على ربط العوامل ببعضها البعض والاستنتاج والمقارنة ( عوض، 2001، 93 )

#### 5. القدرة على تحديد الاستراتيجيات المناسبة في المدرسة:

وتشمل مهارة تحديد مجموعة الإجراءات والفعاليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة كما تشمل القدرة على صياغة الاستراتيجيات والبدائل والمفاضلة بينها ثم تقويم تلك الاستراتيجيات وفق تحليل مستويات النماذج المختلفة ، وذلك بناءً على ما تم جمعه من معلومات حول الموقف الاستراتيجي الراهن للمدرسة في خضم ما يحيط بها من مؤثرات ويؤثر عليها من عوامل داخلية وخارجية حيث تتكون عند المخطط المدرسي صورة أكثر وضوحاً للمجالات التي ينبغي أن يتجه إليها العمل المدرسي في السنوات القادمة ( مرسي ، 2003 : 82 )

سادساً : الإدارة الذاتية :

#### تعريف الإدارة الذاتية للمدرسة :

يصعب تعريف الإدارة الذاتية للمدرسة بصورة واضحة ، حيث أنه لا يوجد لها تعريف محدد حتى الآن ، ومع ذلك فهناك بعض التعريفات التي يمكن استنباطها تبعاً لسياسة تلك المدرسة في إدارتها للعمل بصورة ذاتية ، فيمكن اعتبارها تحولاً تاماً في مسؤوليات صنع القرار ، أو أنها تفويض الإدارة العليا ممثلة في وزارة التربية والتعليم السلطة كاملة للمدرسة في إدارة نفسها من موقع العمل ، وتشتمل أيضاً على قدرة فريق العمل في المدرسة على تنفيذ تلك المسؤوليات وتحقيق التوازن الجيد بين السلطة وقدراتها ( حسين، 2006:13 )

وتعرف الإدارة الذاتية للمدرسة على أنها "إستراتيجية تهدف إلى تحسين التربية بنقل هيئة اتخاذ القرارات الهامة من الدول ومكاتب المنطقة إلى المدارس وتمكين كل من المديرين والمعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور من السيطرة على عملية التربية بإعطائهم

مسئولية اتخاذ القرارات حول الميزانية والموظفين ، وتدخّل المعلمين وأولياء الأمور والمهتمين بالتعليم في القرارات الرئيسية لإيجاد بيئة أكثر فاعلية للمتعلمين (1993: MYERS&STONHIL).

وعرفها (CHENG) على أنها : "عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة والآليات المخططة والمنظمة والتي يقوم بها كافة العاملين في المدرسة لتحسين العمليات التعليمية والتنظيمية لحل مشكلات المدرسة وتفعيل دور العاملين فيها من أجل أداء أفضل . " (CHEN,Y,C,1996:185)

إلا أن الملاحظ حتى عام 1997 أنه لم ينظر إلى الإدارة المدرسية إلا كطريقة أو عملية ولم تأخذ منظور المدخل الإداري إلا عام 1998 عندما عرفها (GAZIEL) على أنها " مدخل إداري تعليمي يعزز الحكم الذاتي لأعضاء الإدارة المدرسية ، ويوفر لهم المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة ، والتطوير ، والتحديث ، والتنمية المهنية المستدامة ، ومن خلال اللامركزية التي يعتمد عليها استخدام هذا المدخل تنتقل المدرسة من رقابة السلطات المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرارات ، وتأسيس مهامها طبقاً لظروف احتياجاتها ، وبذلك يصبح أعضاء الإدارة المدرسية أكثر استقلالية ومسئولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية والتنمية وتوزيع الموارد البشرية والمادية في المدرسة " (GAZIEL.H,1998:320)

وقد اختصر (COTTON) القول بأن عملية الإدارة الذاتية للمدرسة هي نظام يساعد على اعتبار الإدارة الذاتية للمدرسة جزء من تنظيم المقاطعة ، كما وتساعد الإدارة المركزية بتحويل جزء من السلطة عن كاهلها ، ويعرف المدرسة كوحدة أساسية لعملية التغيير التربوي . (COTTON,2005:3) .

من خلال العرض السابق نستنتج أن الإدارة الذاتية للمدرسة تركز على ما يلي :

- التحول الكامل في مركز عملية صنع القرار لتنتقل إلى المراكز المحلية التابعة للمدرسة .
- تنمية قدرة فريق العمل لتنفيذ المهام المكلف بها .

- تحقيق التوازن بين السلطة التي تم تفويض المدرسة بها وبين قدرة فريق العمل في المدرسة على تنفيذ المهام المكلف بها تبعاً لسياسة المدرسة في الإدارة من مواقع العمل (حسين 2006:13) .
  - ضرورة توفير سلطات واسعة للإدارة المدرسية وإعطائهم مسئولية اتخاذ القرارات للحد من المركزية ( سلامة ،2000:294) .
  - إعطاء أولياء الأمور والمجتمع المحلي بعض الصلاحيات في اتخاذ قرارات متعلقة بالمدرسة .
  - زيادة فاعلية العمل على المستوى المدرسي وإيجاد بيئة أكثر فاعلية للمتعلمين (سمارة ،2005).
- أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة :**
- تشرك الإدارة الذاتية كلا من أولياء الأمور وقيادات المجتمع المحلي إضافة إلى العاملين في المدرسة والمسؤولين عن اتخاذ القرارات المناسبة ومصحة الطلبة ، وبالتالي تفوض السلطة الأم بعضاً من مسؤولياتها إلى أطراف أخرى ، للتطبيق الفعال للمركزية في صنع القرارات التربوية ، والتي يصاحبها الممارسة العلمية للديمقراطية والإحساس بملكية المدرسة وتبادل الثقة ويـري (LANWRANCE,ALLAN,1995) أن أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة تكمن في عدة نقاط هي :
- تؤدي المشاركة الجماعية في صنع القرارات التربوية من قبل المعنيين بأمر التعليم داخل المدرسة إلى الشعور بامتلاكهم لهذه المدرسة ، وبالتالي التعاون المخلص والجاد والقبول بكامل الرضا تنفيذ القرارات .
  - تساهم الإدارة الذاتية للمدرسة في تشجيع الابتكار ، والإبداع ، والاستجابة لاحتياجات تلاميذ المدرسة وتنظيم البرامج المفيدة لهم .
  - تدعم الإدارة الذاتية ثقة الآباء في الممارسات التي تتم داخل المدرسة خاصة أنها تتيح الفرصة لجميع المعنيين بأن يكونوا على دراية تامة بتكاليف البرامج

- والأنشطة ومصصمة وتمويلها وحود
- إنفاقها. (LAWRANCE&ALLAN,1995:308) .
- ويمكن إبراز أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة من خلال إلقاء الضوء على الأدوار المنوطة بها ألا وهي :
- وجود أكثر من نظام تعليمي مما يعطي الفرصة للتنافس وتجويد المخرجات والتطوير المستمر .
  - مراعاة المجالات البيئية والجغرافية والاقتصادية والسياسية والدينية والعديد من المجالات الأخرى.
  - إتاحة الفرصة لتحقيق سبل آليات الشراكة المجتمعية الفعالة .
  - التحرر من النظام السياسي الذي يعمل على صهر المواطنين في قوالب فكرية موحدة ،
  - إظهار الفوائد التي من شأن المجتمع أن يجنيها من وراء التعليم كخلق مواطنين لديهم القدرة على الرقي بالمجتمع ودفق اقتصاده نحو الأمام
- (MEGINN&WELSH,1992:22).

#### فوائد الإدارة الذاتية للمدرسة :

- يسعى نظام الإدارة الذاتية إلى تحقيق الإصلاح التربوي داخل الدولة ، وذلك بتحقيق المرونة العالية واللازمة لإشراك العديد من الأطراف المعنية ، لتحديد احتياجات التلاميذ المختلفة من بيئة لأخرى والسعي نحو تحقيقها .
- وقد حددت ( اليونسكو ) فوائد الإدارة الذاتية للمدرسة في كونها تجعل من الممكن تحديد الحاجات التربوية بدقة أكثر ، وإعداد مفردات أكثر انسجاما وتعزيز التعاون بين أطراف التنمية المختلفة وفي الوقت نفسه الالتزام بالمقاييس والمعايير المقامة على المستوى الوطني "قسم السياسة التربوية والتخطيط اليونيسكو،1996:58).
- وقد حدد (البشائرة، 1991) بعضا من فوائد الإدارة الذاتية للمدرسة والتي منها :
- الاستجابة السريعة والشاملة لحاجات المنتفعين بالتعليم .

- المرونة وسرعة الانتاج .
- تحقيق الإتقان في العمل .
- تشجيع التدريب ونمو الخبرات الفنية .
- توليد القناعة الذاتية والتحفيز الذاتي لدى الموظفين .
- تقوية علاقات المدرسة بالمجتمع المحلي (بشايرة، 1991:60) .
- وقد أضاف (الجوهري، 1985) على النقاط السابقة ما يلي :**
- وضع سلطة اتخاذ القرارات قريبا من موقع العمل مما يضمن سلامة القرارات وسرعة اتخاذها .
- تخفيض أعباء القيادات العليا نظرا لتفويض السلطة .
- سهولة تحديد نقاط الضعف لدى التلاميذ وبالتالي علاجها (الجوهري، 1985:160) .

**وأضاف (hanson,1997) على النقاط السابقة نقطة جوهرية هي :**

الحد من الصراعات التي تحدث على المستوى القومي ، وذلك عن طريق تفويض مجالس إدارة المدارس المحلية للقيام بعملية توظيف للمعلمين، وتحريك فعال للإدارة المدرسية كما هو الحال في نيكاراغوا (hanson,1997:5).

ورأى (ناصر، 2005) أن الإدارة الذاتية للمدرسة تعمل على تحسين التعليم عن طريق زيادة كمية المدخلات المستخدمة في عملية التعليم وزيادة البرامج المدرسية بصورة تتناسب واحتياجات المجتمع المحلي ، إضافة إلى زيادة معدلات الخيارات والفرص المتاحة أمام الطلاب لاختيار نمط التعليم الذي يتماشى مع قدراتهم ، الأمر الذي يساهم في تجويد مخرجات التعليم ، كما وتساهم الإدارة الذاتية في الحد من عمليات الرشوة والفساد الأخلاقي لبعض الأفراد على المستوى القومي من خلال الحد من البيروقراطية المالية (ناصر، 2005 :193- 196).

ويتضح مما سبق أن الإدارة الذاتية للمدرسة توجد نوعا من الرضا لكل من العاملين والطلاب مما يرفع من مستوى أدائهم داخل المدرسة ، وتساعد على إيجاد الإبداع ،

والابتكار ، وتحقيق الذات لديهم ويسهم إسهاما كبيرا في زيادة وتفعيل المشاركة المجتمعية وإتاحة الفرصة لأولياء الأمور بالتعبير عن احتياجاتهم وتلبيتها .

### خصائص الإدارة الذاتية للمدرسة :

تسعى الإدارة الذاتية للمدرسة إلى تلبية احتياجات التلاميذ والمجتمع المحلي ، الأمر الذي دفع بكافة الأطراف المعنية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المناسبة ، مما جعل عملية سير التعليم فيها مميزا عن المدارس العادية ، وأضفى بعض التغيرات على مهمة المدرسة واستراتيجيات الإدارة والموارد والرقابة والتقييم وغيرها من العمليات ، ومن الخصائص الهامة للإدارة الذاتية للمدرسة كما ذكرها (حسين ،2006):-

- تركز على ثقافة تنظيمية عالية والتي تؤثر تأثيرا كبيرا على المهام الخاصة بالعملية التعليمية وبالتالي على فعالية المدرسة .

- تقوم المدارس بأداء العملية التعليمية وفقا لظروفها وخصائصها ومطالبها .

- يساعد أسلوب الإدارة الذاتية على استثارة وتدعيم الفكر الإبداعي في حل المشكلات .

- تتنوع الإدارة المدرسية في المدارس المدارة ذاتيا ، وذلك وفقا لتنوع الطبيعة البشرية

- تتنوع أهداف المدرسة في المدارس المدارة ذاتيا وتكون أكثر دقة وتلبية لاحتياجات المستقبل (حسين،2006: 30-36) .

- وقد أوضح (Michael,2001) خاصية هامة للإدارة الذاتية للمدرسة تلخص في

جملة father are partners (الأباء شركاء) موضحا أن الإدارة الذاتية للمدرسة

تسعى إلى الارتقاء بالنتائج لدرجة الامتياز ، وتجعل من الآباء شركاء وتتنظر لكل

من التلاميذ أولياء الأمور نظرة ود واحترام وأن تسعى لضمان توفير بيئة آمنة

لكل تلميذ ومعلم وإداري (Michael,2001:25).

### سابعاً : إدارة الجودة الشاملة :

يرى البعض أن الجودة الشاملة في التعليم :هي مجموعه الخصائص أو السمات التي

تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها من مدخلات ،

وعمليات ، ومخرجات قريبة وبعيدة ، وتغذية راجعة ، وكذا التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين ، وعلى قدر سلامة جوهر التربية وما فيها تتفاوت مستويات الجودة " (عمليات، 2009:93)

وقد ذكر (ميرون ترييوس ) فروقا بين التربية والصناعة ، في نقل النظرية من الصناعة إلى التربية والتعليم ، وهي :

- المدرسة ليست مصنعا والطالب ليس منتجا .
- تربية الطالب وتعليمه هو الناتج "المنتج".
- التعليم والتعلم عمليتان مختلفتان .
- التعليم أقرب إلى الإدارة من الإشراف التفصيلي على النشاطات، أما التعلم فهو أقرب إلى البحث والتطوير من كونه عملية تجميع وتركيب. إن محاولات تنظيم البحث والتطوير على أساس أنها مجرد تجميع للأفكار المراد إدارتها في أسلوب أقرب إلى أسلوب خط التجميع هي محاولات خطيرة وتسبب كارثة . والأمر صحيح في مجال التربية والتعليم.

- في الصناعة ، تتطلب إدارة الجودة من كل مدير في كل عملية أن يحدد له زبونا . وإذا كانت هناك عملية بلا مخرجات ولها زبون ، فيجب التساؤل عن سبب ذلك .

- المربون ليسو معتادين على مصطلح "زبون" ، انهم يعتقدون أنها عملية لا يجب أن تستمر لأننا " دائما كنا نجربها بهذه الطريقة". (دوهرتي ، 1999:101 بتصرف).

وذكر (العيان ) أن مفهوم الجودة في التعليم له معنيان مترابطان أحدهما واقعي ، والآخر حسي .

والجودة بمعناها الواقعي تعني التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها مثل : معدلات الترفيع ، ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية ومعدلات تكلفة التعليم ، أما المعنى الحسي للجودة فيركز على مشاعر وأحاسيس

متلقي الخدمة التعليمية كالدارسين والدارسات وأولياء أمورهم، أو بمعنى آخر تعبر عن مدى اقتناع ورضا المستفيد من التعليم بمستوى كفاءة وفعالية الخدمة التعليمية، فعندما يشعر المستفيد أن ما يقدم له من خدمات يناسب توقعاته، ويلبي احتياجاته الذاتية، يمكن القول: بأن المؤسسة التعليمية قد نجحت في تقديم الخدمة التعليمية بمستوى جودة يناسب التوقعات والمشاعر الحسية لذلك المستفيد، وأن جوده خدماتها قد ارتفعت إلى مستوى توقعاته. (العيان، 2003:212).

ويرى ( الزواوي ): أن الجودة الشاملة في التعليم هي معايير عالمية للقياس والإشراف، والانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز، واعتبار المستقبل هدفا نسعى إليه، والانتقال من تكريس الماضي والنظرة الماضية إلى المستقبل الذي تعيش فيه الأجيال التي تتعلم الآن". (الزواوي، 2003:34).

#### الجودة في الإسلام :

لقد أصبح معروفاً بأن مصطلح الجودة الشاملة لازال من أشهر وأهم المصطلحات المتداولة اليوم في علم الإدارة سواء أكانت تربية تعليمية أم غير ذلك، وينظر الكثير إلى مصطلح الجودة الشاملة على أنه مصطلح حديث لا يزيد عمره عن بضعة عقود حيث اقترنت الجودة بالعالم (ديمنج) والذي يدعونه بأبي الجودة، وإلى (بالدرج) وغيرهما، إلا أننا إذا رجعنا إلى ديننا الإسلامي نجد الجودة حاضرة في كل تعاليم الإسلام بكل قيمه ومضامينه حيث الإتقان والإحسان والتجويد، من بعث رسول الله - صلى الله عليه وسلم .

#### بعض مفاهيم الجودة الشاملة في الإسلام :

##### 1. الإتقان: يعرفه (عليما 2004:21) على أنه :

إنجاز الشيء بإتقان وجودة عالية، قال عليه الصلاة والسلام: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (الموصلي، 1404هـ، ج7:4386). ويعرفه (الصوفي، 2004:114) على أنه: "تجويد العمل بطريقة تصل إلى حد المطابقة للمواصفات المثالية التي ترتقي بمستوى العمل بطريقة مبدعة .

## 2. التنافس:

إن التنافس في تجويد العمل وإتمامه علي خير وجه يجعل المشاركين يستثمرون كل طاقاتهم مما يؤدي إلى زيادة الجودة في العمل قال تعالى "وفي ذلك فليتنافس المتنافسون" (المطففين:26).

## 3. المراقبة :

إن مراقبة الإنسان لعمله ومتابعته له أفضل الأسباب المؤدية إلى جودة العمل والوصول به إلى حد الكمال .

وكما سأل جبريل عليه السلام النبي صلى الله عليه وسلم- عن الإحسان ،قال "الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك." (الألأباني 1985:33).

## 4. المحاسبة :

عندما يحاسب الإنسان نفسه عن كل عمل يقوم به أولاً بأول فإنه يسعى دائماً إلى الجودة فيه وقول عمر ابن الخطاب خير دليل على ذلك "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا وزنوا أعمالكم قبل أن توزن عليكم ".

## إدارة الجودة الشاملة :

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة في الإدارة بل غدا المهتمون بالإدارة والتحسين والجودة والنوعية أكثر اهتماماً بإدارة الجودة الشاملة من غيرهم ، فمفهوم إدارة الجودة الشاملة يقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي منظمة أن تتبناها من أجل الوصول إلى الأداء المرغوب به .(الشمري، وحمدان، 2003:6).

## وهذا يسوقنا إلى عرض لتعريف إدارة الجودة الشاملة :

يشير (EVANS) إلى أنها : "فلسفة إدارية شاملة وعملية جمع الأدوات والطرائق اللازمة لتنفيذها ، وإنها إطار عمل يخص الشركات التي تطمح في الارتقاء إلى درجة العالمية ".(EVANS,1997: 46).

أهمية إدارة الجودة الشاملة:-

تواجه المنظمات ومنها الجامعات ومراكز المعلومات ومؤسسات التعليم العالي المختلفة موجة من التحديات متمثلة في انخفاض الإنتاجية ، وزيادة التكاليف ، ونقص الموارد المالية ، وتبني أساليب فير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة ، وعليه يتضح مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة ، ومدى أهمية تطبيقها في المجال التربوي. يشير (الشبراوي ) إلى أن تبني إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق أمور عديدة منها :

- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن .
- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية ، وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.
- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لانجاز جودة الأداء.
- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في انتاج السلع، وتقديم الخدمات.
- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل، وتحسين العمليات.
- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للاستراتيجيات التنافسية لتطوير عمل المنظمة .
- تطوير إجراءات الاتصال، لانجاز العمل بصورة جيدة و متميزة".(الشبراوي، 1940:7-8).

ويذكر ( العزاوي ) : "أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتأتى من كونها منهجا شاملا للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات ، وإن الالتزام من قبل أي منظمة يعني قابليته لتغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة على النحو التالي " . (العزاوي ، 2005:55).

أ- تساعد في الحصول على بعض الشهادات الدولية مثل ISO9000، والاعتماد الأكاديمي.

ب- تتيح الكشف عن مواطن الضعف في النظام التعليمي وإيجاد الحلول له ". ( اليحيوي ،2001:31).

ثامناً : إدارة المعرفة :

مفهوم إدارة المعرفة :

عرفتها ( اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا،2004 : 6 ) بأنها : "جملة الأساليب الرامية لتجاوز العوائق التي تحول دون تدفق المعرفة ، واستثمارها في القرار والعمل".

عرف (أبو عابد،2005 : 6) إدارة المعرفة بأنها : العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة ، واختيارها وتنظيمها ، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة، والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات واتخاذ القرارات ، والتعلم والتخطيط الاستراتيجي".

ويعرفها بدر ( 2010 ) بأنها : " مجموعة من العمليات والمهارات التي تساعد مديري المدارس الثانوية على التشارك بالمعرفة، وتوليدها، وتنظيمها وتخزينها، وتطبيقها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمنه من ( بيانات ومعلومات واتجاهات وقدرات (إلى منتجات وخدمات واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في رسم عمليات التعلم، وحل المشكلات وتحقيق رسالة المنظمة التعليمية".

أهداف إدارة المعرفة للمدرسة :

تهدف إدارة المعرفة إلى تحسين فعالية المؤسسات التعليمية حيث تتلخص أهداف إدارة المعرفة للإدارة المدرسية في :

- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.
- تكوين مصدر موحد للمعرفة .
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات .

- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .
  - توليد المعرفة اللازمة لتحقيق عمليات التعلم .
  - نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها .
  - السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي ، وتولي عمليات إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة .
  - حفظ المعرفة، أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها .
  - العمل على تجديد المعرفة وتطويرها بشكل مستمر .(عليان ،2008 : 157-
- ( 158 )

#### وظائف إدارة المعرفة :

- يمكن القول إن الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة التي من شأنها أن تسهم بالمعرفة بجميع عملياتها ابتداءً من التشخيص إلى التطبيق، وبالتالي عليها توفير السبل كافة التي تؤدي إلى المعرفة وقد حدد (عليان ، 2008) وظائف إدارة المعرفة فيما يلي :
- الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم .
  - وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك .
  - الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها .
  - توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة .
  - الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية .
  - إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة، من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة . ( عليان ،2008:160)
- أهمية إدارة المعرفة للمدرسة :**
- يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة للمدرسة في النقاط الآتية :

- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة ، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها ، والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها .
  - تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى .
  - توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات ، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح خدمات جديدة .
  - تعد أداة تحفيز للمؤسسات ، وتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية من أجل خلق معرفة جديدة .
- وهناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة منها :
- الاحتفاظ بالخبرات والتجارب والمهارات .
  - المعرفة مفتاح بقاء المدرسة ، وهي التي تعطي القيمة الجوهرية لها .
  - تخفيف فجوة الاتصالات بين الخبراء ( المعرفة الضمنية ) والموظفين الجدد في المدرسة .
  - تحسين مستوى المدرسة ، فقد تكون هناك أمور كثيرة معروفة على المستوى الفردي فقط ، ولا تكون معروفة لدى الآخرين .
  - تنمي القدرة على التعلم من أخطاء الماضي ، وعدم تكرارها في المستقبل .
  - الفهم الكامل للآثار الممكنة للمعرفة على الأداء الطبيعي . ( مديرية التربية والتعليم للواء قصبه مادبا ، د.ت : 14 )
- ويؤكد ( حسين ، 2006 ) أنه عن طريق تشكيل نموذج فردي ، يفرق ويميز المدرسة عن المؤسسات الأخرى ، فإن المدرسة سوف تستغل الفرصة حتى تصبح أكثر جذبا للطلاب ، فيتوافر أمام الآباء والطلاب الفرصة في اختيار المدارس ، التي تلبي احتياجاتهم في سوق تعليمية ، تضم كل احتياجات الأفراد التعليمية ، ويجب معرفة أن عائدات تلك المدرسة تعتمد على عدد الطلاب الذين يدخلونها ، وبالتالي فإن المدارس

في هذه الأيام لا بد أن تقوم بالعديد من الخطوات الإيجابية للتأكد من أنها تلك المؤسسات التي تصلح أن تكون محط اختيار الطلاب وآبائهم .

كما أشار حسين إلى أن إدارة المعرفة لها دور في زيادة المقدرة على الإبداع ، وحل الكثير من المشكلات المدرسية سواء المتعلقة بالطالب أو المعلم ، مثل تقليل نسب الغياب بين المدرسين والطلاب أو المتعلقة بالبيئة المدرسية ، وكذلك ستساهم في تحديد ووضع برامج التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة . ( حسين ، 2006 : 395 )

#### عناصر إدارة المعرفة :

ينظر إلى إدارة المعرفة بأنواعها ، على أنها نتاج لعناصر متعددة من أهمها :

1. **البيانات** : وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة ، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة ، وتتحول هذه البيانات إلى معلومات ، عندما يتم تصنيفها ، وتنقيحها ، وتحليلها ، ووضعها في إطار واضح ، ومفهوم للمتلقي .

2. **المعلومات** : وهي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ، ويتم تقديمها بهدف محدد ، ويتم تطويرها حتى ترفى إلى مكانة المعرفة ، عندما تستخدم بغرض المقارنة ، ولتقييم نتائج مسبقة ومحددة ، أو لغرض الاتصال ، أو للمشاركة في حوار أو نقاش ، ويمكن تقديمها في أشكال متعددة ، منها الكتابي ، المحادثة من طرف آخر .

3. **القدرات** : تحتاج المعرفة إلى قدرة على صنع المعلومات من البيانات التي يتم التوصل إليها ، والحصول عليها من أجل تحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها ، كالقدرة على التفكير بطريقة إبداعية ، والقدرة على التحليل والتفسير للمعلومات ، ومن ثم التصرف وفق ما يتوافر من معلومات ، إذا لم يتوافر لدى الفرد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات فإن أحد المحاور الرئيسية للمعرفة قد فقد .

4. **الاتجاهات :** إن المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات وتمثل الاتجاهات أحد المحركات الرئيسية لها ، فهي تدفع الأفراد على الرغبة في التفكير والتحليل والتفسير والتصرف ، لذا يشكل عنصر الاتجاهات عنصرا أساسيا لإدارة المعرفة ، وذلك من خلال حفز الأفراد ، وإيجاد الرغبة ، وتحفيزهم للإبداع ، وعليه يتطلب من القائد أخذ تلك العناصر بعين الاعتبار عند إدارته للمعرفة بأنواعها في المؤسسة التي يقودها . ( أبو عابد ، 2005 : 16-17 )

#### **مجالات إدارة المعرفة :**

أيا كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من أجل توظيف إدارة المعرفة ، فإن من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءا محددا من أجزاء المؤسسة ، وإنما يمس المؤسسة كلها ، لهذا فإن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة منها : ( حجازي ، 2005 : 24 )

- توليد معرفة جديدة من خلال التعليم ، ومن خلال التعلم ، ومن خلال البحث والتطوير .
- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة ، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المؤسسة من المعرفة ، ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور .
- اكتساب المعرفة وجمعها واستنباطها من الخبراء ومن الذين يملكون المعرفة المناسبة ، ومن المصادر الخارجية .
- تسهيل استخدام المعرفة ، وتحفيز وترويج هذا الاستخدام داخل أوساط المؤسسة .
- استخدام المعرفة من أجل تحقيق أهداف العمل ، وتحقيق أفضل مصالح المؤسسة .
- مراقبة استخدام المعرفة للتحقق من أنها تستخدم بالشكل المناسب وفعاليتها ، وأنها تلبي الاحتياجات الفعلية للمؤسسة .

- استكشاف المواد التي يمكن أن تحتوى على المعرفة ذات العلاقة ، وذلك بهدف العثور على المعرفة القيمة واختيارها .
  - تعلم كيفية نقل المعرفة ، ونشرها ، وكيفية تحسين الأوجه الأخرى المرتبطة بالمعرفة . ( عليان ، 2008 : 182-183 )
- ويشتمل مجال موجودات المعرفة على الخبرة ، والتجربة ، والبراعة والكفاءة ، والمهارات والقدرات ، والقابليات ، ويشتمل مجال نشاطات المعرفة على : عمليات التوليد ، والبناء ، والنقل ، والمراقبة ، والاستخدام والتقييم ، أما مجال القدرات والميول فيشتمل على قدرات الأفراد وميولهم ، وكذلك على قدرات المؤسسة لبناء المعرفة ، واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المؤسسة ، ويشتمل مجال المؤسسة على أهداف المؤسسة ، وتوجهها ، وإستراتيجيتها ، وممارستها ، وثقافتها . ( عليان ، 2008 : 184 .
- وقد وضع ( Wiig ,1994 ) رسماً يوضح مجالات إدارة المعرفة وذلك على النحو التالي :

### المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة

الموجودات

نشاطات المعرفة

المنظمة

القدرة والميول

المصدر ( Wiig ,1994 )

عمليات إدارة المعرفة :

أولاً : توليد المعرفة :

إن توليد المعرفة يعني الإبداع عند عدد من الكتاب ، ويتم ذلك من خلال مشاركة جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات ، وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة . ( عليان ، 2008 : 196 )

هذا ويمكن توليد المعرفة من خلال عدة أساليب منها الأسر أو الشراء أو الابتكار ، أو الاكتشاف ، والامتصاص والاكتساب أو الاستحواذ ، فجميع هذه العمليات تشير إلى التوليد ، والحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر ، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم ، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة ، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان المبدعين ، والابتكار يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة .

### ثانياً : التشارك بالمعرفة :

إن التشارك بالمعرفة يعني نقل المعرفة إلى أفراد المؤسسة وإتاحة الفرصة أمامهم للاطلاع على هذه المعرفة ، واستخدامها . ( حجازي ، 2005 : 99 )

### معوقات ومعززات التشارك في المعرفة :

إن تسهيل عملية نقل المعرفة ، وتسهيل عملية تشارك الأفراد داخل المدرسة فيها ، لا يعني عدم وجود معوقات تحد من عملية التشارك ومن هذه الأسباب :

- الخوف من حصول الناس الآخرين على ما يمتلكه أصحاب المعرفة من معرفة.
- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم ، وقوتهم بفقدانهم مصدر القوى التي يتمتعون بها أي ما يمتلكونه من معرفة ضمنية .
- مخاوف من أن يتم نقل المعرفة الخطأ وبالتالي تعريض المدرسة والآخرين للضرر .
- الشعور انتفاء الفائدة والمصلحة الشخصية ، فالأفراد الذين هم على استعداد للإشراك الآخرين بما لديهم من معرفة من المتوقع أن يحجموا عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة ، إن لم يكن لديهم إحساس أو شعور بأن ثمة فائدة أو تعويضا ينتظرهم . ( حجازي ، 2005 : 100 )

### ثالثاً : تنظيم المعرفة وتصنيفها و تخزينها :

والمقصود بتصنيف المعرفة هو عمل فهرسة أو تبويب أو رسم ، وقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية تنظيم المعرفة وتصنيفها ، لأن مدى الاستفادة من المعرفة غير

المنظمة سيكون ضعيفا إن لم يكن معدوما ، إن الأفراد العاملين بحاجة إلى معرفة كيفية إتقان تصنيف وتنظيم المعرفة ، وبحاجة إلى أن يكونوا قادرين على تحليلها واستعمالها ، ويجب أن يكون التصنيف حديسيا للذين يستخدمونه ، لأنه يمكن الأشخاص من التحرك والتجوال في ساحة المعرفة .

أما عملية تخزين المعرفة فتعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوى على المعرفة الموجودة ، في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة ، والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية ، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة ، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة ، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل ، وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية ، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة . ( إسماعيل ، د.ت : 10 )

**وهناك نوعان من وحدات الخزن وهي :**

**الأول : الخزن التتابعي :** وآلياته الشريط الممغنط الذي يستخدم في خزن المعرفة التراكمية .

**الثاني : الخزن للوصول المباشر :** وآليات استخدامه أسلوب القرص الممغنط ( CD ) فهذا النوع يستخدم للقراءة والاطلاع لمرات عديدة ، ولسنوات طويلة ، ولا بد من التأكيد على أهمية توافر المعرفة في وقتها الصحيح ، وحجمها الصحيح ، وبالطريقة الصحيحة ، وبتقارير موجزة ومكتوبة بلغة العمل ، الأمر الذي يقلل الجهد للبحث عنها . ( مكليود ، 2000 : 45 )

**رابعا : تطبيق المعرفة :**

المعرفة لم تعد قوة في عصر السرعة والانترنت والكمبيوتر ، إنما تطبيق واستخدام المعرفة هو القوة ، فللمعرفة استخدامات كثيرة ومتنوعة في جميع المجالات سواء كانت هذه المجالات إدارة أو فنية ، ولا بد من الاستفادة منها ، ومن استخداماتها على سبيل المثال : استخدامات تكنولوجيا المعلومات ، ووسائل الاتصالات المتطورة

والتقنيات الحديثة التي تسمى في عصرنا هذا عصر الرقمية ، ولولا المعرفة واستخداماتها لما ظهرت التكنولوجيا ولا وسائل الاتصالات الحديثة والاكتشافات ، والابتكارات الايجابية التي تصب في مصلحة الإنسان . ( العازمي ، 2007 : 22 )  
إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين ، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح ، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن من مستوى المعرفة ويعمقها ، وعلى ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول .  
كما أن إدارة المعرفة تتم داخل مؤسسات التعليم من خلال عدة عمليات متكاملة وهي :

- البحث عن مصادر المعرفة الداخلية والخارجية ، والتعرف على محتوياتها ومنتجاتها المعرفية ، ومدى اتفاقها مع احتياجات المنظومة وتناسبها مع متطلباتها .
- محاولة الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى العاملين بها ، وتقديم الحوافز لتشجيع الأفراد والعاملين على تحسين أدائهم .
- تحليل المحتوى المعرفي المتاح للمنظومة ، من مصادره الخارجية والداخلية ومحاولة التوافق بين مكوناته وتنسيق اتجاهاته .
- تنمية سبل التفاعل والتبادل المعرفي بين أعضاء المنظومة من خلال قنوات الاتصال التنظيمية المختلفة ، ومتابعة تحديث الرصيد المعرفي بنتائج وحصيلة هذا التبادل . ( البيلاوي وحسين : 2007 : 132 )

#### **متطلبات إدارة المعرفة :**

إن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة هي استقاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها ، ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل المؤسسات ، بما فيها ذلك الإنترنت أو أي شبكة معلومات داخلية تتيح لكل عامل في المؤسسة أن يتبادل المعرفة مع زملائه ، كل حسب احتياجاته ، ومن الطبيعي أن تلعب الاجتماعات دورا مهما في تبادل المعلومات والمعارف والآراء ، وأن يسهم ذلك في صناعة القرارات ،

وكذلك فإن التعليم والتدريب المستمرين للكادر يعد ركنا أساسيا من أركان المعرفة ، وتنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خط مواز لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، فإدارة المعرفة ليست إدارة معلومات فحسب ، بل إنها في جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية وتنميتها . ( الملكاوي ، 2007 : 85 )  
ولبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المتطلبات الأساسية والمقومات لذلك وهي كالتالي :

### 1. متطلبات التكنولوجيا :

ومن أمثلة هذا محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي ، وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري ، والتكنولوجيا المتميزة ، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية ، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك تكنولوجيا المعرفة .

### 2. المتطلب التنظيمي واللوجستي للمعرفة :

حيث إن هذا المتطلب يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها ، وإدارتها ، وتخزينها ونشرها وتعزيزها ، ومضاعفتها ، وإعادة استخدامها ، ويتعلق هذا المتطلب بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل تحقيق قيمة اقتصادية مجدية .

### 3. المتطلب الاجتماعي للمعرفة :

إن هذا المتطلب يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناع المعرفة ، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة ، ولتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية ، وبناء شبكة فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية واعية . ( دروزة ، 2008 : 56-57 ) .

### تطبيق إدارة المعرفة في المدارس :

ينطوي تطبيق إدارة المعرفة في المدارس على مجموعة من الخطوات ومنها :

التحول من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة : يستخدم مفهوم إدارة المعرفة في وصف إدارة مصادر القوى المعرفية القائمة على إدارة المعلومات داخل المؤسسات المختلفة ، وعلى الرغم من أهمية الكمبيوتر والتكنولوجيا في عملية إدارة المعرفة في المؤسسات ، فإنه غالبا ما تتضارب أو تختلط إدارة المعرفة بإدارة نظم تكنولوجيا المعلومات ، رغم الاختلاف الواضح بينهما .

ولكي تكون إدارة المعرفة عملية فعالة في البيئة العملية والتعليمية يجب على جميع المؤسسات أن :

- تعي تماما وتقدر العناصر البشرية التي تضيف العديد من القيم والمعلومات .
- يمكن للمؤسسات التعليمية تبادل العملية المعرفية بين الأفراد من خلال استخدام الأسلوب الروائي أو من خلال عقد إقامة منتديات وجلسات اجتماعية .
- من المسلم به أن المؤسسات الناجحة التي تتطور وتنجح بصورة مستمرة في ذلك المجتمع العالمي المتغير ، سوف تستمر في ذلك التقدم من خلال الابتكار ، والمشاركة في المعارف الجديدة ، حيث إن أساليب تطبيق تلك التغيرات على الجانب النظري والعملي لإدارة المؤسسات التعليمية تعتبر كثيرة ، وتوصل إلى الهدف المرجو بسرعة ، ومن السهل الوصول إليها ، فعلى سبيل المثال يعتبر استخدام فرق العمل المتعددة والعلماء ، ووحدات الإنتاج ، ومجموعات العمل فقط مجرد نظريات تتدرج تحت نظرية إدارة المعرفة .
- الاهتمام بتشكيل مجتمع العمل داخل المؤسسة التعليمية ، فمجتمع العمل يتواجد في المكان الذي يتواجد فيه التعليم الحقيقي ، والثقافة التنظيمية الواقعية ، حيث إنها تغير البيئة التي يتجرد الفرد داخلها من المعرفة الظاهرية إلى المعرفة الضمنية داخل المؤسسات ، فمجتمعات العمل شكل فعال وحيوي داخل المؤسسات التعليمية .
- استخدام نموذج بيئي في وصف واستخدام المعرفة داخل المؤسسات فالنموذج البيئي يتحرك بجانب المجتمع التعليمي ، بغرض جذب القوى الخارجية والتأثيرات

خارج حدودها وخبرات التحديات والصلاحيات ،حيث إن ذلك النموذج يمتد بجانب مجتمعات العمل ، ليشمل البيئة الخارجية المختلفة عنها ، التي تضيف بعدا داخليا للمعرفة ، والتعليم الذي يتم داخل المجتمع ككل ، وبالتالي فإنه يتيح للأفكار والمعلومات والدوافع التي يتم اكتسابها داخل المدرسة أن يتفاعل بعضها مع بعض ، وأيضا مع البيئة الخارجية المحيطة بهم . ( حسين ، 2006 : 404 -407 )

ويمكن تحديد أربع خطوات تستطيع المدارس أن تتبعها لتطبيق النموذج البيئي الواقعي في إدارة المعرفة ، حيث أن هذه العملية ستسمح للمدارس بالتطور التلقائي كمجتمع تعليمي ، وبالتالي زيادة مستوى الكفاءة والفاعلية للمدرسة وإدارتها التعليمية ، وتشتمل تلك الخطوات على :

- تقييم المعلومات المتاحة حاليا .
- تحديد المعلومات المطلوبة لعملية صنع القرار .
- العمل داخل بيئة تحث على التقدم المدرس والتعليمي .
- تقييم ثقافات المدارس وسياساتها تجاه عملية جمع المعلومات والبيانات . ( حسين ، 2006 : 412 )

التحول من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة : اعتبر التحول من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة من أسس إدارة المعرفة حيث إنها تبدأ من افتراض أساسي بأن جمع البيانات يتأثر بالقيم الأساسية للمؤسسات المدرسية والتعليمية ، وأن هذه البيانات من خلال بعض العمليات والتفاعل البشري ، وتكنولوجيا المعلومات ، تنطوي على نفس الأهمية والمغزى مثل المعلومات تماما ، وبعد ذلك من خلال عملية جمع البيانات وتنمية مهارات الإدراك المعلوماتي والافتراضات ، تتحول تلك المعلومات وتنتقل إلى مرحلة المعرفة المتصلة بعملية صنع القرارات التعليمية داخل المدرسة .

لذا يجب على المدارس القيام بما يلي :

- محاولة التوائم مع الركب التكنولوجي الذي يسهل عملية استخدام التكنولوجيا في التعليم وتطبيقها .
  - استخدام الخدمات التكنولوجية التي يقدمها مزود الخدمات التطبيقية في المجال التكنولوجي ، وذلك بغرض زيادة حجم التبادل التكنولوجي والخدمات التكنولوجية مع الآخرين ، وتعزيز قاعدة البيانات بأسلوب فعال ، حيث يمكن الاستفادة من مزود الخدمات هذا في حفظ بيانات الموظفين ، وملفاتهم الوظيفية ، وأعمار ومراحل الطلاب وقدراتهم .
  - الاهتمام بإنشاء بنوك البيانات والمعلومات ، وتطوير بعض النماذج الخاصة بإدارة المعرفة . ( حسين ، 2006 : 408 - 408 )
- إجراءات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس :**
- تشكيل فريق لإدارة المعرفة .
  - نشر الوعي بأهمية المعرفة لدى أفراد المدرسة .
  - تحليل وتحديد المعرفة المتوفرة وإعداد قائمة بالأصول المعرفية .
  - تحديد المعرفة المطلوبة للقيام بالأداء المرغوب وتحديد الفجوة المعرفية .
  - تطوير استراتيجية لإدارة المعرفة تتواءم مع استراتيجية الوزارة .
  - مراجعة وتقييم إستراتيجية إدارة المعرفة . ( مديرية التربية والتعليم للواء قصبه مآدبا ، د.ت. 19 )
- ويؤكد ( البيلاوي ، 2007 ) أنه إذا ما تم وضع الرؤية ، فمن الضروري المراجعة الشاملة للإجراءات التي تحتاج إلى تنفيذها للهدف ، والتي ربما تخدم كثيرا من الأغراض ، وفيما وراء إجراءات إدارة المعرفة ، فإن أنشطة الدعم المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية مهمة أيضا فكلها مهام أساسية . ( البيلاوي ، 2007 : 218 )
- عناصر نجاح إدارة المعرفة :**
- هناك مجموعة عوامل يمكن أن تقود إلى نجاح إدارة المعرفة في مؤسسة ما هي:

- التركيز على قيم المنشأة وأهميتها ، وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا .
- توفر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها .
- تبني ثقافة ( الصداقة المعرفية ) التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة .
- ضمان تعدد القنوات المعرفية ، لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم .
- تبني طرق تحفيزية ( غير عادية ) كالمكافآت والتميز ، لدفع المعلمين للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة .
- تطوير مستوى عمليات المعالجة في المنشأة ، بما يمكن من تحسين طرق إدارة الأعمال لضمان التطوير .

#### العقبات التي تواجه إدارة المعرفة في المدارس :

- يوجد العديد من الأسباب وراء عدم ظهور الموارد المعرفية في المدارس إلى الآن ، وعدم إتاحتها لكل فرد منها :
- التقاعس عن العمل في المدارس : فالروتينات المعتادة يحتاج تغييرها إلى مفاهيم جديدة ، وبالتالي فإن المدارس تبقى على نمطها التقليدي ولا تتطور ، ولا تحاول التغيير واكتساب المفاهيم الجديدة ، خصوصا إذا كانت التغييرات لا تتطوي على منافع وفوائد شخصية ، أو إذا كانت تتطلب زيادة العبء العملي في المدارس ، لذا لا بد أن يراعى مفهوم إدارة المعرفة كل الشرائح ، فالمدرسون وباقي أعضاء الهيئة التدريسية يرفضون تلك المعرفة التي تنشأ داخل مدارسهم أو مؤسساتهم .
- من المعروف أن التعليم الجامعي هو عنصر جديد من عناصر ثقافة المدرسين ، وقد يتوافر أمام المشتركين الحلول والفوائد المتوقعة من تبادل الخبرات ، ومع ذلك فإنه أحيانا يتم رفض تلك الخبرات نتيجة لعدم فهمها للقضايا الخاصة أو المتعلقة بالعمل وطبيعة العمل .
- قد ينتج عن تبادل المعارف مشكلات كبرى في المجتمعات المدرسية ، وذلك لأنه لا يتوافر لدى المدرسين الوقت الكافي لنقل تلك المعارف وتبادلها مع زملائهم ،

- كما قد يجد بعض المدرسين صعوبة في قبول معارف زملائهم ، ويشعر بالغيرة منهم بدلا من الاعتراف بتلك المعارف وقبولها وتبادلها معهم .
- أحيانا يشعر المدرسون بعدم الرغبة في المشاركة وتبادل المعارف مع زملائهم ، وذلك حينما تكون سمعتهم مرتفعة نتيجة لخبراتهم ومعارفهم الكبيرة ، وخصوصا في المدارس التي تتبنى سياسة المساواة ، حيث يحاول هؤلاء المدرسون أن يكونوا مختلفين فكل منهم له كيانه الخاص عن طريق الاستفادة من المعرفة في كل وقت ومكان . ( حسين ، 2006 : 430 - 431 )
  - الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها .
  - الافتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة ، ( حجازي ، 2005 : 50-51 )
  - (
  - صعوبة إيجاد بيئة معرفية ، وتفاعلات معرفية ثرية تستند إلى الأصول الفكرية الجيدة .
  - صعوبة تحديد الكفايات المعرفية والأصول الفكرية الكامنة .
  - صعوبة التوصل إلى نظام معرفي متكامل يتضمن النظم الأخرى ، كنظم العمل والمشاركين في إدارة المعرفة .
  - عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة .
  - نقص المهارات الخاصة بأساليب إدارة المعرفة .
  - نقص التكنولوجيا المناسبة في المؤسسات التعليمية .
  - عدم توفر الوقت الكافي لدى الأفراد العاملين لإدارة المعرفة .
  - نقص الفهم والوعي بأهمية إدارة المعرفة وفوائدها . ( البيلاوي وحسين ، 2007 :
- ( 120-121 )

تاسعاً : إدارة التغيير :

مفهوم إدارة التغيير لغة واصطلاحاً :

يعتبر نمط إدارة التغيير من الأنماط الحديثة في الإدارة المدرسية، لما له من أثر في الانتقال بالمؤسسة التعليمية إلى القرن الحادي والعشرين والتعايش الفاعل معه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته. ويعتبر مدير المدرسة مسئولاً عن إحداث التغيير في المدرسة، حيث يركز على : بناء وتطوير رؤية مشتركة للمدرسة، وتحسين سبل وأساليب التواصل مع العاملين لصنع القرارات التربوية داخلها بطريقة تعاونية وتشاركية.

والتغيير هو الانتقال من حالة غير مرغوبة إلى حالة أخرى مرغوبة يفترض فيها أن تكون أكثر ايجابية وتلقى قبولاً لدى أغلبية العاملين في المدرسة. (زهدي:2004) ويعرف إدارة التغيير بأنها : "القدرة على صنع القرار التشاركي وتعتمد على نوع مختلف من القوة لا يفرض من الأعلى وإنما يبرز من خلال العمل الجماعي مع الآخرين ومساعدتهم على إيجاد معنى أكبر وأعمق لعملهم واستثمار إمكاناتهم الفردية والجماعية بشكل أفضل وحل المشكلات المدرسية صورة تعاونية. مسوغات الحاجة إلى التغيير:

عندما لا تعود الأساليب والممارسات مناسبة للأهداف المتوخاة لأن الزمن قد تجاوزها أو لأنها لم تكن مناسبة أصلاً في أي وقت مضى، هنا تزداد دواعي التغيير وتصبح أكثر إلحاحاً عما كانت عليه من أي وقت مضى ، لأنه إذا كان ثمن التغيير باهظاً فإن ثمن عدم التغيير يزداد فداحة، ومن دواعي التغيير:

- العولمة وما فرضته من تحديات اقتصادية وسياسية وثقافية واجتماعية على المجتمعات والدول.
  - الثورة العلمية والتكنولوجية والصناعية التي تفرض التغيير على كل المجتمعات والدول من حيث إعادة بناء شاملة في كافة المجالات.
  - تسارع المتغيرات العالمية والإقليمية التي فرضت واقعاً لا بد للدول أن تسارع بالتعامل الواعي معه بما يحمي مصالح شعوبها. " (فهمي، 2004:378).
- ويذكر (الطراونة) بعض العوامل التي تدعو إلى التغيير وهي:

- التقدم العلمي والتقني والنمو الفكري السريع.
- تقدم وسائل الاتصال والانتقال.
- استغلال الثروات الطبيعية والموارد المادية والبشرية.
- ظهور القادة والمفكرين والمصلحين.
- الحروب والفتوحات والثروات ". (الطراونة، 2003:100).
- ويرى المؤلفون أنه من مبررات استخدام إدارة التغيير في النظام التربوي ما يلي:**
- العولمة التي جعل العالم كقرية صغيرة بين يدي الطلاب.
- الثورة التكنولوجية الهائلة والتقدم العلمي السريع.
- ظهور وسائل الاتصال الحديثة والسريعة جداً كالانترنت وغيره.
- فشل الأنظمة الإدارية التقليدية وخاصة النظام السلطوي وعدم قدرتها على تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب.

#### **خصائص إدارة التغيير:**

- وتتطلب إدارة التغيير توافر خصائص عدة لدى القائمين عليها من أبرزها:**
- إرادة جادة قادرة على التحول إلى إدارة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.
- امتلاك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المؤسسة التعليمية وفعاليتها كافية من بحث بنيتها، وأساليب قيادتها، وطرائق عملها، وأنماط السلوك الإداري السائد فيها.
- القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة، بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.
- الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية" (عماد الدين، 1995: 45).

## خصائص مدير التغيير الفعال:

### 1. مواقف مدير التغيير الفعال وهي:

- يوفر دعماً إيجابياً للعاملين معه ولا يخذلهم.
  - يعامل أعضاء الهيئة العالمية معه بالمساواة، ويستمع إليهم بفاعلية.
  - يتصف بالحماس والدافعية، والاهتمام بقضايا التربية والتعليم وأولوياتها.
  - يتميز بالالتزام في أداء الأعمال وتنفيذ المهام على النحو الأفضل.
  - يتسم بالثابرة ولا يبالي في ردود أفعاله بل يكون عقلاً إذا سارت الأمور بعكس ما هو منشود.
  - لديه استعداد للتجريب والتغيير والمخاطرة المنطقية المحسوبة.
  - لا يحاول فرض وجهة نظره بالقوة ولا يسعى للانفراد بالحوار دائماً.
  - لديه استعداد ورغبة للتعلم من أخطائه ومحاولته".
- (Scott 1.999AD, :149).

### 2. طريقة تفكير مدير التغيير الفعال: وتتميز بما يلي:

- يرى كل موقف كقضية منفردة بذاتها، ويدرك إمكانية وجود فرص للتشابه مع مواقف أخرى مماثلة.
- يعد للتغيير ويديره على طريق استخدام قوائم للتشخيص والمطابقة والتعديل، ثم تطويرها بشكل مناسب لأغراضها.
- لديه قدرة على التخيل والتصوير ويمتاز بالمرونة ويشجع استمرار التفكير ومتابعته أثناء فترة تطبيق التغيير، مما يمكن أن يؤثر بفاعلية على سير العمل والتطوير.
- لديه قدرة على التفكير المتعمق في الأمور ودراستها وتحليلها واستنتاج نقاط الاتفاق أو التلاقي بين البدائل والاحتمالات المختلفة.
- يمكنه الوصول إلى جوهر المشكلة، ولديه القدرة على توقع المشكلات المحتملة.

- يستطيع أن يتعلم من خلال مروره بالخبرة أو التجربة.
- لديه القدرة على توجيه تعلمه الذاتي ومتابعة نموه المهني".
- 3. المعارف والمهارات المطلوبة من مدير التغيير الفعال: وهي:**
- يتفهم ديناميكية عملية التغيير ويستطيع التعامل معها والعمل بموجبها بكفاءة ونجاح.
- يعرف النقاط والعناصر الرئيسة التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار في كل موقف من مواقف التغيير.
- يتفهم طبيعة برامج التعلم والعمليات المرتبطة بتصميمها وتطبيقها وتقييمها، إضافة إلى إدراك أساليب التعزيز المنظم وكيفية استخدامها.
- يتفهم ديناميكية البحث الإجرائي وأساليبه وآليات توظيفه.

#### **أبعاد إدارة التغيير:**

**يمكن إبراز أبعاد إدارة التغيير في المدرسة بما يلي:**

#### **تطوير رؤية عامة مشتركة للمدرسة :**

يتضمن هذا البعد السلوكيات الإدارية الهادفة إلى البحث عن رؤية وآفاق مستقبلية للمدرسة وأن يعمل المدير على بث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين معه. كما يقصد به إلى أي درجة يستطيع المدير خلق الحماس لدى العاملين معه للتغيير، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسة التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، ومساعدتهم فيهم الدور الاجتماعي الأمل للمدرسة، وأن ينشر في كافة أنحاء التنظيم المدرسي إحساساً بضرورة المهمة وحيويتها.

#### **بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها:**

تقع على عاتق مدير التغيير مسؤولية تشجيع التعاون بين العاملين في المدرسة وجعلهم يعملون معاً لصياغة أهداف مشتركة تكون واضحة وقابلة للتحقيق وتشكل تحدياً حقيقياً لهم يسعون لانجازها، والحرص على الوصول إلى اتفاق جماعي بخصوص أولوية تحقيق هذه الأهداف.

ويشمل هذا البعد تطوير وسائل وآليات مناسبة لتحديد مهمات العاملين في المدرسة وواجباتهم ولتساعدهم في تحديد أهدافهم، ومراجعتها.

### **بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة :**

تتضمن الثقافة المؤسسية المشتركة مجموعة من القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلّمات التي يشترك بها أعضاء المدرسة كافة وعادة ما تسهم الثقافة المؤسسية المتينة والمشاركة في دعم المبادرات والتوجهات التطويرية وتعزيز المشاريع والتجديدات التربوية.

ويشمل بناء الثقافة المؤسسية من قبل مدير التغيير سلوكيات وممارسات تهدف إلى تطوير قواعد السلوك العام والنظام المؤسسي والقيم والمعتقدات والمسلّمات التي تركز على الطالب باعتباره محور العملية التعليمية التعلمية، والذي ينبغي أن توجه جملة البرامج والمشاريع التربوية إلى إعداده وتنميته نمواً سليماً متكاملًا. وعادة ما يستثمر المدير قائد التغيير كل الفرص المتاحة لتوضيح ثقافة المدرسة ونشرها بطريقة تنسجم مع القنوات والقيم المشتركة التي تسود المناخ التنظيم للمدرسة ويشجع العاملين على العمل بموجبها.

### **نمذجة السلوك (تقديم نموذج سلوكي يحتذي به):**

يشمل هذا البعد من أبعاد إدارة التغيير سلوك المدير الذي يتمثل في كونه يضرب مثلاً حياً للعاملين معه كي يحذوا حذوه ويتبعوه، بحيث يعكس هذا المثال القيم التي يتبناها المدير ويناصرها، ويعزز مثل هذا السلوك إيمان المعلمين بطاقتهم وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التغيير.

### **مراعاة الحاجات والفروق الفردية لدي العاملين في المؤسسة:**

يتضمن هذا البعد درجة اهتمام المدير بالحاجات الفردية للعاملين في المدرسة والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم وخاصة ما يتعلق بالحاجة للنمو والتطوير المهني، والسعي للارتقاء بمستوى قدراتهم وتجديد كفاياتهم المهنية. وشمل هذا البعد

احترام المدير للعاملين معه والاهتمام بمشاعرهم وحاجاتهم الخاصة، وتفهم المشكلات التي قد يواجهونها أثناء تغييرهم لممارساتهم التعليمية وتطويرها.

#### **التحفيز الذهني أو الاستشارة الفكرية:**

يشير هذا البعد إلى أي درجة يقدم المدير للعاملين في مدرسته توجيهاً يؤكد على تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات لديهم، وحفزهم للتفكير في أساليب جديدة للتعلم والتعليم، وتشجيعهم على التساؤل ومراجعة الفرضيات والقيم والمعتقدات الخاصة بهم وبالأخرين ويعملهم، ومناقشتها، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة.

#### **توقع مستويات أداء عليا من العاملين:**

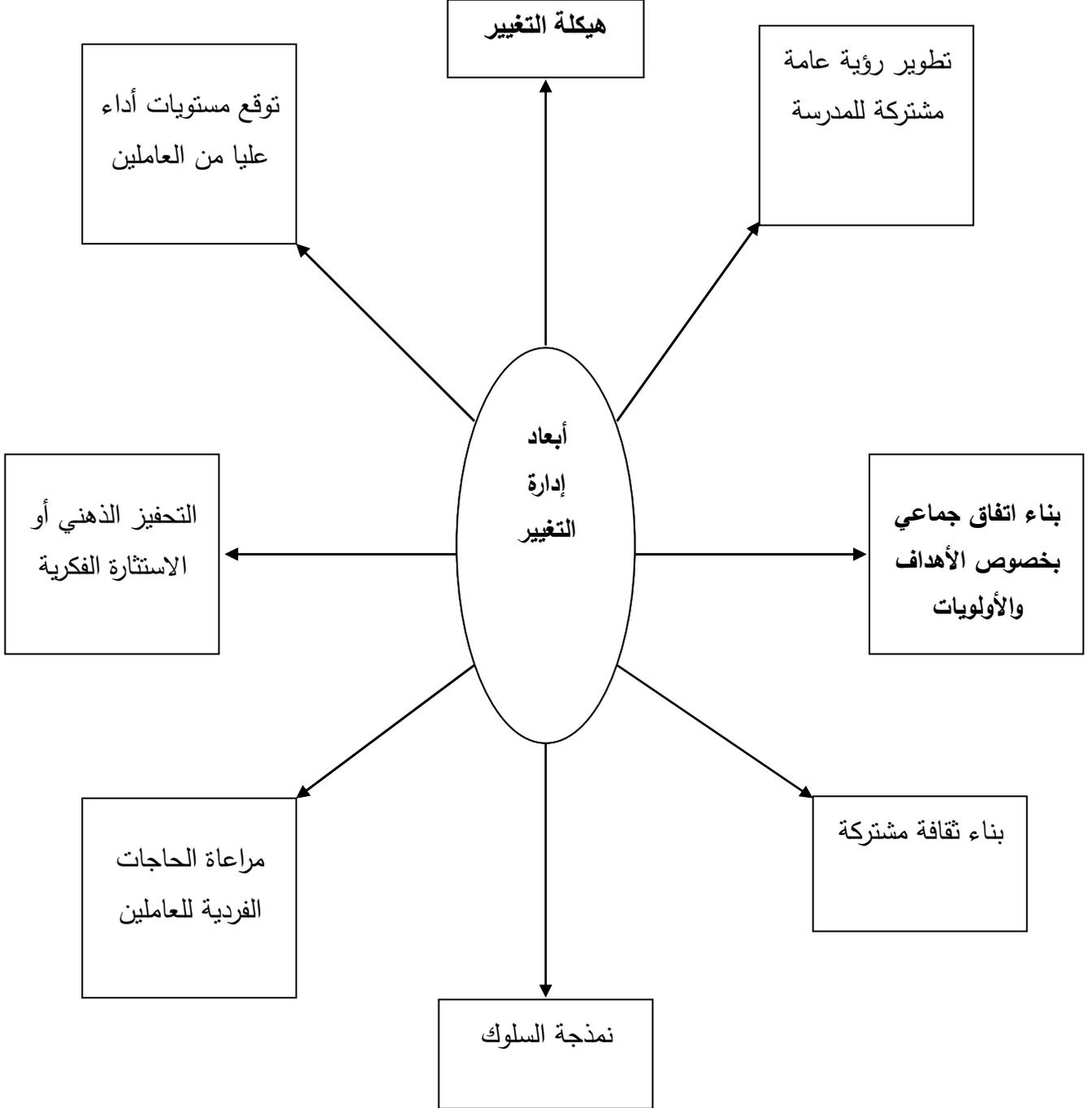
يرتبط هذا البعد بتوقعات المدير لدرجة التميز والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في المدرسة، ويشير هذا البعد إلى أي درجة يقوم المدير بإيضاح الأمور فيما يتعلق بما يجب أن ينجزه العاملون من أجل أن تتم مكافأتهم، وأن يوفر لهم التغذية الراجعة اللازمة لهم، وأن يقدم لهم الحوافز والمكافآت.

#### **هيكلية التغيير:**

يتضمن هذا البعد تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية وتحسين بيئة العمل بما يتيح فرصاً لأعضاء المدرسة للمساهمة في التخطيط وصنع القرار. (عماد الدين، 2003: 27-33) والشكل رقم ( ) يوضح ذلك :

شكل رقم (2)

يوضح أبعاد إدارة التغيير



### استراتيجيات التغيير:

"ويقصد بها الاستراتيجيات التي يتم عبرها التغيير وهي:

#### إستراتيجية التغيير التدريبية - العقلانية :

والتي تعمل على إيجاد وربط بين معطيات البحث التربوي، وممارساته العملية وتتناول التغيير المخطط الذي يستخدم إنتاج المعرفة.

إستراتيجية تغيير السلطة : وهي التي تستخدم العقوبات المادية والمعنوية للحصول على إذعان العاملين.

#### إستراتيجية التغيير المعيارية :

والتي تعمل من خلال الأفكار وتطويرها من خارج النظام باعتبار أن النظام هدف لقوى تغيير خارجية منطلقاً من إحداث تغيير في المعايير الاجتماعية والثقافية لمساعدة الأفراد في النظام على تعديل سلوكهم.

#### معيقات التغيير:

ويقصد بها ميل النظم للانغلاق، وتضخم حجمها، وخلل في توزيع مواردها، وما يخص منها للبحث التربوي". (الشريدة، 2004:239).

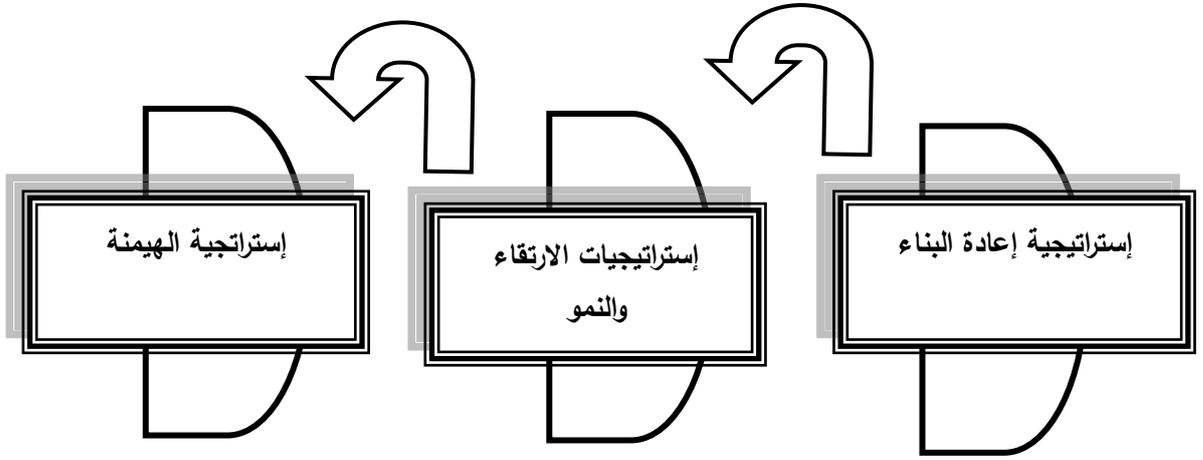
والتغيير كلية رئيسة تشمل الكيان الإداري بأبعاده المختلفة، ومن أجل تحقيق التوازن، والتنسيق، والترابط، والقضاء على مشاكل عدم التوازن والإختلالات الناجمة عن طموحات التغيير وقصور الموارد كان من الضروري وضع إستراتيجية للتغيير.

ويرى (الخضيري) أن "الإستراتيجية هي : فن التعميم الذي يقوم بوضوح إطار عام يشمل كل شيء داخل الكيان الإداري، ويوجه في إطاره كافة عوامل الفعل نحو هدف عام يتم الوصول إليه، وإستراتيجية التغيير تشمل بعدين أساسيين هما:

#### الشمول:

أي تشمل كل شيء في الكيان الإداري بكافة عناصره وأجزائه وقوى الفعل داخله. ومن ثم فإنها تظل حاکمة لعملية التغيير من بدايتها حتى نهايتها، ومن هنا فإن الإستراتيجية تصبح عملية كلية.

الزمن: حيث تغطي الإستراتيجية أطول فترة ممكنة يمكن فيها أن تصل عملية التغيير إلى تحقيق أهدافها بشكل كامل. وبالتالي فإن الإستراتيجية هي رؤية ذكية تأتي كإلهام لقائد إداري لديه الحس المرهف لاحتياجات وتطلعات، وآمال الأفراد، الذين يضمهم الكيان الإداري، ومن ثم فإنه يستطيع أن يوجههم لإحداث التغيير المطلوب. ولما كانت استراتيجيات التغيير متعددة وأنواعها مختلفة فإنه يحسن بنا أن نتعرف على بعض منها من خلال الشكل التالي:



### أنواع استراتيجيات التغيير ( الخضيرى، 2003: 143).

وإستراتيجية إعادة البناء هي إستراتيجية مرحلية يتم تنفيذها من خلال ثلاث مراحل أساسية وهي:

1. هدم وإزالة النظام القديم وتعميق الفهم نحو رفضه وتغييره وتحجيم القوى التي تدافع عنه.
2. تهيئة المناخ للنظام الجديد ووضع الأساسات والركائز القوية التي سيعتمد عليها النظام الجديد في مرحلة إعادة البناء.
3. إقامة البنيان والهيكل الرئيسي للنظام الجديد وهي المرحلة التي تظهر فيها معالم النظام الجديد.

وإذا نجحت هذه الإستراتيجية ننتقل إلى الثانية وهي إستراتيجية الارتقاء والنمو وهي تمثل إستراتيجية تدعيم المسار نحو التغيير حيث التوسع، والشمول، والتعدد في مجالات التغيير وحيث مزيد من فلسفة التغيير، ومن التطوير للمبادئ والأفكار الأكثر تحررية، وتقديمية وإصلاحية، وحيث تأخذ المبادئ طريقها للتطبيق الفعلي والعملي، وحتى يكتسب قادة التغيير الخبرة والدراية من خلال التجربة الفعلية لأفكارهم ومبادئهم، ومن هنا تتسم هذه الإستراتيجية بالواقعية العملية، وعدم الاندفاع الشديد. والإستراتيجية الثالثة وهي الهيمنة تأتي بعد زيادة القوة بشكل تراكمي في الإستراتيجية السابقة وتقوم إستراتيجية الهيمنة على الاستفادة من حقائق القوة التي بلغها الكيان الإداري ووصل إليها وحققها في المراحل السابقة، واستقطاب وجذب مجموعة من المزايا والمنافع غير العادية". (الخضيري، 2003: 142-144).

#### معوقات وعقبات إدارة التغيير:

إن إدارة التغيير ليست عملية سهلة أو بسيطة وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها، وتتطلب الإبداع والابتكار في ممارساتها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر الإنساني الذي يتمثل في جانبين رئيسيين هما: حماس قادة التغيير من جهة والتزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخرى، ولأنها عملية معقدة ونشطة ومركبة، فقد تواجه العديد من المعوقات التي تحد أو تقشل النجاح المنشود من إدارة التغيير ومن هذه المعوقات مما يلي:

- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي للمؤسسة وحدث نوع من التراخي في أداء العمل، فالتغيير يتطلب إحساسا بضرورة المهمة والسرعة في انجازها، فالمدرسة الراضية عن انجازاتها لا تبذل الجهود المناسبة ولا تحشد الطاقات الضرورية ولا تعد البرامج الملائمة لإحداث التغيير.
- غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد، إذ يحتاج نجاح التغيير إلى وجود تحالف قوي بين من يملكون السلطة والقوة ومن ينفذون عملية التغيير ذاتها، وتحويل التغيير من مجرد أقوال ومقترحات إلى أفعال وممارسات عملية.

- الافتقاد لوجود الرؤية الواضحة والشاملة حول ماهية التغيير ومبرراته ونواتجه المتوقعة وكيفية تحقيق ذلك.
- وجود مجموعة من العقبات الإدارية مثل: البيروقراطية السائدة في المدارس ونظامها القائم، وكذلك وجود مراكز قوى داخل المدرسة أو خارجها ذات نفوذ كبير تعارض التغيير كونه يتعارض مع مصالحها الخاصة.
- عدم تحقيق نجاحات ملموسة على المدى القصير، فقد تفقد الجهود المبذولة لتغيير استراتيجيات العمل وإعادة هيكلته قوة الدفع إذا لم تكن هناك مجموعة من الأهداف التي يتم إنجازها على المدى القصير والتي يشاد بها ويستند إليها كأدلة عملية على أفضلية التغيير وجدواه.
- عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المدرسة، وبالتالي فإن الجهود المبذولة لإحداث التغيير لن تحقق النجاح المنشود.
- مقاومة الناس للتغيير ومعارضته وإعاقة الجهود المبذولة لإحداثه.
- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول.
- عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وعدم القدرة على إدراك مزايا الوضع الجديد الذي سيتحقق نتيجة لعملية التغيير.
- خوف العاملين من الخسارة المادية أو المعنوية والخشية من فقدان السلطة أو المصالح المرتبطة بالوضع الحالي. (عماد الدين ، 2004 : 92-96).
- كما يذكر (كامل) مجموعة من معوقات إدارة التغيير وهي:**
- التغيير يعني عدم التأكد، وكثير من الناس ليس لديهم قابلية للتعايش مع الغموض المصاحب لعدم التأكد.
- التخوف من نتائج التغيير.
- ليس من السهل على الأفراد تقبل تعليم مهارات جديدة تحمل مسؤوليات جديدة ومختلفة.
- التخوف من جانب الأفراد أو الجماعات على مكانتهم في التنظيم.

- التخوف من الآثار التنظيمية الناجمة عن التغيير.
- التخوف الناشئ من عدم معرفة طبيعة التغيير والأهداف التي يسعى إليها، مما يؤدي إلى إثارة الشائعات والتشكيك في أهداف التغيير. (كامل، 1993: 236-237).

#### ويري (جواد) أن "أسباب مقاومة التغيير هي:

- التخوف من عدم القدرة على تطوير المهارات والسلوكيات المطلوبة للجديد.
- التمسك بالآراء القديمة ورفض كل ما هو جديد، بحيث يتعارض مع معدلات التغيير.
- ضعف تجاوب المديرين مع التغيير والتجديد.
- تضارب المصالح، تخلخل الثقة، تباين الرغبات، سوء الفهم في استيعاب المواقف، ندرة الموارد". (جواد، 2000: 456).

#### ويذكر (الطراونة) عدة معوقات للتغيير كما يلي:

- يشعر الناس أنهم لا يستطيعون ضبط التغيير، ويأتي هذا الشعور نتيجة إحساس الناس أن التغيير قد فرض عليهم ولم يكن نابعاً منهم.
- يشعر الناس أن المستقبل غير مأمون وغير أكيد وغالباً ما يسأل الناس: ماذا يعني هذا التغيير؟..
- يقاوم الناس المفاجآت حتى ولو كان التغيير مفيداً جداً لأنهم لم يستشاروا في ذلك.
- يقاوم الناس تغيير ما هو مألوف لديهم (يخافون من المجهول).
- يشعر الناس أنهم سيفقدون مكانتهم نتيجة التغيير.
- يشعر الناس بالقلق على مصير مهاراتهم وكفاياتهم في ظل التغيرات الجديدة.
- يشعر الناس أن التغيير قد يزيد من أعبائهم في العمل.
- يشعر الناس أن التغيير في حالة معينة سيؤثر في حالات أخرى وأن الأعمال التي تتم بواسطة التغيير قد تأتي بنتائج غير متوقعة.

- يقاوم الناس التغيير إذا أحبطهم وبخاصة إذا قادة أحد يعاملهم بعدم احترام.
- يشعر الناس أن هناك مخاطر قد يحملها التغيير " .(الطراونة،2003:106.105).

ويرى المؤلفون أن من أهم معوقات التغيير في النظام التربوي ما يلي:

- تمسك العاملين بالنظام السائد في المؤسسات التربوية وعدم الرغبة في التغيير.
- خوف العاملين من زيادة أعبائهم المتوقع حدوثها من خلال إدارة التغيير.
- استخدام المدير النمط الإداري السلطوي إلى جانب عدم احترام العاملين، مما يولد مناقفات تهدد التغيير برمته.
- خوف المعلمين والعاملين من المجهول وذلك لقلّة تثقيفهم بالتغيير، ومراحله، ونتائجه المتوقعة، وكذلك عدم إشراكهم في صنع القرار.
- قلة الموارد المادية والبشرية المتاحة في المؤسسات التربوية.
- المركزية العمياء التي تسود مدارسنا، وتقليص صلاحيات مدير المدرسة إلى أقل ما يمكن.

**عاشراً : الإدارة الالكترونية :**

**مفهوم الإدارة الالكترونية :**

يعتبر مفهوم الإدارة الالكترونية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة ، وقد ظهر نتيجة لتطورات كثيرة شهدها العالم المعاصر منذ الانتقال إلى مرحلة العمل الالكتروني بعيدا عن التعاملات الورقية ، فتناوله الباحثون في الإدارة عبر عدة تعريفات .  
وتعرف الإدارة الالكترونية بأنها : العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه ورقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة .  
وتعرف بأنها : أسلوب جديد في العمل الإداري داخل كلية التربية يستخدم المعلوماتية والالكترونية في تقديم الخدمات للطلبة ، وذلك بهدف تبسيط وتسهيل التعامل مع الكلية والطلبة وأعضاء هيئة التدريس وأولياء الأمور وتوفير المعلومات والخدمات

بشكل متكامل وسريع لجميع الطلاب وتسهيل حصول الطلبة على الخدمة وتخفيض تكلفتها .

### تطور مفهوم الإدارة في ظل الإدارة الالكترونية :

تعتبر الإدارة الالكترونية نمط حديث من أنماط الإدارة ، أثر تأثيرا واضحا على وظائف الإدارة وإستراتيجيتها ، فأدى إلى تغيرات عميقة وواسعة فيها ، ولا يعود هذا التأثير إلى بعدها التكنولوجي فقط والمتمثل بالتكنولوجيا الرقمية بل أيضا إلى بعدها الإداري والمتمثل في تطوير المفاهيم الإدارية ، فعملت على تحقيق المزيد من المرونة في التفويض والتمكين الإداري ، ويمكن ملاحظة هذه التغيرات من خلال :

- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات .
- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي .
- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد .
- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي .
- الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو المرتكزة على العاملين إلى القيادة المرتكزة على مزيج التكنولوجيا . المستفيد .
- الانتقال من الزمن الإداري إلى زمن الانترنت .
- الانتقال من الرقابة ( مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط ) إلى الرقابة الآنية المباشرة أولا بأول .
- الانتقال من قيادة الآخر إلى قيادة الذات . ( نجم ، 2004 : 235-236 )

### جدول ( )

#### يوضح مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية

م	أسس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الالكترونية
1.	الوسائل المستخدمة	- الاتصالات المباشرة . - المراسلات الورقية .	شبكات الاتصال الالكترونية
2.	العلاقة	- غالبا مباشرة .	- عدم وجود علاقة مباشرة

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- نادرا غير مباشرة ( الهاتف ، الرسائل ) .</li> <li>- شبكات الاتصالات الالكترونية هم الوسيط الدائم .</li> </ul>
3.	<b>التفاعل</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يحتاج إلى وقت كاف حتى يتم بالشكل المرجو .</li> <li>- تكرار الرسالة بعدد من ترسل لهم .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إرسال الرسالة لعدد لا نهائي في نفس الوقت ولمرة واحدة فقط .</li> <li>- التفاعل الجمعي .</li> </ul>
4.	<b>الوثائق المستخدمة</b>	الورقية	الالكترونية
5.	<b>إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية</b>	يصعب في ظل وسائل الاتصال التقليدية .	يمكن من خلال الشبكات الالكترونية
6.	<b>خدمة العملاء</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خمسة أيام في الأسبوع .</li> <li>- وقت الدوام ( ثماني ساعات تقريبا ) .</li> <li>- في مقر المنظمة أو بالهاتف أو الفاكس أو البريد المعتاد .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سبعة أيام في الأسبوع .</li> <li>- أربع وعشرون ساعة في اليوم .</li> <li>- موقع الشبكة العالمية ( الانترنت ) ، البريد الالكتروني ، الهاتف ، الفاكس .</li> </ul>
7.	<b>مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية</b>	تعتمد على وجود استغلال أمثل للإمكانيات المادية والبشرية كي تحقق الأهداف .	استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي ، والتقليل من الأصول المادية والبشرية .

فالإدارة الالكترونية تعتبر امتدادا للإدارة التقليدية ، وتطويرا لأساليبها ووسائلها ، فبعد أن كانت تؤدي يدويا . مما كان له تأثير على وقت مدير المدرسة ، وكانت أكثر عرضة للخطأ والنقص ، وتحتاج إلى جهود مضيئة ، ومحصورة داخل نطاق ضيق .

أضحت تؤدي آليا ، في لحظات يسيرة ، يمكن أن تقدم خدماتها في كل زمان وفي كل مكان ، وتوفر الوقت والجهد الذي كان يهدر ، وحولت ذلك الجهد والوقت لصالح خدمة المتعلم والعملية التعليمية مما انعكس إيجابيا على كفاءتها وفعاليتها .

**تطور الإدارة الإلكترونية :**

**جاء تطور الإدارة الإلكترونية على أربعة مستويات ، ويأتي استعراضها على النحو التالي :**

**أولا : الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها .**

لقد حدد المختصون في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطوير الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ، فمن المدرسة الكلاسيكية ( المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس فيبر ، ومبادئ الإدارة العلمية لفردريك تايلور ووظائف الإدارة لهنري فايول ) إلى مدرسة العلاقات الإنسانية في الفترة من ( 1924 . 1933 ) ، والتي توجت في المدرسة السلوكية إلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية ، ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات ثم المدرسة الموقفية في الستينات فمدخل منظمة التعليم في الثمانينات ، لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية .

**ثانيا : الإدارة الإلكترونية امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة :**

والذي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة ، لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني في الرؤية الآلية أو اللغة أو الأنظمة الخبيرة ، إلى جعل منها الانترنت وشبكات الأعمال ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا .

**ثالثا : الإدارة الإلكترونية هي نتاج تبادل البيانات الإلكترونية :**

من مجال تخصص ضيق ( بين حاسوب وآخر أو مجموعة حواسيب وأخرى في نطاق أكاديمي أو عسكري ) ، إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة ، وذلك مع

الاستخدام الواسع للانترنت سواء عن طريق الشبكة الداخلية ( Intranet ) التي تغطي جميع العاملين في المؤسسة أو عن طريق الشبكة الخارجية ( Extranet ) التي تغطي علاقات المؤسسة مع الموردين والزبائن وغيرهم ، وكذلك التبادل المفتوح عبر الويب مع جميع مستخدمي الانترنت في العالم . ( نجم ، 2004 : 128-130 )

#### رابعا : الإدارة الالكترونية من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي :

فالإدارة وخاصة البيروقراطية نظرت في البداية إلى التفاعل الإنساني نظرة سلبية لأنه يؤدي إلى علاقات شخصية وتنظيم لا رسمي حيث كانت البيروقراطية تقوم في أحد مبادئها الأساسية على فصل العلاقات الشخصية عن العمل والوظيفة ، وفيما بعد نظرت الإدارة ( وخاصة السلوكية ) إلى التفاعل نظرة إيجابية ، لأنه يمكن أن يؤدي إلى تعاون إيجابي بين الإدارة والعاملين لخدمة أهداف المؤسسة ، ولكن المشكلة كانت في كيفية مواجهة القيود التنظيمية والجغرافية والفنية التي تحد من التفاعل الإنساني كبعد المسافات وصعوبة الاتصال ، ولكن مع الانترنت وشبكات الأعمال فإن التفاعل يمكن أن يبلغ مداه تنظيميا وجغرافيا وفنيا وزمنيا ، فالانترنت يجعل التفاعل ممكنا الآن وفي كل مكان ، وباعتمادية عالية ، وبالتالي أصبح التفاعل آليا حاسوبيا .  
ومما سبق يتبين أن الإدارة الالكترونية كان نتيجة حتمية فرضتها التغيرات العالمية والتقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات كل ذلك دعا إلى التطور الإداري نحو الإدارة الالكترونية .

#### أهداف الإدارة الالكترونية :

يمكن تقسيم أهداف الإدارة الالكترونية فيما يلي :

#### أولا : الأهداف الإدارية :

- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة .

- تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة من شأنه تقديم خدمات أفضل .
  - إدارة ومتابعة المقار المختلفة بالمؤسسة وكأنها وحدة مركزية .
  - تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها .
  - تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة .
  - تقليل أوجه الفرق في متابعة عمليات الإدارة المختلفة . ( عامر ، 2007 : 33-34 .
  - تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها . ( رضوان ، 2004 : 4 )
  - توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين كافة .
  - الدقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة . ( الضافي ، 2006 : 22 ) .
  - إلغاء عامل المكان ، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم أو إرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الفيديو كونفرانس ، ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة .
  - التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث كما هي في " قاموس أكسفورد " تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة . ( باكير ، 2006 )
- ثانيا : الأهداف الاجتماعية :**
- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية . ( عامر ، 2007 : 33 ) .
  - إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء .

- خلق تأثير إيجابي في المجتمع من خلال تنمية معارف ومهارات تكنولوجيا المعلومات بين أفراد المجتمع .
- تعزيز الشفافية من خلال تقديم معلومات ذات درجة عالية من الموثوقية والالتزام القوي بنشر وتداول هذه المعلومات . ( ياسين ، 2005 : 190 ) .

#### ثالثا : الأهداف العلمية :

- التعليم المستمر وبناء المعرفة .
- توظيف تكنولوجيا المعلومات .
- إلغاء تأثير عامل الزمان ، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن . ( باكير ، 2006 ) .

#### رابعا : الأهداف الاقتصادية :

- تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة .
- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والإنجاز السريع للمعاملة . ( عامر ، 2007 : 33-34 )
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة . ( باكير ، 2006 )

#### أهمية الإدارة الإلكترونية :

- اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأت من فراغ بل وجد فوائد كبيرة حصلت ، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ، ومن أهم هذه الفوائد ما يلي :
- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات ، وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما يكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة .

- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة .
- الدقة والوضوح في العمليات الإنجازية المختلفة داخل المؤسسة .
- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة .
- إن استخدام الإدارة الالكترونية بشكل صحيح سيققل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجاباً على عمل المؤسسة .
- كما أن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن تخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى . ( السالمي ، 2008 : 37-38 ) .
- المرونة في عمل الموظف بحيث يمكن للموظف سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه والقيام بالعمل في الوقت والمكان الذين يرغب فيهما ، فأصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية ليس له حدود . ( يمكن أن يكون من البيت ، الشارع ، المطار .... الخ ) .
- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافياً .
- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين كذلك .
- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أَرادها ، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة . ( عامر ، 2007 : 34-35 ) .
- القدرة على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة.
- تمثل نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الحادي والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت

وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته . ( ياسين ، 2005 : 27 ) .

- مشاركة المواطن للمؤسسة في الإدارة الالكترونية عن طريق استطلاع آراء المواطنين ووجهات نظرهم حول الخدمات التي تقدمها المؤسسة الكترونياً . ( القحطاني ، 2006 : 20 ) .

#### عناصر الإدارة الالكترونية :

تتكون من أربعة عناصر أساسية هي : الحاسب الآلي ، البرمجيات ، شبكات الاتصالات ، صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية . ( ياسين ، 2005 : 23 ) .

#### أولاً : الحاسب الآلي :

أصبحت كلمة كمبيوتر واحدة من أكثر الكلمات الشائع استخدامها في العصر الحديث وهي كلمة انجليزية مشتقة من كلمة ( Compute ) وهي تعني بالعربية ( يحسب ) وبالأخذ بهذا المعنى نصل إلى تسمية الكمبيوتر باللغة العربية بالحاسب ، أما التسمية العربية التي أطلقت عليه " الحاسب الآلي " فتهدف للدلالة إلى أنه آله وليس بشر . ( عمر ، 1998 : 79 )

ويعرف الحاسب الآلي بأنه : آلة الكترونية ذات سرعة عالية جداً ودقة متناهية يمكنها قبول البيانات وتخزينها ومعالجتها للوصول إلى النتائج المطلوبة . ( عيادات ، 2004 : 19 ) .

كما تعرف بأنها آلة تعمل بالطاقة ومجهزة بمجموعة من المفاتيح الكهربائية والالكترونية ، وفيها أقسام للتخزين ، وأخرى للتسجيل تعمل كعمليات حسابية ، ولكن بسرعة فائقة ودقة بالغة ، كما أنك تستطيع أن تخزن كميات هائلة من المعلومات ، وتذكرها ، وتسترجعها كاملة في أي وقت . ( العجمي ، 2003 : 232 ) .

#### ثانياً : الجزء البرمجي ( Soft Ware ) :

هو مجموعة من التعليمات والأوامر المتسلسلة التي توجه الحاسوب للقيام بالعمل المطلوب وتنفيذ ما يحتاجه المستخدم ويقسم إلى نوعين رئيسيين هما :

#### أ. برمجيات نظم التشغيل :

وهي مجموعة من البرامج التي تتخاطب مباشرة مع وحدات الحاسوب المادية ( Hard Ware ) وهناك نوعان من نظم التشغيل هما :

- نظام الدوس ( Dos ) : وهو أقدم نظام أنتجته شركة المايكروسوفت .

- نظام النوافذ ( Windows ) : وهو يسهل عملية التعامل مع الحاسوب من خلال اختيار الأوامر المعروضة على الشاشة على شكل أيقونات .

#### ب. البرمجيات التطبيقية :

وهي مجموعة من البرامج التي يتعامل معها المستخدم ، مثل برنامج محرر النصوص ( Aord Processor ) ، وبرنامج الجداول الالكترونية ( Excel ) ، وبرنامج ( Power Point ) وغيرها من البرامج التطبيقية .

#### ثالثا : شبكات الاتصالات :

ظهرت الشبكات كنتيجة طبيعية لتطور الحاسب الآلي ، وزيادة سرعته وقدراته بشكل مذهل ، مما يعني إمكانية استخدامه من قبل أكثر من مستفيد في نفس الوقت عن طريق وحدات إدخال مستقلة .

وتتكون الشبكة الحاسوبية من جهازي حاسوب أو أكثر مرتبطة معا بواسطة خط اتصال بحيث يتم تبادل المعلومات فيما بينهما ، وتنحصر أهم أنواع الشبكات الحاسوبية فيما يلي :

- الشبكة المحلية ( L.A.N ) .

- الشبكة الداخلية للمؤسسة ( الانترنت Intranet ) .

- الشبكة الخارجية للمؤسسة ( الإكسترانت Extranet ) .

- الشبكات الواسعة ( WAN ) .
- الخدمات التي تقدمها شبكة الانترنت :
- البريد الالكتروني ( Electronic Mail ) .
- الاتصال المباشر ( المتزامن ) .
- نقل الملفات ( FTP ) .
- مجموعة الأخبار ( News Groups ) .
- النسيج العالمي للمعلومات ( WWW ) .

رابعاً : العنصر البشري :

- وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الالكترونية ويضم الموارد الإنسانية التالية :
- المديرين والوكلاء والمساعدين : الذين يقومون بوظائف الإدارة المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة .
  - العاملين في حقل البيانات : ويتولى هؤلاء مهام استقطاب ومعالجة وتحليل البيانات وتخزينها واسترجاعها .
  - العاملين في حقل المعرفة : وهم صناع المعرفة ، أو عمال المعرفة من التقنيين ، والمبرمجين ، ومحليي النظم ، والمديرين لقواعد البيانات ، والمختصين في تكنولوجيا الاتصالات والشبكات ، ومهندسي المعرفة ، والمطورين لبرامج التطبيقات وكل من له علاقة مع المعرفة إنتاجاً وتخزيناً وتوزيعاً . ( ياسين ، 2005 : 45 ) .

وظائف الإدارة الالكترونية :

تعتبر الإدارة الالكترونية نمطاً جديداً من أنماط الإدارة ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها ، وخاصة عمليات تهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية مما يعكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الالكترونية على إستراتيجيتها ووظائفها الرئيسية منها :

- الانتقال من منظومة المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومة المعلومات المحوسبة الشبكية ، حيث تحولت نظم المعلومات المحوسبة التي كانت تعمل في صورة منظمات مستقلة إلى نظم معلومات شبكية تعمل وتستفيد من التقنيات المتقدمة في مجال شبكات الاتصالات والتبادل الالكتروني للبيانات .
- الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية ، أي بإمكان الإدارة الالكترونية استخدام منظومات وتقنيات محوسبة ، تتضمن القدرة على التفكير والرؤية والتعلم والفهم ، واستنباط المغزى العام من سياق المعلومات المنتجة .
- الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية التي تعتبر تطورا نوعيا لنظم المعالجة بالتوقعات التقليدية التي لم تعد تتناسب والطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال التي تتطلب تحديثا مستمرا للبيانات وإنتاجا مستمرا للمعلومات .
- العمل من خلال الشبكات ، حيث تعمل الإدارة الالكترونية في المؤسسات الحديثة من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصالات المهمة مثل شبكة الانترنت .
- تحول المؤسسات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئية ، وهو حدث جوهري في بيئة المؤسسات ، حيث تحولت من المركزية الوظيفية إلى اللامركزية ، وإلى الهياكل التنظيمية المرنة المستندة إلى المعلومات واعمل من خلال فرق العمل لا من خلال الفرد مهما بلغ نبوغه ، وهكذا فقد أسهمت هذه التغيرات التكنولوجية المهمة في خلق أسلوب جديد للإدارة الحديثة ، وفي تغيير مضامين ووظائف العملية الإدارية التقليدية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق واتخاذ قرارات ، فلم تعد وظيفة التخطيط كالسابق نشاطا رسميا روتينيا يسبق التنفيذ ، وكذلك تغيرت بصورة جوهريّة وظائف التنظيم والرقابة . ( ياسين ، 2005 : 35-41 ) .

تأثير الإدارة الالكترونية على وظائف الإدارة :

ويتمثل هذا التأثير في النقاط التالية :

أولاً : التخطيط الالكتروني : ويمكن تحديد التأثيرات الأساسية فيما يلي :

- أن عملية التخطيط ستكون ديناميكية مستمرة ، وقابلة للتجديد بخلاف التخطيط التقليدي الذي يخطط لمدة قادمة .
- زيادة تدفق المعلومات للمؤسسة مما يسمح بدقة أكثر واستمرارية في عملية التخطيط .
- سيكون هناك تغيير مستمر على الخطط وتعاد كتابتها الكترونياً في كل مرة . ( المنيع ، 2008 : 35 ) .
- فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين الإدارة تخطيط وقائمين بأعمال التنفيذ ، يتم تجاوزها تماماً في ظل الإدارة الالكترونية ، فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي ، وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الالكتروني مع كل فكرة تنشأ في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل ، والتخطيط التقليدي في جوهره تخطيط من أعلى إلى أسفل في حين أن التخطيط الالكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام ومتواصل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين .
- قوة التخطيط في الإدارة الالكترونية . التي يتم فيها التغيير بسرعة عبر الشبكات المحلية والعالمية . تكمن في القدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار والأسواق والمنتجات والخدمات غير الموجودة والتي تخرج عن اهتمام التخطيط ، وهذا يجعل تركيز الاهتمام في الإدارة الالكترونية ليس على الخطة ، وإنما على تفاعل فريق العمل مع الأسواق العالمية وخصائصها ، ومع المستفيدين ورغباتهم المتغيرة . ( نجم ، 2004 : 237-242 ) .

ثانياً : التنظيم الالكتروني :

فالإدارة الإلكترونية للمنظمات المعاصرة تتطلب أن يتضمن التنظيم الإداري لهذه المنظمات العديد من الوحدات الإدارية الجديدة والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية :

- إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة الكترونيا .
- إدارة الدعم التقني للعميل .
- إدارة علاقات العملاء الكترونيا .

### ثالثا : الرقابة الإلكترونية :

إن من أبرز الخصائص التي تميزت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي حيث تأتي بعد التخطيط والتنفيذ ، وتمثل الرقابة مقارنة بين التخطيط والتنفيذ ومن ثم تحديد الانحراف ، وأسبابه ، واتخاذ القرارات والإجراءات للتصحيح ، وفي الرقابة التقليدية لا يكون من الممكن إنجاز التصحيح فورا ، ويرجع ذلك إلى أن الرقابة تنسم في العادة بصفة دورية ، كما أن نظام التقارير القائم على جمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة ومن ثم جدولتها وتحليلها وكتابة التقرير النهائي الذي يرفع للإدارة العليا ، كل ذلك يجعل التاريخ الذي يقدم فيه التقرير متأخرا كثيرا عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير . ( المسعود ، 2008 : 38 )

### وتتحقق مزايا تطبيق الرقابة الإلكترونية في النقاط التالية :

- سهولة الوصول إلى المعلومات وتقنين الدخول عليها .
- إمكانية نشر اللوائح والإجراءات الخاصة بالخدمات الإدارية ومعايير تقويمها وإتاحة الاطلاع عليها الكترونيا .
- إمكانية تحديد المسؤولية بالتعرف على متخذي القرار والقدرة على المحاسبة عند ارتكاب الأخطاء .
- إتاحة قنوات اتصال متعددة لتبادل المعلومات .
- التمكن من إنهاء الخدمات الكترونيا عبر الشبكة المعلوماتية ، وذلك بوضع معلومات كاملة عن الإجراءات الإدارية ومتطلباتها مما يسهل عملية المتابعة .

- إمكانية وضع مشاريع القوانين والأنظمة على المواقع الالكترونية مما يسهل معرفتها من كافة أطراف الخدمة .

- تعزيز مبدأ المحاسبة والمسائلة الإدارية .

### **متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المدرسية :**

نظرا لكون الإدارة الالكترونية تمثل تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة المدرسية التقليدية ، فهمي عملية معقدة تشمل نظام متكامل من المكونات الإدارية والمادية والبشرية والفنية والمالية ، وغيرها ويتطلب تطبيقها توافر العديد من المتطلبات من أجل إخراجها إلى حيز التنفيذ ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي :

#### **أولا : متطلبات إدارية :**

توجد عدة متطلبات ينبغي أن تقوم بها الإدارة التربوية بكافة مستوياتها حتى توفر الأطر الإدارية التنظيمية لاستخدام الإدارة الالكترونية منها :

#### **- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس :**

الإدارة الالكترونية كغيرها من أشكال الإصلاح الإداري ، لا يمكن تحقيقها بمجرد إصدار قانون أو لوائح إدارية من القيادة العليا ، بل تتطلب تغييرا في طريقة تفكير المسؤولين وطريقة إدارتهم لمسؤولياتهم وفي كيفية نظرتهم إلى وظائفهم ، هذا ويتطلب وضع استراتيجيات وخطط التأسيس للإدارة الالكترونية عددا من الخطوات منها :

1. تشكيل لجنة عليا تتولى وضع الإستراتيجية لمشروع الإدارة

الالكترونية .

2. وضع الخطط الفرعية لمشروع الإدارة الالكترونية .

3. الاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع

الخطط .

4. الاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع أو المشاركة

في بعضها .

#### – القوانين والتشريعات :

ويشمل إصدار التشريعات وما يتعلق منها بالسرية والخصوصية للبيانات المتداولة على الشبكات والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية . ( العميري ، 2008 : 21 ) .  
فالبداية بالتعامل عن طريق الشبكات قبل إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتحديثها ، سيفتح المجال لبعض الأشخاص للقيام بعمليات غير مشروعة قد تؤدي إلى القضاء على ثقة العاملين في المدرسة والمستفيدين من خدماتها بهذا النوع من التعامل .

#### – التخطيط الاستراتيجي للتحويل :

ولكي يتم تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة المدرسة بطريقة منظمة لا بد من التخطيط الاستراتيجي لعملية التحويل نحوها ، ووضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بينها وبين كل من له علاقة بالعملية التعليمية ، والتركيز على دراسة حاجات المستفيدين من خدمات المدرسة وإشباعها .

#### – الهيكل الإداري الالكتروني :

الإدارة المدرسية الالكترونية لا تستطيع العمل في هيكل تنظيمي هرمي عمودي الاتصال ببعد واحد من حيث مجرى الأوامر من أعلى إلى أسفل ، ومجرى المعلومات من أسفل إلى أعلى ، ومن هنا فإن النموذج الهرمي التقليدي للمدرسة لم يعد ملائماً لعصر تكنولوجيا المعلومات فالإدارة الالكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية وثقافية تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والريادة في الأداء والكفاءة والفاعلية في انجاز الأعمال . ( ياسين ، 2005 : 237 ) .

#### ثانيا : متطلبات مادية ( أجهزة وبرامج ) :

وتتمثل في مجموعة من المكونات المادية التي يمكن من خلالها تنفيذ تطبيقات الإدارة الالكترونية في إدارة المدرسة وهي :

- أجهزة الحاسوب بمختلف أنواعها وقدرتها ، إضافة إلى الأجهزة المساندة لعمل الحاسوب أو الملحقة به ، والتي تعتبر لازمة وضرورية ليتمكن الاستفادة من قدرات الحاسوب كأجهزة الإدخال أو الإخراج بمختلف أنواعها .
- نظم برامج التشغيل ونظم برامج التطبيقات المختلفة .
- متطلبات البنية التحتية لأعمال الحاسوب داخل مبنى المدرسة مثل : المواقع المكانية ، التوصيلات السلكية ، الأجهزة المساندة ، الطاولات الخاصة بالحاسوب وغير ذلك .
- شبكات الحاسوب وتعد العمود الفقري لتنفيذ العمل الكترونيا لقيامها بدور نقل المعلومات وتبادلها عبر المواقع المختلفة .
- وسائط الاتصال وهي عبارة عن الأجهزة المستخدمة للربط بين موقعين أو أكثر ، وتعد عنصرا رئيسا في بناء الشبكات لكونها الوسيلة التي تحقق الاتصال بين أجهزة الحاسوب المختلفة وبالتالي تعتبر أحد متطلبات الإدارة الالكترونية في إدارة المدرسة . ( المالك ، 2007 : 34 ) .

### ثالثا : متطلبات فنية بشرية :

- القيادة الإدارية الالكترونية : وتمثل الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث ، وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية ، وصنع المعرفة في مدرسة ساعية للتعلم بصفة مستمرة . ( ياسين ، 2005 : 238 ) .
- التدريب وبناء القدرات : ويشمل تدريب العاملين في إدارة المدرسة على طرق استعمال أجهزة الحاسوب ، وإدارة الشبكات ، وقواعد المعلومات والبيانات ، وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الالكترونية في إدارة المدرسة بشكل سليم .
- توفير بعض العناصر التقنية والفنية التي تساعد على تبسيط وتسهيل استخدام الإدارة الالكترونية في إدارة المدرسة بما يتناسب مع ثقافة جميع العاملين فيها ، ومن هذه العناصر توحيد أشكال المواقع الإدارية ، وتوحيد طرق استخدامها .

- توفير الكوادر والكفاءات الرقمية من محللين ، ومبرمجين ، وفنيين ، ومتخصصين في تقنيات الاتصالات وفي تشغيل الأجهزة وصيانتها .

**رابعاً : المتطلبات المادية :**

**يتطلب تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة المدرسة توفير :**

- الدعم المالي لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة ، وإنشاء المواقع ، وربط الشبكات .

- الدعم المالي اللازم لتصميم وتطوير البرامج الالكترونية اللازمة لتطبيقات الإدارة الالكترونية في إدارة المدرسة .

- الموارد المالية اللازمة للاستعانة بالمدرّبين والمؤهلين لتدريب القوى البشرية في المدرسة .

- الموارد المالية اللازمة لصيانة الأجهزة والبرامج الالكترونية .

- الدعم المالي اللازم لتحديث الحاسبات والبرمجيات .

**خامساً : متطلبات السلامة والأمان :**

تتمثل متطلبات السلامة والأمان في ضمان أمن وحماية قاعدة البيانات المدرسية ، ويقصد بها " الوسائل والأدوات والإجراءات اللازم توافرها لضمان حماية المعلومات من المخاطر الداخلية والخارجية . ( اللبن ، 2009 : 3 ) .

ويتطلب القيام ببعض إجراءات السلامة والأمان والتي من أهمها :

- وضع السياسات المتعلقة بالسلامة والأمان لتقنيات المعلومات بما فيها خدمات الانترنت .

- وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات المناسبة التي تحد من السطو الالكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الالكترونية .

- الحث على بث القيم والفضائل الإسلامية في النفوس ومراقبة الذات ، فهي خير وسيلة لتحصين المجتمعات الإسلامية والعربية ، وحماية أفرادها وشعوبها من

التأثيرات السلبية للانترنت على الأمن بمفهومه الشامل .( العمري ، 2003 : 21-22 ) .

- تطوير أدوات تشفير في البرمجيات الحديثة المستخدمة في الإدارة المدرسية وخاصة تلك المتعلقة بخدمات الإنترنت لتمكنها من المحافظة على سلامة وسرية معلوماتها وتعاملاتها عبر الشبكة .

- التعاون والتنسيق فنظرا لمحدودية قدرات المؤسسات فرادي على ضبط التأثيرات السلبية للانترنت بصفة عامة وعدم توافر الإمكانيات الفنية للرقابة على الانترنت لدى الغالبية العظمة من المؤسسات بصفة خاصة ، تبدا أهمية التعاون والتنسيق فيما بينها لتحقيق هذا الهدف . ( المالك ، 2007 : 39 ) .

#### **مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المدرسية :**

إن تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المدرسية لا يعني استخدام الحاسب الآلي في التعليم أو التدريس ، ولكن ما يعنيه هو إدارة العملية التعليمية داخل المدرسة ، أو حجرة الدراسة باستخدام الحاسب الآلي ، أي استخدامه في أي عمل له صلة مباشرة بالعملية التعليمية عدا عملية التعليم أو التدريس نفسها ، ويهدف تطبيق الإدارة الالكترونية إلى تحسين العملية التعليمية وزيادة فاعليتها من خلال التعامل مع كم هائل من البيانات ، بعضها له صلة بالطلبة والبعض الآخر له صلة بالمعلمين في مجال التدريس والإدارة والإحصاء والامتحانات التي يمكن للحاسب الآلي أن يسهم في معالجتها بشكل دقيق وسريع . ( حسين ، 2006 : 589 ) .

**ويمكن تصنيف مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المدرسية كما يلي :**

- مجال شؤون الطلبة .

- مجال شؤون الموظفين .

- مجال شؤون المدرسة .

**أولا : تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة شؤون الطلبة :**

ويقصد بشؤون الطلبة كل ما له علاقة بالطلبة وما يخص شؤونهم في المدرسة من بيانات عامة وخاصة بحسب ما يحق للمدرسة الحصول عليه ، كذلك ما يهم الطلبة داخل المجتمع المدرسي وما يتعلق بمستواهم التعليمي والصحي ، وكذا أحوالهم الاجتماعية مما يساعد المدرسة على القيام بدورها نحوهم ( اللامي ، 2003 : 59 )

ومن خدمات الإدارة الالكترونية في هذا المجال ما يلي :

– بناء قاعدة بيانات مدرسية متطورة خاصة بالطلبة لاتخاذ القرار الأنسب :

تعتبر قواعد البيانات من تطبيقات الإدارة الالكترونية الهامة التي تساعد مدير المدرسة في إنجاز عمله بيسر وسهولة ، حيث يستخدم الحاسب الآلي في تنظيم المعلومات ووضعها في قاعدة تمكن المدير من الرجوع إليها والبحث فيها واستخدامها في اتخاذ قرارات بناءة ، كما أنه يمكن تحديث هذه المعلومات وتطويرها بسهولة ، ووضعها في الانترنت لكي تستفيد منها الإدارة المدرسية الأخرى أو إدارة التعليم التابعة لها المدرسة

ويمكن بناء قاعدة بيانات مدرسية متطورة عن الطلبة تتناول البيانات الشخصية ، وبيانات الميلاد ، والجنسية والالتحاق بالتعليم والتسرب منه ، والتدفق الطلاب في فروع المختلفة والتطور الكمي لأعداد الطلبة والتعديلات التي تطرأ على مجمل هذه البيانات بهدف معالجتها آليا بالتصنيف والتبويب والجدولة حتى يمكن تحليلها رياضيا لاستنتاج المعلومات والمؤشرات التي تدل على نواحي الضعف في أساليب التعليم وبرامجه ومستواه حتى تستطيع كل مدرسة أن تعمل على تطوير نشاطاتها ورفع مستوى التعليم الذي تقوم به وجعله أفضل ، تحقيق لحاجات المجتمع وتطلعاته المستقبلية . ( العجمي ، 2003 : 251 )

– توزيع الطلبة حسب الصفوف :

يمكن استعمال الحاسوب في عمل قوائم لكل صف ، أو لكل شعبة ، لتسهيل عملية توزيع الطلبة حسب الصفوف ، ويمكن لمعلمي المواد الدراسية نسخ هذا السجل ،

وإضافة أعمدة إليه ، لتسجيل المعلومات اليومية والشهرية والفصلية ، وتخزينها واستخراج النتائج النهائية لها ، وهذا يوفر الوقت والجهد للإدارة المدرسية والمعلمين على حد سواء . ( النجار وآخرون ، 2002 : 27 ) .

#### – متابعة حضور وغياب الطلبة :

يستخدم الحاسب الآلي في متابعة حضور وغياب طلبة الصف الواحد أو المدرسة كلها ، ويمكن للمعلم أن يبرمج الحاسب الآلي بحيث يستطيع أن يدخل فيه يوميا ، وحتى في كل حصة أسماء الطلبة الذين يتغيبون عن صفهم ، وبذلك يمكن أن يبلغ الحاسب المعلم وبشكل آلي عن غياب كل طالب إذا تجاوز مدة الغياب المسموح بها ، ويعين له التواريخ أمام الغياب ، ويمكن دمج تقارير المعلم عن غياب طلبة فصلة بتقارير غياب طلبة المدرسة جميعهم بواسطة الحاسب ، ثم يستخدم الحاسب في كتابة رسائل إلى الآباء لإبلاغهم عن غياب أبناءهم . ( العجمي ، 2003 : 251 )

#### – استخراج نتائج الطلبة وتحليلها وتقويمها :

يساعد استعمال الحاسوب في رصد علامات الطلبة واستخراج النتائج بكل دقة وأقل جهد على الاستغناء عن الطرق التقليدية ، التي كانت مستعملة في السابق ، هذا بالإضافة إلى إمكانية استعمال الحاسوب في معرفة المتوسطات الحاسوبية للطلبة ، وثبات الاختبارات المدرسية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل صف . وتمثل الجداول الالكترونية أحد الخيارات الأساسية في رصد وحفظ وتحليل الدرجات حيث تتميز بالدقة وسرعة الإنجاز ، وعند اكتشاف أي خطأ لطالب واحد فإنها تقوم بتصحيح جميع الدرجات تبعا لذلك ، فهي توفر الوقت والجهد للإدارة المدرسية ، كما أنه يمكن بواسطتها توضيح مستويات الطلبة على أشكال بيانية مختلفة مما يساعد في تحديد هذه المستويات لمعالجة أوجه القصور في المستوى الدراسي .

#### – حفظ وأرشفة سجلات صحية للطلبة :

تحتاج الإدارة المدرسية إلى حفظ سجل يحتوى على معلومات شخصية عن كل طالب تتعلق بحالته الصحية ، من حيث السيرة المرضية ، أو أي حادث يتعرض له الطالب

، ومن المفترض في هذا السجل أن يكون سرياً بحيث لا يطلع عليه أحد إلا الإدارة المدرسية ، وولي الأمر ، ليسهل متابعة الحالة الصحية للطلبة ، لمعالجتها ، ويمكن للحاسب الآلي أن يقدم خدمات كثيرة في هذا المجال من حيث حصره لهذه الحالات في المدرسة ، وإرشاد العاملين إلى الطرق الصحيحة للتعامل مع مثل تلك الحالات ، ومن خلال ما توفره بعض التطبيقات الحاسوبية المتوفرة غالباً لدى المرشد التربوي ، والتي تساعد على سرعة توجيه المدرسة لعموم العاملين لاتخاذ الأساليب الصحيحة في التعامل مع الحالات الطارئة .

#### – التواصل مع أولياء أمور الطلبة :

يعد البريد الإلكتروني من الخدمات الهامة للإدارة الإلكترونية في توفير الاتصال بأولياء أمور الطلبة لمناقشتهم في أمور تخص أبناءهم بالإضافة إلى إرسال نتائج التقويم المستمر بشكل دوري لولي الأمر حتى يتمكن من المتابعة المستمرة للمتعلم . ( العجمي ، 2008 : 61 ) .

#### ثانياً : تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة شؤون الموظفين :

ويقصد بشؤون الموظفين هنا شؤون جميع العاملين بالمدرسة من مدير ووكلاء ومرشدين ومعلمين وغيرهم ، والذين يقومون بمهام المدرسة والقيام على شؤونها بحسب المهام الأساسية الموكلة إليهم .

ومتابعة شؤون الموظفين عملية تحتاج إلى الكثير من الجهد والوقت حيث أن الكثير من التعديلات يجب إدخالها باستمرار في سجلات الموظف حيث التعيينات الجديدة ، والتنقلات ، والترقيات ، وما يتعلق بالأمر المالية ، والضمان الاجتماعي ، ويمكن للحاسب الآلي في هذا المجال القيام بمهام شتى منها :

– إدخال بيانات جميع العاملين وعناوينهم وكل ما يخصهم مما يمس مسؤوليات

الإدارة المدرسة وحفظها بطريقة أكثر تنظيماً من غيرها .

– توفير أنواع الخدمات التي يحتاجها الموظفون في المدرسة بكافة مستوياتهم من

إداريين ومعلمين وعاملين .

- متابعة تقييم الموظفين عن طريق البرامج التطبيقية الخاصة بمتابعة الأداء وخصوصا الواجبات الأساسية التي تطلب منهم ، ومتابعة الأعمال التي يقومون بها ، وتكوين قواعد بيانات مختلفة تمكن من متابعتهم بشكل أكثر دقة وإيجابية.

### ثالثا : تطبيقات الإدارة الالكترونية في إدارة شؤون المدرسة :

تقوم الإدارة الالكترونية من خلال تطبيقاتها الخاصة بدور كبير في رعاية الشؤون المختلفة للمدرسة والمساعدة في التعرف إلى احتياجاتها الحالية وتقدير احتياجاتها القادمة من خلال ما توفره من معلومات إحصائية وما تقدمه من خدمات مختلفة منها على سبيل المثال :

### - تطبيقات الاتصالات :

وتتضمن تطبيقات الحاسب الآلي والبرمجيات والشبكات في استخدام شبكات الاتصال الداخلية والخارجية في إدخال البيانات والمعلومات والملاحظات والتوجيهات التي ترتبط بأداء العمل اليومي داخل المدرسة ، والتواصل مع أولياء أمور الطلبة ، وكذلك التواصل مع الوزارة ، إدارات التربية والتعليم ، والمدارس الأخرى ، والدوائر الحكومية ، عن طريق البريد الالكتروني ، وموقع المدرسة على الانترنت ، وتفعيل الرسائل الإخبارية ، والمكالمات الهاتفية الآلية ، والرسائل الصوتية والنصية . ( المسعود ، 2008 : 53 ) .

### - التطبيقات المكتبية :

#### أ. التطبيقات في معالجة النصوص :

دللت الكثير من الدراسات والبحوث بأن مدير المدرسة يقضى معظم وقته في الأعمال الكتابية والروتينية أكثر من الأعمال التربوية في الإشراف على العملية التعليمية ، ولذلك فإن معالج النصوص على الحاسب الآلي يخفف من عمل المدير الكتابي حيث يسهم في :

- إعداد التقارير للأعمال داخل المدرسة أو لإدارة التعليمية وحفظها واسترجاعها عند الحاجة .

- إعداد الخطة المدرسية .
- سهولة كتابة الخطابات لأولياء الأمور وإرسالها بالفاكس من خلال جهاز الحاسوب دون الانتظار أمام الجهاز ، حيث يمكن وضع أرقام الفاكس ويقوم الجهاز بإرسالها تلقائياً .
- المساعدة في الرجوع إلى الخطابات والمعلومات الخاصة بالشؤون الإدارية في سرعة ودقة لا تتوفر في الإدارة التقليدية التي لا تستخدم تقنية الحاسب .

#### ب. الوسائط المتعددة :

يمكن للمدير أن يستخدم الوسائط المتعددة في عرض ما لديه من أفكار بطريقة مقنعة وشيقة ، ويمثل البوربوينت أحد أهم هذه الوسائط ، حيث يمكن من خلاله تقديم العروض الشيقة في اجتماع أولياء أمور الطلبة واجتماعات المعلمين والحفلات المدرسية واللقاءات داخل المدرسة ، وتحتوى الوسائط المتعددة الألوان والصوت والصور الثابتة والمتحركة وأفلام الفيديو ، كما تستخدم في الإرشادات والتعليمات . ( المنيع ، 2008 : 28 )

ت. أنظمة الملفات والوثائق ، والجداول الالكترونية ، والرسوم البيانية التي يمكن الاستفادة منها في عمل المدير للأغراض الإحصائية والتوضيحية ( المسعود ، 2008 : 53 )

#### - إعداد جدول الدرس الأسبوعي :

يساعد الحاسوب الإدارة المدرسية في إعداد جدول الدروس الأسبوعي ، وتوزيعه على المعلمين والطلبة بأقل جهد ووقت ممكن باستخدام بعض البرامج المعدة لذلك ، بحيث يمكن إجراء التعديلات على الجدول في أي وقت في حال تنقلات المعلمين ، أو إضافة مادة ، أو أية تعديلات على هيكلية المدرسة ، ومن الفوائد التي يقدمها الحاسب الآلي في صنع الجداول ما يلي :

أ. يوفر الوقت والجهد في كتابة الجدول .

ب. إنتاج الجداول المختلفة بسرعة وبكلفة قليلة .

ت. يساعد على التخطيط وتنظيم المدارس .

– **تطبيقات خاصة باللوازم المدرسية :**

وتتضمن تطبيقات الحاسب الآلي في بناء ملف لجميع المستلزمات المدرسية من أثاث مدرسي بحيث يتضمن عدد قطع كل نوع من الأثاث وتحديد القطع المستهلكة وعدد القطع غير المستعملة والخزائن في المستودع . ( عيادات ، 2004 : 151 )

– **تطبيقات خاصة بالموازنة المدرسية ( السجل المالي ) :**

تعتمد موازنة أية مدرسة على الرسوم المدرسية التي يدفعها الطلبة والمخصصات ، والمنح وغيرها ، وتستطيع إدارة المدرسة أن تستعمل الحاسوب في معالجة الأمور المالية ، وحفظها وتوزيعها على النشاطات ، حسب نسب معينة ورصد المصروفات والنفقات ، ليسهل على المحاسبين تدقيقها بكل يسر وسهولة .

– **تطبيقات خاصة بالمكتبات المدرسية :**

وتتضمن تطبيقات الحاسب الآلي وبرمجياته والشبكات في حوسبة المكتبات وتوفير قاعدة بيانات للبحث عن الكتب والمصادر والمراجع مما يساعد الطالب والمعلم من رواد المكتبة على سهولة التأكد من وجود كتاب معين في المكتبة ، ومعرفة رقمه وتصنيفه ، وفيما إذا كان معاراً أم غير معار ، إلى غير ذلك من المعلومات ، من خلال إدخال عنوان الكتاب أو اسم المؤلف . ( النجار وآخرون ، 2002 : 28-29 )

وإذا تم تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة المدارس الثانوية في محافظات غزة ، فإن ذلك سيوفر الكثير من وقت وجهد مدير المدرسة ، ويساعده في التغلب على مشكلة ازدحام الفصول الدراسية التي تعاني منها مدارسنا ، وفي حفظ واستظهار الأعمال الإدارية الكتابية ، وكذلك المساعدة في عملية إدارة وتسيير شؤون الاختبارات المدرسية ، ومتابعة وتقويم المعلمين ، والتواصل مع الإدارات الأخرى ، والتواصل الاجتماعي مع أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي ، وتخفيف العبء الاقتصادي

المالي المصروف على الورق والنقل والتخزين ، مما يسهم في تطوير كفاءة الإدارة المدرسية ورفع مستوى فاعليتها .

#### – البرامج التطبيقية للإدارة الالكترونية في الإدارة المدرسية :

وهي البرامج التي تلبي احتياجات محددة للمستخدمين ، ويمكن تقسيمها حسب جهة التطوير إلى قسمين : البرامج الجاهزة ، وبرامج التطبيقات الخاصة ، والبرامج التطبيقية للإدارة الالكترونية في المدارس هي إحدى فروع البرامج التطبيقية الخاصة ، وهي تصمم من قبل شركات متخصصة تقوم بإنتاجها أو من قبل أشخاص متخصصين في أعمال البرمجة الحاسوبية ، وتعمل هذه البرامج على مساعدة الهيئة الإدارية بالمدرسة على القيام بأعمالها بسرعة كبيرة ودقة متناهية ومن أهم هذه البرامج :

#### أ. برنامج معارف :

ويعمل هذا البرنامج تحت بيئة النوافذ العربية windows تم بناؤه بلغة ( Power Builder ) ، ويحتوى البرنامج على مجموعة من السجلات الالكترونية ، ويتم بواسطته بناء قاعدة معلومات شاملة عن المدرسة ومن خلاله تستطيع وزارة التربية والتعليم الحصول على أية معلومة تريدها سواء من إدارة التربية والتعليم أو من المدارس التابعة لإدارة التربية والتعليم ، وسواء كانت هذه المعلومات تخص المعلمين مثل : المعلومات عن تخصصاتهم ، مستوياتهم الوظيفية ، أماكن سكنهم ، سنوات خدمتهم ومؤهلاتهم .. الخ ، أو معلومات تخص الطلبة مثل : إعدادهم ، ومراحلهم الدراسية ، ونسب النجاح والرسوب والتسرب ... الخ ، وأيضا معلومات تخص المباني المدرسية مثل : إعدادها ، ومواقعها ، وأنواعها ، ومستأجره أم ملك حكومي ... الخ ، ومعلومات أخرى تتعلق بكافة عناصر المنظومة التعليمية .

#### قاعدة نسخ بيانات برنامج معارف



### أهداف البرنامج :

- خدمة شؤون الطلبة وإخراج نتائجهم ومعالجتها وتحليلها وتمثيلها بيانيا .
- خدمة المعلم حيث يقوم بإدخال درجات طلبته ويتولى الحاسب الآلي القيام ببقية المهام الأخرى وهذا يوفر وقت وجهد المعلم واستغلاله في مهام تربوية أخرى.
- خدمة الإدارات المدرسية سواء بتوفير الوقت والجهد اللازم للقيام بالأعمال الإدارية والمكتبية أو بحفظ سجلات الطلبة والسجلات المدرسية المختلفة بطريقة حديثة تقلص العمل المكتبي على الورق .
- خدمة مديرية التعليم في توفير قاعدة بيانات دقيقة عن أعداد الطلبة ، ونتائجهم على مستوى المديرية ، وعن المعلمين والإداريين ،وأعدادهم وتنقلاتهم وتخصصاتهم بما يفيد في الترقية والنقل وغيرها .
- خدمة وزارة التربية والتعليم في توفير معلومات عن المدارس والمعلمين والطلبة والموظفين والمباني المدرسية وكل ما يتعلق بتفاصيل هذه المعلومات .

### وظائف البرنامج :

- مجال شؤون الموظفين :

ويشمل بيانات الموظف الأساسية ، والوظيفية ، والتعليمية ، والدورات الحاصل عليها ، ومتابعة تنقلات الموظف ، والإجراءات المتخذة له ، والعقوبات المتخذة عليه ، وغيرها من البيانات الأخرى .

–  **مجال شؤون الطلبة :**

ويشمل بيانات الطلبة الأولية والاجتماعية والصحية والتحصيل الدراسي والسمات الشخصية والسلوكية للطلاب وغيرها من البيانات التي تفيد الإدارة المدرسية .

–  **مجال الاختبارات :**

وتشمل رصد درجات الطالب الشهرية والسنوية ، وإصدار كشوف درجات الطالب والإشعارات للطلبة المكملين والراسبين وكل ما يخص الاختبارات من إحصائيات وتحليل نتائج ورسوم بيانية وغير ذلك .

–  **مجال الأعمال الإدارية :**

وتشمل كافة الأعمال الإدارية في المدرسة مثل الأعمال المتعلقة بالصادر والوارد والخطة المدرسية وغيرها .

–  **مجال المكتبة المدرسية :**

ويشمل حوسبة كل محتويات المكتبة المدرسية من كتب وبحوث ودوريات وما يتبعها من عهد دائمة كعهد الأجهزة والكراسي والطاولات وغيرها ، وكذلك نظم الإعارة والإرجاع والأنشطة المكتبية والمختلفة .

–  **مجال المختبرات المدرسية :**

وتشمل عهدة المختبرات المدرسية واحتياجات المدرسة من المواد والأدوات المخبرية والتقارير السنوية والشهرية .

–  **مجال العهد المدرسية :**

وتشمل كافة العهد المدرسية الدائمة والمستهلكة وما يجرى عليها من إضافة ونقل واستهلاك ( حمدي ، 2008 : 90-92 ) .

ب. برنامج الإدارة المدرسية ( حقيبة مدير المدرسة ) :

وهو ثاني أهم برامج الإدارة المدرسية بعد برنامج معارف ، وصمم هذا البرنامج بناء على احتياج الإدارة المدرسية إلى برنامج مخصص في المهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة ووكيلها ومساعدتها الإداري ، ويعتمد هذا البرنامج على قواعد بيانات برنامج معارف كما يحتوى على قوائم أوامر تحوي كل قائمة على خدمات إدارية متنوعة .

#### **المهام التي يقوم بها البرنامج :**

##### **- مهام مدير المدرسة :**

وتشمل كافة المهام التي يقوم بها مدير المدرسة من خطة عمل ، وتقويم ذاتي ، وسجلات متابعة التحضير وزيارات مدير المدرسة للمعلمين وخروج الموظفين وغيرها من السجلات الإدارية المختلفة ، وكذلك تقارير تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمدرسة والتقارير الشهرية.

##### **- مهام وكيل المدرسة :**

وتشمل كافة المهام التي يقوم بها وكيل المدرسة من تسجيل الطلبة المستجدين ، وسجلات حضور وغياب الطلبة ، وتوزيع حصص المعلم الغائب على المعلمين وغيرها من الأعمال التي يكلفه بها مدير المدرسة .

##### **- مهام المساعد الإداري :**

وتشمل كافة الأعمال التي يقوم بها المساعد الإداري في المدرسة .

##### **- خدمات الطلبة :**

وتشمل كشوف منوعة خاصة بالطلبة ، مثل كشف أسماء طلبة الفصل ، كشوف الغياب اليومية وكشوف أحوال الطلبة وغيرها من الكشوف المتعلقة بالطلبة .

##### **- خدمات شؤون الموظفين :**

وتشمل طلب إجازة اضطرارية أو عادية لموظف أو قرار إجازة مرضية أو تعديل درجات الموظف أو إخلاء الطرف أو مباشرة عمل وغيرها من الخدمات التي تخص الموظف .

## شكل رقم ( )

### نماذج لبعض التطبيقات البرمجية الخاصة بالإدارة المدرسية



### مميزات الإدارة الالكترونية :

- توفر المعلومات الغزيرة للمؤسسات بدلا من ندرة المعلومات في المؤسسات التقليدية ، ولعل هذا ما أصبح يتجاوز قواعد البيانات إلى مستودع البيانات ( يضمن عددا من قواعد البيانات المختلفة للمؤسسة ) .
- توفر إمكانية عظيمة للاتصالات الشبكية ، وتبادل المعلومات الالكترونية هنا وفي كل مكان ، بما يجعل المؤسسة في كل مستوياتها التنظيمية لا تتجاوز فقط نقص وضعف الاتصالات وبطنها الذي تعاني منه جميع المؤسسات التقليدية ، ، وإنما أيضا تحقق الإفراط في الاتصالات داخل المؤسسة وخارجها في كل مكان.
- تعطي المنافسة بعدا عالميا غير مسبوق جراء أنها تمثل مزيجا فريدا وفعالا من تكنولوجيات كثيرة ، كتكنولوجيا الحاسبات والاتصالات والشبكات وغيرها .
- توفر مجال غير منظور يتمثل في فضاء الأعمال الذي يوجد على نحو مناظر ومواز لكل قطاعات الأعمال المادية ، فالمكان السوقي يقابله الفضاء السوقي ، وسلسلة توريد القيمة المادية تقابله سلسلة توريد القيمة الافتراضية ، وإدارة الأشياء

المادية تقابلها الإدارة الالكترونية بالنقرات على الانترنت . ( نجم ، 2003 :  
166 - 168 ) .

#### **عيوب الإدارة الالكترونية :**

يجب أن يؤخذ في الحسبان أنه مع تطبيق الإدارة الالكترونية لن تزول كل ا  
لصعوبات والمشاكل الإدارية والتقنية ، بمعنى أن تطبيقها سيحتاج إلى تدقيق مستمر  
ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن ، مع الاستخدام الأمثل  
للوقت والجهد والمال ، آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطط طوارئ في  
حالت تعثرت الإدارة الالكترونية في عملها لسبب ما أو لسلبية من السلبيات المحتملة  
لتطبيقها ، ومن هذه السلبيات ما يلي :

#### **- التجسس الالكتروني :**

عندما تعتمد الدولة أو المؤسسة على نظام الإدارة الالكترونية فإنها ستحول أرشيفها  
إلى أرشيف الكتروني ، وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه  
الوثائق وكشفها ، ونقلها ، وحتى إتلافها ، لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية  
الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة الالكترونية ، سواء المتعلقة بالأشخاص  
، أو المؤسسات أو الإدارات ، وتكمن الخطورة في عدم تحصين الجانب الأمني  
للإدارة الالكترونية ، والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق إستراتيجية الإدارة  
الالكترونية ، ومصدر خطر التجسس يأتي غالبا من ثلاث فئات هي : الأفراد  
العاديون ، والقراصنة ( الهاكرز ) ، وأجهزة الاستخبارات العالمية للدول . ( المير ،  
2007 : 43-44 ) .

- أن الأعمال الالكترونية الجيدة ، أدت إلى نشر الموهبة ، أو المقدرّة الإدارية على  
نطاق واسع ، مما أظهر نقصا في هذه المواهب والقدرات ، فليس هناك ما يكفي  
من المديرين الذين يتقنون التعامل الالكتروني ، مما أدى بالأعمال الالكترونية  
إلى أن تدار بشكل سيء .

## الفصل الخامس

### أدوار مدير المدرسة

- |        |  |
|--------|--|
| أولاً  | دور مديري المدارس في تنمية الإبداع .         |
| ثانياً | دور مديري المدارس في الحد من ظاهرة العنف .   |
| ثالثاً | دور مديري المدارس في إدارة الاجتماعات .      |
| رابعاً | دور مديري المدارس في تحسين المناخ التنظيمي . |
| خامساً | دور مديري المدارس في إدارة الوقت .           |

## أدوار مدير المدرسة:

المدير هو إنسان يقوم بتوزيع الموارد البشرية والمادية ويوجه النشاطات والعمليات في المنظمة التي تتحمل عبء مسئولياتها لتحقيق أهداف المنظمة فهو شخص يوجه ويعاون ويراقب ويزاول سلطة منح صلاحيات معينة بناءً على وظيفته ويتركز عمله في التحقق من أن منظمته تسير نحو أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال استخدام أساليب التخطيط والتنظيم والاستثمار الأفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة وعن طريق الربط الدائم بين الغايات والوسائل (أبو الكشك، 2006: 31).

ويقصد بالدور: مجموعة الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع.

ويتم تحديد الأدوار من خلال ما يسمى بتوقعات الأدوار وهي تمثل الالتزامات والمسئوليات المتعارف عليها.

**ويمكن تحديد أهم الأدوار بما يلي:**

### 1. الدور الإداري ويتطلب:

- تحديد الأهداف التربوية والاجتماعية للمدرسة .
- تحديد العناصر المستخدمة للوصول إلى الأهداف.
- تحديد السياسات والقواعد والإجراءات التي تحكم سير العمل في المدرسة.
- التحديد الواضح للمسئوليات.
- توجيه منتسبي المدرسة لتنفيذ أعمالهم والإشراف عليها.

### 2. الدور القيادي ويتطلب القيام بالمهام التالية:

- المبادرة والمبادرة والابتكار .
- تقديم الآراء والمقترحات الفعالة.
- تقديم المعلومات والبيانات اللازمة.
- التنسيق بين جهود العاملين في المدرسة.
- تقويم جهود العاملين معه ومدى تحقيقها للأهداف.

- تنشيط عمل المجموعة بالوسائل المختلفة.
- 3. الدور الإشرافي ويقوم على ثلاثة أسس:**
- التخطيط والتدقيق.
- توفير البيئة المناسبة للنمو المهني للمدرسين.
- تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.
- 4. الدور التقويمي ويتضمن :**
- التعرف على الأهداف ووضع المعايير اللازمة لتقويمها.
- تقويم عملية النمو الشامل للتلميذ.
- الاهتمام بأساليب تقويم التحصيل.
- تقويم جهود العاملين في المدرسة.
- تقويم عناصر العملية التربوية بمختلف جوانبها.
- 5. الدور التخطيطي ويجب على المدير أن يكون على اطلاع بما يلي:**
- أهداف السياسة التعليمية والقوانين واللوائح والتشريعات.
- أهداف المدرسة والقرارات واللوائح المتصلة بمرحلة التعليم التي تقع في مدرسته.
- الإحاطة الشاملة بإمكانيات المدرسة.
- التعرف على مدى إمكانيات البيئة المدرسية والمجتمع المحلي.
- ويتوجب على المدير القيام بالمهام والأنشطة التالية:**
- تهيئة الجو المدرسي للمشاركة الفعلية في أعمال الخطة.
- تحديد الاحتياجات والمشكلات التي تواجه المدرسة.
- القيام بإعداد الخطة بواسطة تحديد الأهداف والوسائل والأنشطة والأساليب ومعايير التقويم للخطة.
- الإشراف على تنفيذ الخطة وتذليل الصعوبات التي تعترض كل مرحلة.
- القيام بالتقويم للتعرف على مستوى الإنجاز ومدى تحقيق أهداف الخطة.

## 6. الدور الإنساني ويقوم على ترسيخ مبدأ العلاقات الإنسانية المتميزة ويتطلب

هذا الدور التركيز على الواجبات والمهام التالية:

- العمل على خلق جو ودي وتشجيع فرص العمل الجمعي والمشاركة.
  - القيام بالأنشطة والبرامج المؤدية إلى تكوين مناخ مدرسي جيد.
  - الاهتمام بالعاملين بالمدرسة والاتصال بهم والعمل على حل مشاكلهم.
  - وضع برامج العلاقات العامة بين المدرسة والبيئة.
  - مقابلة أولياء أمور الطلبة ومناقشة مشكلات أبنائهم واقتراح الحلول.
  - الاتصال بالهيئات والمؤسسات ذات الصلة وتوطيد أواصر الثقة معها.
- (ربيع، 2006: 107-125) .

إن نشاط الإدارة المدرسية يتمثل في نشاط المدير مع ملاحظة أن هناك اختلافاً بين ما يسند إليه رسمياً وما يقوم به في الواقع التطبيقي وتعاني الإدارة المدرسية من عدم الوضوح في تحديد أهدافها والتوقعات التي ينبغي أن تكون عليها وهذا الغموض أدى إلى غموض واجبات مدير المدرسة والوظائف المنوطة به (ربيع، 2006: 90) وقد قسم بوك حامان (Baughman) مناطق النشاط التي يمكن أن يقوم بها مدير المدرسة إلى :

- العمل مع التلاميذ
  - تحسين البرنامج التعليمي
  - اختيار أعضاء هيئة التدريس وتنمية فعاليتهم
  - العمل مع المجتمع
- أما مجال النشاط من وجه نظر هاريس (Harris) فهي :
- نشاطات تتعلق بإدارة شؤون المدرسة وقيادتها نحو التجديد والتطوير
  - خلق الحوافز وتشجيع المعلمين على الإبداع والابتكار
  - الإشراف على النواحي الإدارية والحياة الاجتماعية (ربيع، 2006: 100-101)

وتتنوع واجبات مدير المدرسة ما بين واجبات ذات طابع إداري بحت وواجبات يمتزج فيها الجانب الإداري بالجانب التعليمي وواجبات ذات طابع تربوي وبعضها يتعلق بالمعلمين وبعضها يتعلق بالطلبة أو الآباء أو الزائرين من الخارج وبعض مديري المدارس في بعض الدول كإنجلترا واسكتلندا يقوم بالتدريس الفعلي في بعض الفصول إلى جانب عمله ويقوم بتقويم المعلمين في مدرسته أي وظيفة الموجه الفني في البلاد العربية . ( مرسى ، 2001 : 131 )

ويمكن تحديد أدوار مدير المدرسة كما يلي :

أولاً : دور مديري المدارس في تنمية الإبداع :

يعتبر مدير المدرسة أحد العناصر المهمة في تطوير تنمية الإبداع لدى المعلمين والطلبة في المدرسة ، إذ أن المدير له أثر قوي على تطوير وتنمية وتنفيذ البرامج المدرسية وفق ظروف مدرسية متضمنة الظروف التي يهيئها مدير المدرسة ، والعناصر المدرسية التي تتعلق بالمدرسة .

ويجب على مدير المدرسة تهيئة الظروف المناسبة ، ورعاية قدرات المعلمين والطلبة المبدعين ، واتصافه بالتسامح والمرونة في تنفيذ الجداول المدرسية ، وضرورة إظهار الأعمال الإبداعية وإعداد المعارض الفترية في المناسبات المختلفة ، مما يشجع على إظهار القدرات .

ويعتبر مدير المدرسة المسهل لجعل المعلمين يحملون هذه الاتجاهات نحو العمل الإبداعي ، وضرورة أن يستغل مدير المدرسة البيئة المحلية ، واستغلال جميع القدرات ، وإفساح المساحات المناسبة للبيئة المحلية ، مما يزيد من جعل مظاهر الإبداع الفردي أو الجماعي أكثر ميلا نحو العملية والفائدة للمجتمع . ( جامعة القدس المفتوحة ، 1995 : 324 )

1. إثراء المنهاج والخبرات :

1. إن لمدير المدرسة دورا هاما في أغناء المنهاج بالخبرات اللازمة بالاشتراك مع المعلمين لجعله أكثر مناسبة واتفقا مع حاجات الطلبة المبدعين .

2. بالتنسيق والتعاون ما بين المدير ومعلمي المدرسة أن تثرى المناهج الدراسية عن طريق :

- إعداد وسائل سمعية وبصرية لخدمة الأهداف التربوية الإبداعية ، تتلاءم مع الدروس التي تعطى للطلبة .
- الدعوة لتبسيط لغة الدرس أو وحدة الدرس ، والمراد من ذلك تقديم صورة مبسطة للخبرات تتيح الفرصة أمام الطلبة ليجوبوا آفاق المعرفة بحرية بدون أن تُوَطر خبراتهم بحدود جامدة .
- المساهمة في تعديل وتنظيم فقرات منهاج معين لمقرر ما لجعله أكثر ملاءمة وتلبية حاجات المعلمين والطلبة الإبداعية ، ولقدراتهم الإبداعية .
- تهيئة الخبرات التي تسهم في استخدام الدماغ كله استخداما فاعلا .
- المساهمة في تحليل الكتاب المدرسي ، للوقوف على محتواه .
- مساعدة المعلمين على وضع خطط علاجية لتحسين عمليات التفكير والتعلم لدى الطلبة .
- توفير المواد الخام والتجهيزات الضرورية المناسبة ، وتهيئة جو الحرية والتفاعل المفتوح .

**وللإسهام في تطوير المنهاج المدرسي يجب مراعاة الأمور التالي :**

- إضافة أهداف لتطوير القدرات الإبداعية نتيجة التقدم التكنولوجي ، ومتطلبات المجتمع ( السياسية . المعرفية ) .
  - تبني طرائق تعليمية جديدة ، مثل تبني التعلم بالحاسوب .
  - تغيير في أساليب التعلم الصفي في ضوء تصورات ، وتوقعات جديدة للصورة التي يراد أن يخرج بها المتعلم باعتبارها ناتجا للنظام التعليمي الإبداعي .
  - تطوير نظام الاختبارات وتقويم الطلبة . ( الشيخ ، 1989 : 57 )
- ومما سبق يتبين أنه يجب على مدير المدرسة أن يضيف أية أنشطة أخرى يسهم فيها بتطوير الخبرات والمواد العادية ، وفق المناهج الدراسية العادية المعدة للطلبة العاديين

، لكي تستخدم بصورة محسنة ومفصلة لخدمة أغراض تطوير قدرات الطلبة المبدعين ، في الصف العادي .

وأيضاً يجب على مدير المدرسة أن يكون منسقا في مختلف المجالات في المدرسة بشكل قوى وفعال ، ومما يساعده في مهمته وجود منهاج لذلك مع ضرورة اتخاذ عدة إجراءات منها :

- التنسيق مع المدارس المجاورة لتنفيذ الخطوات التنفيذية للسياسة التربوية من أجل نشر روح العمل الجماعي والتعاون .
- ضرورة التنسيق بين القرارات الصادرة من المدرسة وبين قرارات الإدارة التعليمية ، وعدم معارضتها .
- التنسيق والتنظيم للجهود الهادفة لزيادة المعرفة عند المعلم والطالب .

## 2. صنع القرار وبلورة قرارات حكيمة :

حتى يتمكن مدير المدرسة من صنع قرار فعال ذي قيمة مؤثرة وناجحة اقترح ( سابيير ورفاقه ) خطوات تساعده على بلورة قرارات حكيمة تعد أساسا لتنظيم فاعل لعلاقات المعلمين لإنجاح برنامج تدريبي على الإبداع بنوعيه (الجماعي والفردى).

وتنقسم صناعة القرارات إلى :

### الخطوات المتعلقة بالتخطيط لصنع القرار :

- أ- تحديد المشكلة .
- ب- تحديد القدرة المتوفرة لدى المدير على معالجة القضية .
- ج- تحديد المسؤولين المعنيين بالقرار الذي يراد اتخاذه بشأن برنامج التدريب على الإبداع ، ( معلمين . إداريين . أعضاء من المجتمع . فنيين في الإدارة العامة ) .
- د- تسمية المسؤولين عن اتخاذ القرارات والمعوقات التي يمكن أن تؤثر في قوة القرار . ( قطامي ، 1995 : 330 )

### 3.الخطوات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار :

- أ- تحديد وبيان الآثار المترتبة على القرارات المراد اتخاذها .
- ب- ضمان اشتراك جميع الأفراد الذي يتأثر بهم اتخاذ القرار .
- ج- تحديد المخطط الزمني الذي يتطلبه اتخاذ القرار .
- د- صياغة القرار المنشود .
- هـ- تحديد بدقة ووضوح وقت مراجعة القرار .

#### 4. الخطوات المتعلقة بصنع القرار :

- أ- إعلان الأسباب الداعية للقرار .
- ب- التخطيط لعملية المراقبة التي تسير وفق جدول محدد . ( الطيبي ، 2001 : 85

(

ومما سبق يتبين أن المدير التقليدي الذي يتصف أداؤه بالجمود والصلابة لا يعقل أن يخطط وينظم برنامجاً للتدريب ، فهناك مديرو المدارس الذين يغلب على تفكيرهم أسلوب الجانب الأيمن للعقل ، ويتسمون بالحدس ، والعاطفة والانفعال ، والذين يغلب عليهم الجانب الأيسر وأنهم يميلون إلى التحليل الجزئي الخطي ، وهناك المديرون الذين يحكم أداؤهم الجانب الأيسر هم الذين يمكن أن يمتلكوا القدرة على التحليل التسلسلي المنطقي في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، ولكنهم لا يهتمون عادة بالنظر إلى الأمور بصورة كلية شاملة ، ويمكن النظر للمديرين الذين يتوجهون بحكم الجانب الأيمن إلى أنهم المديرون الذين يتصفون بالقدرة الكبرى على الخلق والإبداع بإتباعهم الأسلوب الإنساني الكلي في النظر إلى المشكلات واتخاذ القرارات .

#### 3. توجيه المعلمين والعاملين في المدرسة نحو الإبداع :

من واجبات مدير المدرسة المعاصرة ، توجيه المعلمين نحو ممارسة الإبداع بنوعيه ( الجماعي والفردي ) والتدريب عليه ، وتوفير المناخ المناسب له ، وتنمية وتطوير هذه المهارة ، لأنها تنعكس على الطلبة ، والمعلم الذي يحمل اتجاهات

إيجابية نحو التدريس للإبداع الجماعي أو الفردي لدى طلبته ، هو المعلم الذي يركز في تدريسه وأنشطته الصفية نحو التدريب على الاكتشاف .  
ومن واجب مدير المدرسة تقديم التسهيلات اللازمة لرعاية ذلك عند المعلم ، وضرورة إلحاق المعلمين ببرامج تأهيل إبداعية أو ورش عمل ، بحيث تجعل المعلمين فاعلين في تدريسه . ( الألو سي ، 1985 : 71 )  
لذلك لا بد قبل توجيه وإرشاد المدير للمعلمين أن يحمل المدير نفسه اتجاهات إيجابية نحو الإبداع ، وأن يكون نفسه مبدعا ، معه دورات في الإبداع ، مقتنع في حياته وعمله ، وتنمية وتشجيع هذا عند معلميه .

#### 4. توفير الإمكانيات المتاحة لتنمية الإبداع :

يجب على مدير المدرسة أن يكون على بينة من أمره من عدة أمور تحيط به وهي ( الزمان . المكان . الطاقة . الجهد . المال ) ويعرف كيف يتصرف بها ، وهذا يتطلب منه ضرورة التروي ودقة النظر في التفكير وعدم التسرع .  
وأهم ما يساعد المدير على استغلال المصادر والإمكانيات المتاحة ما يلي :  
- إعداد الفصل وتهيئته لإجراء الحوار والنقاش الموضوعي البناء .  
- تطوير الأنشطة التي تتطلب الإبداع .  
- سير المعلم في خطة التدريس وفق خطوات متسلسلة .  
- التزام الحيطة والحذر عند اتخاذ أي قرار يتعلق بالتعلم الإبداعي .

لذلك ينبغي لمدير المدرسة أن يكون مرناً في معاملته مع معلميه ، ويبدل الغالي والنفيس من أجل أن تكون مدرسته مبدعة ، وهذا مطبق في بعض المدارس ، إذ أن بعض هذه المدارس هي آلة مبدعة ومتحركة بشكل مستمر لا تعرف التوقف ، ولتجز جميع إمكانياتها لتصبح مدرسة مبدعة ، وبعضها ... متوقف .

#### 5. استخدام الأسلوب المناسب للاستفادة من أفكار المعلمين والطلاب الإبداعية :

يجب على مدير المدرسة إشعار معلميه بأنه يهتم ويقدر الإبداع ، وروح المبادرة ، وتحمل المسؤولية ، ويكون من خلال :

- تحفيز وتنمية المعلمين على التجريب .
  - احترام أداء الآخرين وخصوصا المخالفة لرأيه .
  - عقد اجتماعات دورية من أجل تقديم أعمال المعلمين والطلبة للوصول لأفكار جديدة .
  - تشجيع تبادل زيارات الأقران بين المعلمين فهي بدورها تنمي الإبداع عندهم .
  - التخفيف من توتر أعباء العمل .
  - محاولة تطبيق برامج طويلة المدى . ( فرج ، 2002 : 53 )
- وهذا يستوجب ضرورة استفادة مدير المدرسة من خبرات معلميه ومحاولة إثرائها وعدم إحباطها ، لأن بعض المعلمين قد يكون كفاء وعنده أفكار إبداعية تفوق مديره ، مع ضرورة توظيفها توظيفا صحيحا ، ومحاولة مكافأة المعلم الذي يمتلك مهارات إبداعية خارقة .

#### 6. التركيز على التعلم الجمعي :

- يشجع مدير المدرسة معلميه على التعليم الجمعي ، وهذا يتطلب تعامل المعلم مع الطلبة في الصف الواحد من حيث :
- التخطيط السنوي ، والفصلي ، واليومي .
  - الأهداف السلوكية التي ترصد لتنفيذ التعليم .
  - الأسلوب والإجراءات والوسائل التعليمية .
  - أسلوب التقويم وقراته .

#### 7. توفير البيئة المدرسية الصالحة للتعليم :

تزداد وتقوى فاعلية مدير المدرسة من خلال تنمية الإبداع بنوعيه ( الجماعي أو الفردي ) في مدرسته ، ولا يمكنه ذلك إلا من خلال المناخ المدرسي الملائم للتعليم ، ومعرفة استعدادات الإدارة المدرسية المتمثلة في ( المعلمين . الفنيين . الطلبة ) بحيث تكون بيئة غنية بالمشيرات ومريحة نفسيا ، إذ يشعر المعلم بالاطمئنان والراحة .

#### 8. توطيد العلاقات مع المجتمع المحلي :

مدير المدرسة الناجح هو الذي تربطه علاقات وثيقة بالمجتمع المحلي ، بحيث تستفيد المدرسة من إمكانيات المجتمع المحلي ، وتستفيد البيئة الخارجية من البيئة المدرسية ، لذلك يجب تهيئة الظروف العامة والتي من أهمها :

- وجود نماذج من المجتمع تتخذ كقدوة .
  - وجود مثيرات خارجية تدعو الطالب للتطلع إليها .
  - النقد البناء الموضوعي الهادف للجميع .
  - الاحتكاك بالمجتمع المحلي فهو يزيد التفاعل . ( الخطيب ، 2003 : 96 )
- ويتضح مما سبق أن مدير المدرسة المبدع هو الذي تربطه علاقات صداقة حميمة بالمجتمع المحلي ، بحيث يستطيع الاستعانة به ، إذا حدثت مشكلة ما في المدرسة ، ويستطيع السيطرة عليها ، لأن معارفه كبيرة في المجتمع ، ولا بد أن يتصف بالقيادة ، لا لكونه مديرا ينفذ الأوامر فقط ، كما هو موجود في المدارس ، وأن يكون مرنا في المعاملة مع البيئة المحيطة بالمدرسة في حدود المعقول ، وعدم التشويش على العمل في المدرسة .

#### 9. إشراف الأقران بدلا من التقويم :

ويعد هذا النوع من الطرق الحديثة في الإشراف عند مدير المدرسة العصري ، والذي يسهم في تنمية الإبداع المثمر ، وإطلاق العنان للمعلمين ، ويكون ذلك من خلال تفويض الصلاحيات ، فهو يشرف عليهم من خلال زيارات صافية متبادلة بين المعلمين تسمى ( زيارات الأقران ) والتعرف على نقاط القوة والضعف ، مع اللجوء لأسلوب الحوار والمناقشة الهادفة البناءة القائمة على الاحترام المتبادل ، وضرورة أن يصبح الإشراف التربوي عملا يتمشى مع العقل وينسجم معه . ( عاقل ، 1975 : 72 )

ومما سبق يتبين أن إشراف الأقران مهمة جدا ، لأنه يقضى على حالة الخوف عند بعض المعلمين الذين يهابون حضور مدير المدرسة ، فبمجرد حضور زميل له قد

يشعره بالإطمئنان والراحة وعدم التوتر ، ذلك يؤكد ضرورة أن تكون العلاقة بين مدير المدارس ، ومعلميهم علاقة إنسانية .

#### 10. تجنب استخدام التعليمات الصارمة :

يجب على مدير المدرسة النظر لعملية التدريس على أنها عملية إستراتيجية معينة ، تتطلب مستوى عال من التفكير ، مع ضرورة استخدام المرونة في عملية التدريس وتوظيف الأحداث الجارية إذا خدمت الموضوع المراد تدريسه ، وعدم النظر لعملية التدريس على أنها عملية روتينية . ( عيسى ، 1991 : 308 )

#### 11. إثارة اهتمام المعلمين بشكل مستمر :

ينبغي مدير المدرسة أن يسهم في تنميته معلميه ، وعليه دائما السعي باستمرار لتوفير ما يعد الذاكرة للتفكير ، ومن الأمور التي تساعد المدير على القيام بتحقيق هذا الهدف :

- تعليق لافتات في أماكن مختلفة في المدرسة تحت على الإبداع .
- ضرورة تحديد مكان الاجتماع والزمن والهدف منه من أجل تنمية مهارات الإبداع .
- إبراز المراجع التي تحض على الإبداع في أماكن واضحة في المكتبة .
- عمل يافطة كبيرة مدون عليها مهارات الإبداع الجماعي . ( إبراهيم ، 1985 : 20 )

لذلك لا بد من ضرورة لفت انتباه المعلمين من قبل المدير ، وخاصة عند قيامهم بالبحوث الإجرائية ، فيطلب من بعضهم ضرورة زيارة مدارس أخرى للإطلاع على الأمور الإبداعية عندهم ومحاولة نقل الخبرات لديهم .

#### 12. طلب مساعدة أولياء الأمور عند الحاجة :

مدير المدرسة الذي يتميز بالإبداع هو الذي يحاول تكوين مجالس أولياء الأمور في مدرسته ، لأنه من خلالهم يتصل بالعالم الخارجي للمدرسة ( المجتمع المحلي ) ،

ويحاول إطلاعهم على المشاكل التي تواجه المدرسة ، ومستوى الطلاب ، وضرورة تنبيه وتنمية وإثراء عقول الطلبة بمصادر المعرفة المختلفة .  
ويجب على المدير حث أولياء الأمور للبحث عن وسائل وأساليب تنمي التفكير الإبداعي .

يلاحظ أن معظم مديري المدارس ، لا يلجئون إلى أولياء الأمور فقط إلا عند حدوث مشاكل لا تحمد عقباها .

ولذلك يجب على مديري المدارس ضرورة عقد جلسات متابعة لأولياء الأمور ، ولتكن مرة كل شهر ، وعند الضرورة إن لزم الأمر ، وعدم إغفال دورهم الذي يساعد المدرسة على الرقي والتقدم ، ومواجهة الصعاب .

في ضوء ما سبق يتبين أن من خصائص مدير المدرسة المبدع ما يلي :

- أن يشعر المعلمين بتقديره للإبداع والتدريس الإبداعي .
- أن يستخدم أسلوبا منتظما للإفادة من الأفكار الجديدة التي يأتي بها المعلمون .
- أن يكون مستعدا لتقبل الآراء المعارضة لرأيه .
- أن يشجع المعلمين والعاملين على التجريب والاختبار دون خوف .
- أن يتجنب إثقال كاهل المعلمين بالواجبات الإضافية الكثيرة .
- أن يهيئ الظروف المناسبة لاختبار الأفكار الجديدة مع تقبل النتائج المترتبة مهما كانت .
- أن يهيئ جوا مدرسيا مثيرا بمخاطرة مأمونة النتائج ضمن ظروف مضبوطة .
- يتجنب الإصرار الزائد على ضرورة العمل الجماعي .
- أن تشكل اجتماعاته أداء لتقويم الأداء والخبرات بطريقة بناءة بدون تعريض أو نقد .
- أن يعد خبرات الفشل طريقا للوصول لأفكار جديدة .
- أن يشجع على مشاركة وتبادل أعمال المعلمين التي تتصف بدرجة من الإبداعية مع بعضهم البعض .

- أن يهيئ الفرص والمناسبات للمعلمين الجدد ، لكي يعبروا عن أفكارهم وآرائهم.
- أن يسهل الاتصال بين معلمي المدرسة وسائر المعلمين الذين يعملون في المدارس الأخرى .
- أن يعيد النظر من آن لآخر في المفاهيم والممارسات القائمة .
- أن يخطط وينفذ برامج للتخطيط طويل المدى للتدريب على الإبداع .
- أن يدرك التوتر الناشئ في أثناء سير العمل ، وما يعترضه من فشل كما يعمل على التخفيف من حدة ذلك التوتر .
- أن يكون دائم الاتصال وباستمرار مع معلمي المدرسة ، على أن يتيح لهم فرص اتخاذ القرارات بأنفسهم دون أن يتعارض ذلك مع مصلحة الطلبة والمدرسة عموما .

#### إن خصائص مدير المدرسة تتحقق إذا روعيت الأمور التالية :

- ينبغي إدخال بعض التعديلات على دور المدير في المدرسة والبرامج المدرسية.
- تعديل برنامج تأهيل المديرين بحيث يعد برنامج تأهيل خاص للمديرين بعنوان :  
تأهيل المديرين للتدريب على الإبداع ، وأن يتم وضعهم في مدارس ذات خصائص طبيعية تسمح للتدريب على الإبداع .
- تعديل أسس اختيار المديرين حتى يتم تهيئة كوادر فنية إدارية مناسبة ، لإنجاح برامج التدريب على التفكير الإبداعي .
- تهيئة الظروف المناسبة التي تساعد على جذب مديرين يتسمون بصفات وقدرات إبداعية خاصة ، وحتى يطوروا برامج إبداعية ضمن إدارات مدرسية إبداعية .
- توفير الظروف والإمكانيات والمواد الأساسية والإدارية ، وإتاحة الحرية أمام المديرين لتجريب برامج مختلفة للتدريب على الإبداع ، وتطوير القدرات الإبداعية لدى الطلبة .
- إعداد أدوات للكشف عن المديرين المبدعين ممن لديهم الخبرة في إدارة المدرسة بكفاءة ونجاح .

- تعريف المديرين بين الوقت والآخر بخبرات تنشيط قدراتهم الإبداعية ، وإتاحة الفرص أمامهم لتأكيد ذواتهم ، ورعاية إبداعاتهم ، حتى يتسنى ضمان استمرار حماسهم ، ومثابرتهم لإنجاح برامج الإبداع .

### ثانيا : دور مديري المدارس في الحد من ظاهرة العنف :

يقدم المؤلفون بعض الحلول والمقترحات التي من شأنها أن تسهم في تفعيل دور مديري المدارس ، في التصدي للعوامل المؤدية إلى العنف ، ومعالجتها بصورة علمية ، وذلك على النحو التالي :

#### 1. دوره مع المجتمع المحلي :

- تعاون الآباء مع المدرسة في توفير المعلومات والفرص المناسبة ، لإجراء المناقشات وتشجيع الاشتراك في صياغة السياسات المناهضة للعنف .

- إنشاء روابط مع مجموعات المجتمع المحلي ، والوكالات الخارجية ، فيما يختص بالعنف .

- تفعيل دور الصحافة المحلية للعمل على تدعيم المدرسة ، من خلال نشر ما يؤكد السمعة الطيبة للمدرسة كأحد الأماكن الآمنة . ( فرنافا ، 2004 : 27-28 )

- الاشتراك في رسم سياسة المدرسة وتخطيط برامجها .

- إدلاء أفراد المجتمع المحلي برأيهم في البرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة ، والتأكد من أنها تلبي حاجات الطلبة .

- حضور الندوات والاجتماعات والمعارض التي تقدمها المدرسة ، لتقييمها وإبداء رأيهم .

- توجيه نشاط الطلبة خارج المدرسة في أوقات فراغهم . ( مصطفى ، 1987 :

( 110 )

وهناك العديد من فعاليات المجتمع المدرسي ، للمساهمة في الحد من ظاهرة العنف

داخل المدرسة وهي :

- التشاور مع كل من : هيئة الإدارة المدرسية وهيئة التدريس لإيجاد الحلول المناسبة لمشاكل الطلبة .
  - مساهمة المجتمع المحلي في إنشاء المكتبات والصالات الرياضية ، لتفريغ طاقات الطلبة .
  - التعاون الوثيق بين المدرسة وخطباء المساجد ، لتوعية الطلبة من مخاطر العنف .
  - مساهمة الجمعيات الخيرية في تقديم يد العون للطلبة المحتاجين .
- 2. دوره فيما يتعلق بالطالب نفسه :**
- تزويد الطلبة بالأنشطة التربوية التي تلبى احتياجاتهم .
  - تكريم أوائل كل فصل من الناحية الأخلاقية والعلمية أمام طابور المدرسة .
  - فتح باب الحوار والمناقشة بين الطلبة والمعلمين من خلال قنوات شرعية مثل ( عمل ندوات . مسابقات . برامج . طرح مشاكل الطلبة ... الخ )
  - متابعة الطلبة وإرشادهم في جو من الحب والدفء.( عبد السلام ، د.ت:158 )
  - توفير بيئة تعلم آمنة ومشجعة ومحفوفة بالرعاية ، بحيث تساعد كل طالب على المزيد من الازدهار .
  - عرض الإرشادات الثابتة والواضحة للمعايير المنتظرة للسلوك والنظام الذي سيتم الحفاظ عليه عبر جميع أوجه الحياة المدرسية .
  - متابعة الواجبات البيتية باستمرار .
  - الالتزام بالحضور المبكر للمدرسة مع اصطحاب جميع الأشياء التي يحتاجها .
  - التقيد بالزى المدرسي .
  - الالتزام باحترام جميع أفراد المجتمع المدرسي.( فرنافا ، 2004 : 72- 73 )
- ويؤكد المؤلفون على أن الطلبة ذوي السلوك العنيف لم يولدوا كذلك ، ولكن المشكلات الأسرية أو المشكلات المحيطة بهم ، سواء في المدرسة أو الحي الذي يقطنوه ، تؤثر بصورة كبيرة في سلوكهم ، لذلك لا بد من مراعاة التالي :

- تشجيع الطلبة على مصارحة معلمهم أو المرشد الطلابي بأي مشكلة عند حدوثها ، لاتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاجها قبل استفحالها .
  - تكليف الطلبة ذوي السلوك العنيف بخدمات اجتماعية ، لتعزيز حب التعاون في نفوسهم .
  - وضع قائمة بالعقوبات التدريجية التي يمكن اتخاذها ضد الطلبة ذوي السلوك العنيف .
  - الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص من الأطباء النفسيين والأخصائيين الاجتماعيين في حالة الوصول لطريق مسدود مع بعض الحالات .
- 3. دوره فيما يتعلق بالمعلم :**
- أن يتسم بالصلاح والتقوى .
  - أن يكون مؤهلاً متمكناً من مادته ملماً بالنظريات الحديثة في مجال التربية .
  - إتقان فن التدريس من حيث واجباته وأساليبه .
  - أن يتميز بحب طلبته ، يؤدي إلى حب متبادل من طرفهم واكتساب ودهم وتقديرهم .
  - وضع المعايير العلمية والعملية في طريق اختيار المعلم ، من حيث حب المهنة وجودة الأداء وتحديث برامج التنمية المهنية .
  - تزويد المعلمين بمصادر المعرفة الحديثة المستجدة بتوفير الحياة الكريمة التي تحقق له مكانته في المجتمع وعند الطلبة .
- ومن الأمور الأخرى ذات الصلة بالمعلم كذلك :**
- تبادل الزيارات الصفية والمدرسية ، لتحسين أدائهم وإكسابهم خبرات جديدة .
  - تحسين ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية .
  - تفعيل دور نقابة المعلمين ، لمعايشة مشكلاتهم ، ومساعدتهم في التغلب عليها .
  - تكريم المعلمين الذين يهتمون بقضايا ومشاكل الطلبة ، من قبل الإدارة المدرسية أو وزارة التربية والتعليم .

- إتاحة الفرصة للمعلمين لتنمية قدراتهم ومواهبهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار .
- ربط المدرسة بشبكة المعلومات العالمية ( الانترنت ) ، لخدمة جميع العاملين في المدرسة وخاصة المعلمين .
- الاهتمام بالمعلمين الجدد ورفع روحهم المعنوية .
- تخفيف العبء عن المعلمين القدامى .
- 4. دوره فيما يتعلق بالمناهج الدراسية :
- اعتماد المناهج على تطوير مفهوم التعلم الذاتي ، بناء على الرغبة الداخلية في تعلم ما ، يختارونه من موضوعات ، وفي الوقت الذي يتناسب مع ظروفهم واحتياجاتهم .
- أن تعتمد المناهج أسلوب تعليم ديمقراطي ، بحيث يستطيع كل متعلم أن يتعلم طبقا لاستعداداته وقدراته .
- تنمية القدرة على البحث والتجريب والتحري عن المعلومات .
- مواكبة المناهج للتطور التكنولوجي والانفجار المعرفي .
- أن تكون فعالية وتعاونية .
- 5. دور مدير المدرسة بشكل عام :
- توفير الطمأنينة والشعور بالأمن والاستقرار للطلبة ... ويقضى من مدير المدرسة ما يأتي :
- 1. إشراك الطلبة للقيام ببعض الأعمال والأنشطة ، ذات الصلة بالإدارة والتنظيم المدرسي ، من خلال مجالس الفصول ، مثل ( نظام الأسر . اتحاد طلبة المدرسة . الحكم الذاتي ) .
- 2. فهم الطلبة فهما واضحا ، وهذا يتطلب من مدير المدرسة أن يكون ملما بالجوانب الآتية :
- معرفة حاجات الطلبة وحاجات البيئة التي يعيشون فيها وظروفها .

- الإلمام الكافي بسلوكيات التعلم .
3. الإشراف على الاستمارة الإحصائية الشهرية الخاصة بطلبة المدرسة خلال الأيام الأولى من كل شهر ، ومحاولة تشخيص مشكلات الطلبة النفسية والسلوكية واقتراح بعض الحلول لعلاجها .
4. إتاحة الوقت الكافي لسماع رأي الطلبة واقتراحاتهم لتحسين الجو المدرسي العام . ( أحمد ، 1991 : 285 ) .
5. الاهتمام بإكساب الطلبة السلوكيات الإيجابية ، وتشجيعهم على التخلي عن السلوكيات السيئة داخل الفصل وخارجه .
6. الاهتمام بتوفير العديد من الخدمات الطلابية ، كالتوجيه والإرشاد الطلابي ، الرعاية الاجتماعية والرعاية النفسية والأنشطة اللامنهجية .. الخ .
7. إتباع سياسة الباب المفتوح للجميع.
8. التعاون التام بينه وبين أولياء الأمور ، لإيجاد الحلول المناسبة لأبنائهم ، من خلال التنسيق مع الأخصائيين والمهتمين بالأمر ، لزيارة بيوتهم، والتعرف على طبيعة المشكلة على أرض الواقع .
9. تخصيص الوقت الكافي لممارسة الأنشطة المختلفة للطلبة ، لتفريغ طاقاتهم واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم والمتمثلة في (الأنشطة الفنية – الاجتماعية – الرياضية –الثقافية).
10. غرس خشية ومخافة الله عز وجل في نفوس الطلبة.
- 11.حث الطلبة على الصلاة في جماعة والعمل على توفير مصلى لهم.
- 12.تحقيق التعاون بين المدرسة، والبيت، والمسجد، ومؤسسات المجتمع المحلي الأخرى.

### ثالثاً : دور مديري المدارس في إدارة الاجتماعات :

تعتبر الاجتماعات إحدى الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة المعاصرة في تحقيق أهداف المؤسسة ، وتدعيم مبادئ التفاعل النشط ، والاتصال الأفقي والرأسي بين

أفرادها فضلا عن كونها مظهرا هاما من مظاهر الديمقراطية ، والعمل الجماعي وسيادة رأي الجماعة .

بالإضافة إلى أنها أسلوب فعال في توصيل المعلومات والخبرات بين الأفراد والعاملين في المؤسسات على اختلاف مستوياتهم الإدارية ، وبالإضافة إلى ذلك فإن الاجتماعات وما يتمخض عنها من أفكار وآراء تعتبر مصادر أو مراجع بشرية لا مثيل لها . وتحكم الاجتماعات معايير وقواعد وتضبطها إجراءات تنظيمية وإدارية معنية تجعل منه أسلوبا فعالا للتعبير عن تماسك الجماعة وتعاونها وتحقق مزيدا من رضا العاملين مما يزيد من إقبالهم على تحقيق أهداف المؤسسة ، وبصفة عامة فإنها أصبحت ذات قيمة وأهمية من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر . ولا تتحسن إدارة الاجتماعات بسحر ساحر بل يجب أن يكون الناس راغبين في التغيير وأن يكونوا مستعدين لتطبيقه .

إن تغيير الأسلوب الذي تتصرف بموجبه مجموعة من الناس ، قد يكون عملاً صعباً ، وأحيانا لا يتم ذلك العمل إلا بقرار يتعلق بالسياسة العامة ، وحتى لو لم يتم تنفيذ التغيير بشكل منهجي ، فإن كل شخص يستطيع أن يغير سلوكه الخاص ، وأن يؤثر بالتالي على تقدم الاجتماعات التي يحضرها ، إن أطول رحلة تبدأ بخطوة واحدة ينبغي أن يبادر إليها شخص ما فلماذا لا تكون أنت ذلك الشخص . ( البعلبكي ، 1998 : 12 )

**عوامل نجاح الاجتماعات المدرسية :**

**أولا : اشتراك المدير فيه بإخلاص :**

مدير المدرسة له من القدرات وإمكانيات السلطة ما يمكنه أن يسهم بإيجابية في أعمال المجالس المدرسية إذا أدى دوره فيها بإخلاص ويتحمس لتحقيق أهدافها فهو قد يرى بخبرته اقتسام التخطيط والتشريع مع أعضاء المجالس فنيا وإداريا واجتماعيا ، وله قدرة غير عادية في تسهيل أي عمل أو تنفيذ أي مشروع يحتاج إلى مساعدة خارجية ، وخبرته ، كذلك تمكنه من التوجه لحل المشاكل الاجتماعية والدراسية والنفسية ، وهو

فوق ذلك المقوم والمقدر لعمل العاملين بالمدرسة ولسان حالهم أمام الهيئات الأخرى ، فإن كانت رعاية هذه المجالس مخصصة واشتراكه في أعمالها لا ينقصه الحماس بحيث يدفعه ذلك إلى حب العاملين معه ، وثقته فيهم ، ومحاولة كسب عواطفهم واحترام مبادئ التطبيق الديمقراطي السليم في تعامله معهم ، وتكريس جهده للعمل المنتج ضمن التخطيط الجماعي ، فإن كل ذلك يملا نفوس جميع أفراد المدرسة من مدرسين وتلاميذ وموظفين بالشعور بأن المدرسة مدرستهم هم ، وأن نجاحها في أداء رسالتها يعود إليهم ، وفي ذلك ما فيه من المساعدة غير المحدودة لإنجاز جميع المشروعات التي تقوم بها المجالس .

وعلى النقيض من ذلك فإنه قد يساعد على إحباط أعمال المجالس المدرسية وفشل مشروعاتها ، وذلك إذا قرر الانعزال على نشاطها أو كان قائدا فاشلا لا تتسم رئاسته للمجالس بسمات الديمقراطية الحقيقية فيتخذ منها مظهرا للتحكم أو يتخذها أداة لتحقيق أهدافه الشخصية والنهوض بمركزه الفردي أو يستخدم سلطاته في المضايقات أو التهديد أو الاعتراض على العاملين أو احتقار ما يقومون به من نشاط أو يستأثر بالرأي ويفقد الثقة فيمن يعملون معه من الطلبة والمدرسين وموظفي المدرسة .

ومما يؤسف له أن بعض المديرين يلجئون إلى هذه التصرفات خوفا من ضياع السلطة من أيديهم ، ولكن الحقيقة أن اقتسام السلطة بينه وبين من يعمل معه من المدرسين والتلاميذ والموظفين تزيد من تقديرهم وتمكن لسلطانهم وتهب لهم الفاعلية في القيادة ، وقد يلجأ بعض المديرين إلى التسلط وفرض الرأي اعتقادا منهم بأن ما يهتمون به وما يدور في أذهانهم هو نفس ما يهتم به الآخرون ويدور في أذهانهم هذا اعتقاد خطأ ، لأنه على الرغم من استهداف الجميع الاهتمام بالمدرسة والارتقاء بمكانتها التربوية إلا أن لهذا طرقا عديدة ومشروعات متنوعة كثيرا ما تختلف من شخص إلى آخر طبقا لما أثبتته البحوث النفسية من تشعب الفروق التربوية في الأشخاص . ( منقربوس ، 1962 : 210 )

إن المدير الكفاء يحرص على أن تكون اجتماعاته ناجحة ومنتجة ، وأن يتحقق من خلالها الأهداف المنشودة ، وأن تنتهي الاجتماعات ويخرج فيها المشاركون وهم أكثر تماسكا ، ويشعر كل منهم بأنه قد أنجز شيئا ذا قيمة ويتوقف كل ذلك على كفايات المدير ، ونشاطاته واتجاهاته نحو الموقف والمشاركين .

**ولزيادة فاعلية الاجتماع ينبغي أن يلتفت المدير إلى الأمور التالية :**  
**ب. الإدارة الفاعلة للوقت :**

فلتكن ربع الساعة الأخيرة من الاجتماع مثل ربع الساعة الأولى من حيث النشاط والفاعلية ، احرص على البدء في الوقت المحدد تماما ، وضح الهدف من الاجتماع ، واحرص على الحفاظ عليه ، وتوجيه استخدام الوقت كله نحو بلوغه ، وتجنب الخوض في موضوعات ومناقشات جانبية تصرفك عن المحور الرئيسي للاجتماع . ( بلقيس ، 1989 : 24 )

**ت. ذكر أهداف الاجتماع بشكل جلي بعيد عن الإبهام .**

ابداً اجتماعك بشرح الأهداف ، لأن ذلك يزيل اللبس ، ويقضى على سوء الفهم ، ويركز الاهتمام باتجاه الأهداف المنشودة ، ويوجه نحوها جميع الجهود المتوافرة .

**ث. ممارسة فنون القيادة الحكيمة ، وذلك من خلال :**

- المحافظة على الموضوع المحوري للاجتماع ، وتجنب الانحراف عنها ، فلا تترك أي موضوع على جدول الأعمال دون الفصل فيه ، واتخاذ القرار الجماعي المناسب سواء استكماله له أو تنحيته أو تجاوزه ، اعقد جدول الأعمال لمنع الخروج من الموضوع الأساسي .
- التحكم في الوقت المتاح للتحدث والمناقشة وإفساح المجال لكل مشارك للتعبير عن رأيه ( عندما يكون ضروريا ) .
- طلب المزيد من المعلومات حول بعض الاستنتاجات التي يطرحها بعضهم ، حيث أن هناك من يميل إلى التعبير عن الاستنتاجات دون الإفصاح عن

- المعلومات التي يستند إليها في ذلك ، وجه أسئلة سابرة تساعدك في الكشف عن العوامل والأسباب الكامنة وراء مثل تلك الاستنتاجات .
- المقارنة بين وجهة النظر المطروحة حول المشكلة أو الموضوع المستهدف وحاول إظهار نقاط الاتفاق والاختلاف بينها ، أطلب المزيد من الآراء للتخفيف من حدة الاختلافات القائمة .
  - الدمج بين الأفكار والآراء المختلفة المطروحة ، ثم اقترح قرارا بشأنها ، وخاصة إذا ما وجدت أن المناقشات طالبت والأمور أخذت تبتعد عن محورها الأساسي ، إن عملك هذا ييسر عملية التوصل للحل المنشود أو القرار المستهدف .
  - المراهنة لعدم التشتت وانصراف الانتباه : انتبه لأية مؤشرات تصدر عن المشاركين سواء أكانت لفظية أم غير لفظية تبين أنهم ملوا أو فقدوا الاهتمام أو تعبوا ، عند ذلك حاول إحداث تغييرات في الأسلوب أو المحتوى أو نبرة الصوت أو وتيرة سير الاجتماع قد تساعدك في تنشيط المجتمعين ، ونرى أن تطرح بعض الأسئلة أو تنهي الاجتماع ، وتعلن استكمال جدولته في وقت لاحق.
  - تلخيص ما حققه الاجتماع من نتائج واختتم الاجتماع ، بتقديم ملخص للإنجازات التي حققها المشاركون فيه ، واستعرض القرارات التي تم التوصل إليها والخطط التي أنتجت واذكر أسماء من اتفق على قيامهم ببعض المهمات المستهدفة .

### ج. الحرص على تنظيم وإدارة المناقشات بحنكة :

ليس هناك شكل واحد محدود ، أو نمط معين لطريقة تنظيم المناقشات التي تحدث في أثناء الاجتماعات التي يعقدها المدير أو تعقدها اللجان المختلفة العاملة في المدرسة ، وفي غالب الأحيان يطرح موضوع معين ويقول المشتركون أنه من الضروري قوله ، وفي آخر الأمر تنتهي المناقشة وينتهي الاجتماع هكذا ، وقد يكون من الخطأ أن نفيذ المناقشات التي تدور في الاجتماعات بنمط أو شكل ثابت معين ، ومهما يكن الأمر فإن المناقشات تسير في سياق منطقي معين قد لا يلتزم به المدير أو قائد الاجتماع ،

ولكنه يعيه تماما ، وإذا كان الموضوع المطروح من الأهمية بمكان فإن على المدير ألا يكتفي بوعي السياق ، وإدراكه في داخل عقله فقط بل ينبغي أن يعلن هذا النسق على المشاركين كي يعوه أيضا . ( بلقيس ، 1989 : 26 )  
ويمكنك أيضا أن تتحكم في أسلوب الاجتماع وتجعله فعالاً ، بأن تجعله قصيرا من حيث المدة وعدد الحاضرين وجدول الأعمال .

### ح. تشجيع تصارع الأفكار في الاجتماع :

ليس الاجتماع الجيد هو الاجتماع الذي يقتصر على الحوار بين المدير أو رئيس الاجتماع من ناحية ، وكل من الأعضاء المشاركين فيه من ناحية ثانية ، بل هو الاجتماع الذي تسوده المناقشات وتبادل الآراء بين جميع المشاركين فيه ، والذي يلعب المدير فيه دور المنسق والموجه والمشرف وسابر الأفكار والمنشط لها ، والذي يجمع شتاتها ويدفعها باتجاهات جديدة مفسحا المجال لكل مشترك أن يعرض التفكير فيها لاستيعابها وتبصرها ، فالاجتماع الجيد هو لقاء الأفكار لا الأشخاص ، ويلعب المدير الجيد دورا مهما في رفع سوية الاجتماع والأفكار التي تطرح وتلاحقها فيه من خلال دفعها إلى أعلى والتحكم في توجيهها باتجاه الأهداف المخططة ومنع التشتت والجنوح وإعطاء الفرصة لكل مشارك أن يحصر مشاركته في مجال مسؤولياته واختصاصه وخبراته . ( بلقيس ، 1989 : 27 )

### خ. الاستخدام الأمثل لمبادئ ديناميات الجماعة في إدارة الاجتماعات :

ديناميات الجماعة هي تلك العلاقات والشروط السيكولوجية التي يستخدمها المدير والمشرف وأفراد الجماعة في تنظيم التفاعل فيما بينهم لتحقيق إدراك مشترك للعمل وأهدافه يقوم على المشاعر والعواطف ، وتتأثر هذه الشروط والعلاقات بمعايير الثقافة والعادات والقيم السائدة بين أفراد الجماعة ويستطيع المدير الكفاء أن يرسخ وعيه بمبادئ ديناميات الجماعة في تنظيم إدارة الاجتماعات الإدارية والإشرافية وتنمية روح الفريق بين العاملين معه ، فما هي هذه المبادئ وكيف يمكن الاستفادة منها :

**المبدأ الأول :** الحرص على إيجاد التجانس في الأهداف والمحافظة عليه ، وذلك عن طريق إشراك المعنيين في تحديد تلك الأهداف وإيضاحها والاتفاق عليها قبل تبنيها والعمل على تحقيقها .

**المبدأ الثاني :** ضرورة الاحتفاظ بخطوط تواصل واضحة رأسية وأفقية ثابتة بين المدير والعاملين معه ، ويمكن تحقيق تلك الأهداف من خلال المشاركة في تنظيم الاجتماعات واللقاءات والمناقشات ومن خلال التدريب على إتقان مهارات التواصل المختلفة اللفظية منها وغير اللفظية .

**المبدأ الثالث :** توفير مناخ من الحرية والتسامح والمودة بين المدير والمشرف والمعلمين بعيدا عن الانفعالات الحادة والتشجنات .

**المبدأ الرابع :** تبني سياسة الانفتاح والمرونة والاستعداد لتقبل وجهات النظر المختلفة ، والتفاعل معها بموضوعية وعقلانية ، وذلك لتوفير فرص التواصل لأفكار وآراء مشتركة بعيدا عن التعصب والتشنج والعناء والتمسك بالمواقف والآراء دون مبررات مقنعة وهذا يتطلب حسن الإصغاء والاستجابة .

**المبدأ الخامس :** الحفاظ على الروح المعنوية للجماعة وإشاعة روح الفريق وتعزيز التماسك بين جماعات المعلمين وغيرهم من المعلمين وغيرهم من المرؤوسين والعمل على استمرارها حتى تتحقق الأهداف المنشودة .

**إن مراعاة مبادئ ديناميات الجماعة يتطلب من المدير والمشرف أن يشهر :**

- الثقة بالمعلمين والمرؤوسين والإيمان بالقيم التي يحملونها .
- احترام قدراتهم وآرائهم ومشاعرهم وميولهم ونزاعاتهم الخاصة .
- تفهم وتقدير مشكلاتهم وحاجاتهم المهنية الخاصة .
- الحرص على المصالح والأهداف المشتركة .
- العدالة والموضوعية في التفاعل مع الجميع دون تحيز أو تمييز .

**د. تقييم الاجتماع ومتابعة نتائجه :**

**أ. قيم الاجتماع :**

بغرض الوقوف على نقاط القصور والقوة والانطلاق منها نحو تحسين الاجتماعات القادمة شكلا وأسلوبا ومضمونا يمكنك القيام بذلك عن طريق :

- الاستبانة المعدة خصيصا لهذه الغاية .
- المقابلات مع بعض المشاركين ( عينة عشوائية ) .
- التقويم الذاتي ( إذا توافرت الأداة المناسبة ) .

**ب. محضر الاجتماع :**

احرص على تضمينه الخطط أو القرارات أو الحلول أو الإنجازات أو المعلومات التي تحققت وتم الاتفاق عليها في الاجتماع .

**ت. نفذ جميع ما تم الاتفاق عليه :**

نظم برنامجا في ضوء نتائج التقويم التي توصل إليها وفي ضوء الأهداف التي سبق رصدها للاجتماع ونتائجه . ( بلقيس ، 1989 ، 29 )

**أخطاء شائعة في إدارة الاجتماعات :**

**يمكن حصر بعض الأخطاء الشائعة في إدارة الاجتماعات فيما يلي :**

**أولا :** عجز المدير عن إنهاء المناقشات ، ورفع الاجتماع في الوقت المناسب : فكثير من المديرين لا يدرك اللحظة التي يصل فيها الاجتماع إلى النقطة الحاسمة ، والاتفاق المنشود ، ولذا نراه يترك المناقشة تستمر لبضع دقائق بعد التوصل إلى القرار أو الاتفاق المنشود وتسير المناقشة بعد هذا دون هدف ، وقد يؤدي ذلك إلى ما لا تحمد عقباه ، ولكن المدير الكفاء يقلل المناقشة حول أي نقطة من نقاط جدول الأعمال في الوقت المناسب ، أي عند التوصل للقرار أو الاتفاق المطلوب ، ويقوم بعد ذلك بتقديم خلاصة لما تم التوصل إليه ، وكأنه يذكر بالهدف الذي تم إنجازه ، وييسر أمر تدوينه وتسجيله في وقائع الاجتماع بالصورة المرغوب فيها ، ويشعر المشاركون بأنهم حققوا تقدما ملموسا نحو أهداف الاجتماع ، إضافة إلى تقديم مؤشر بضرورة البدء بمناقشة بند جديد من بنود جدول الأعمال وإنهاء الاجتماع ، أو تأكيد

ضرورة البدء بتنفيذ الإجراءات المترتبة على القرار أو الاتفاق الحاصل ، وأيه إجراءات وتعهدات ترتبط به .

**وينصح المديرون بالاحتراس من الأخطاء التي قد تحمل تأثيرا سلبيا على نجاح الاجتماع ومنها :**

مقاطعة المتحدث لأن من شأنها وقف عملية الاتصال ( انقطاع حبل الأفكار ) .  
استباق المتحدث بإكمال أفكاره مما يؤثر على فكرة المتحدث ويدخل عليها تغييرا لم يقصده المتحدث . ( الفريق الفلسطيني ، 1999 : 169 )

**ثانيا : التقاء الأعضاء بمسئولهم دون حرج ولا تكليف :**

يعتبر هذا ضرورة من ضرورات النجاح لأنه يؤكد شمول الاشتراك والتحمس من القاعدة في كل أعمال المجالس ومشروعاتها مما يزيد من حيويتها وقدرتها على الأعمال المنتجة ، وإذا كانت فرص الالتقاء غير الرسمي متعذرة بالنسبة للموظفين بحكم طبيعة أعمالهم ، فإنهم محتاجون إلى تخصيص بعض الوقت لمناقشة مشاكلهم وبحث مشروعاتهم الخارجة عن دائرة أعمالهم الروتينية ، وإن تنظيم هذا الوقت ليس عسيرا .

وهنا ينبغي أن نشير إلى أن حجر الزاوية في فاعلية هذه اللقاءات هو في جديتها وعدم رسميتها ، ومن ناحية أخرى في تنظيم مناقشاتها ، ومعرفة آداب المناظرة وكيفية كتابة التقارير ، ومناقشتها ، وبمراعاة آداب النقاش ، والمناظرة مثل حسن الإصغاء إلى أفكار الآخرين وعدم مقاطعة أحاديثهم ، وتجميع الفكرة قبل البدء بالكلام ، واحترام قواعد طلب الكلمة من الرئيس ، وغير ذلك من القواعد السليمة التي تؤدي إلى السرعة والنجاح في اتخاذ القرارات . ( منقريوس ، 1962 : 210 )

**ثالثا : احترام المجالس المدرسية من خلال عملها :**

لا شك أن مراكز المجالس المدرسية ترجع في النهاية إلى حقيقة الأعمال والإنجازات التي تقوم بها ، وقيمتها التربوية والاجتماعية التي تعتمد أول ما تعتمد على فاعلية

العمل الجماعي ، فإذا شعر أعضاء المدرسة بأنها أدت خدمة طيبة أو أسهمت في نهضة تربوية أو اجتماعية فإنهم يقدرونها وتحلل في نفوسهم المركز اللائق بها .

#### استراتيجيات إدارة الاجتماعات :

تعتبر الاجتماعات بصفة عامة بمثابة مؤتمرات يتم تخطيطها وتنظيمها وفق أصول معينة تلجأ إليها إدارة المدرسة . أي مؤسسة . بقصد الاستفادة من أفكار وآراء العاملين فيها ، في بحث موضوع معين ، أو حل مشكلة معينة تواجه المؤسسة ، أو الوصول إلى قرار جماعي ، يحدد خطة العمل فيها عن طريق الوصول بالآراء المتباينة إلى اتفاق وتوافق عام .

وقد لا يكون من المبالغة في شيء القول بأن النتائج التي يمكن الوصول إليها من أي اجتماع يتوقف إلى حد بعيد على أسلوب إدارته ، والاستراتيجيات التي يعتمد عليها مديره في الاستفادة من آراء وأفكار وخبرات الأعضاء المشاركين فيه ، وتوجيهها في اتجاه الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه ، أو المشكلة المطروحة للمناقشة بقصد البحث عن بدائل الحلول المناسبة لها ، وتتعدد الاستراتيجيات التي يمكن أن يعتمد عليها مدير المدرسة في إدارة اجتماعاتها بتعدد أنواع الاجتماعات وأهدافها ولعل أبرز تلك الاستراتيجيات ما يلي :

#### ب. إستراتيجية استمطار أو عصف الأفكار :

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الآراء حول الموضوع المعني أو المشكلة المطروحة بغير اختيار أنسبها ومن ثم اتخاذ القرار المناسب بشأن الرأي أو الحل الذي يحظى بالقبول لدى المشاركين في الاجتماع ، والأكثر قابلية للتنفيذ في ضوء إمكانيات المؤسسة وأهدافها .

#### وتتضمن هذه الإستراتيجية الإجراءات التالية من جانب مدير الاجتماع :

- طرح الموضوع أو المشكلة أو الخطة على أعضاء الاجتماع مبرزاً أهمية الموضوع ، والجوانب المختلفة للمشكلة المراد البحث عن حل لها ، أو أهداف الخطة المبتغى الوصول إلى قرار بشأنها .

- إثارة حماس الأعضاء للمشاركة بأرائهم وأفكارهم في الموضوع أو المشكلة أو الخطة المعروضة عليهم ثم يطلب إليهم طرح أفكارهم ، وآرائهم باعتبارها جميعا مصادر أو مراجع بشرية .
  - يطلب من مقرر الاجتماع تدوين جميع الآراء والأفكار التي يطرحها الأعضاء المشاركون دون التعليق عليها أو محاولة تقويمها ، أو الحكم عليها سواء من قبل الأعضاء أنفسهم أو من قبله هو .
  - بعد أن ينتهي الأعضاء من عرض أفكارهم وآرائهم تبدأ عملية اختيار انسبها من خلال استعراضها واحدا تلو الآخر واشترك الجميع في مناقشة الإيجابيات والسلبيات في هذا الرأي أو ذاك .
- ب . إستراتيجية التفريق والتجميع :**

وترتبط هذه الإستراتيجية بالسابقة ، وتعتمد عليها اعتمادا كبيرا ، وهي تستخدم بشكل أفضل في اجتماعات حل المشكلات ، وتقوم في الأساس على عمليتي التفكير التفريقي أو المتمايز والتفكير التجميعي " أثناء تحليل المشكلة ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة ويتمثل ذلك في :

- محاولة إيجاد أكبر عدد من الحلول البديلة .
- اختيار الأنسب منها .

**وتتضمن هذه الإستراتيجية الإجراءات التالية من جانب مدير الاجتماع :**

- تحديد المشكلة التي يريد عرضها على أعضاء الاجتماع ، تحديدا إجرائيا دقيقا وطرحها عليهم بطريقة تثير الاهتمام وتحفز على المناقشة .
- يطلب إلى أعضاء الاجتماعات طرح الأسباب أو العوائق التي قد تكون سببا في وجود المشكلة مع اقتراح بدائل الحلول الممكنة ، والتي تساعد في التغلب على تلك الأسباب وتخطي تلك العوائق ، وتعرف هذه الخطوة بعملية التفريق .
- يطلب إلى أعضاء الاجتماع التفكير في كل حل من الحلول التي تم طرحها على حدة ، وتقييمه في ضوء علاقته بالسبب الذي نبع منه ، ومدى قابليته للتنفيذ في

ضوء إمكانات المؤسسة المادية والبشرية وحدود الزمن الذي يتطلبه التنفيذ وكلفته

- محاولة استثناء الحلول المطروحة واحدا تلو الآخر في ضوء ما تسفر عنه عملية تقييم الحلول في الخطوة السابقة ، وتعرف هذه العملية بعملية التجميع والاختزال .
- التفكير في أسباب أخرى واقتراح مجموعة جديدة من الحلول عندما لا تصلح جميع الحلول المقترحة السابقة كلها لسبب أو لآخر .

وهكذا يستمر مدير الاجتماع في توجيه أعضائه باتجاه المشكلة وتضييق مسارها تدريجيا ( عملية التجميع ) إلى أن يصل إلى الحل المنشود .

#### ج . إستراتيجية تحليل الوسائل والغايات :

ويعتمد المدير على هذه الإستراتيجية عندما يتأسر اجتماعا لتحديد خطة العمل في مدرسته ، أو عندما تكون المدرسة بصدد إدخال بعض التعديلات أو الإصلاحات على برامجها أو أهدافها ، كذلك عندما يكون الاجتماع بهدف حل مشكلة معينة من المشكلات التي تعترض عمل المدرسة .

ولدى اعتماد مدير المدرسة على هذه الإستراتيجية في إدارة اجتماعاتها فإن عليه أن يوجه أعضاء الاجتماع لطرح آرائهم وأفكارهم في القنوات التالية :

- تحديد الوضع الراهن في المؤسسة أو المشكلة المراد حلها ( الواقع ) ووصفه بدقة من خلال استعراض إيجابياته وسلبياته .
- تحديد الوضع المرغوب فيه ( المتوقع ) ووصفه بدقة وتوضيح الإيجابيات والسلبيات المتوقعة من ورائه .
- محاولة حصر الفرق أو الفروق بين الوضعين الواقع والمتوقع(تحديد الحاجة) .
- تحديد الخطوات الإجرائية التي يمكن من خلال إتباعها تخطي الفجوة بين الواقع والمتوقع .
- تحديد الإمكانيات اللازمة وحصر المتوافر منها ، وتحديد مصادر وأساليب توفير النواقص .

- اتخاذ القرار المناسب في ضوء ما تسفر عنه مناقشات أعضاء الاجتماع، وما يطرحونه من آراء وأفكار تساعد على دفع الوضع الراهن في اتجاه الوضع المنشود .

#### رابعاً : دور مديري المدارس في تحسين المناخ التنظيمي :

إن المدرسة الحقة هي التي يسيطر عليها مناخ إيجابي سليم، ويشعر الطلبة بارتياح لحضورهم إليها كما يشعر المعلمون بارتياح لتدريسهم بها، وفيها يعمل الجميع معاً على تنشيط الاتجاه إلى الرعاية والاهتمام، ويتطلب ذلك بالضرورة وجود إدارة مدرسية فعالة تستند في إدارتها إلى العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرار من جانب المعلمين والآباء وممثلي المجتمع، ويجب أن تستهدف الإدارة المدرسية تكتيل قوى العاملين والطلبة والآباء من أجل العمل على تحقيق أهداف المدرسة، أي تكون هناك متابعة مستمرة لأنشطة المدرسة وتغذية مستمرة لتصحيح المسار وضمان أداء كل فرد لواجبه الصحيح . ( مرسي ، 2001 : 51 )

ومن البديهي أن خلق مناخ تعليمي جيد يستوجب أن يعمل مدير المدرسة على بناء مجتمع مدرسي يسوده الاحترام المتبادل بين الطلبة والمدرسين، وأن تكون هناك قنوات اتصال دائمة بين المدرسة وبين الطلبة وأولياء أمورهم وأسرتهم، وأن يسود في المدرسة الإحساس بالتوحد والالتزام . ( Carpenter, 2002: 63 )

لذلك فمدير المدرسة مطالب بالقيام بدوره الحيوي ، لتحسين المناخ التنظيمي بمدرسته، من خلال تحسين دوره تجاه كل ما يشكل البيئة المدرسية ببعديها المادي وغير المادي، والتي يرى المؤلفون أنها تتمثل في تحسين وتفعيل دوره تجاه كل من : المعلمين، الطلبة، المناهج الدراسية، الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية، والمجتمع المحلي وذلك على النحو التالي :

دور مدير المدرسة تجاه المعلمين :

إن خلق مناخ تنظيمي محبب إلى نفوس المعلمين، يؤدي بهم للعمل بدافعية وارتياح ، ويرفع الروح المعنوية لديهم ، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ، وبالتالي على سلوك وتحصيل طلبتهم، ويستوجب من مدير المدرسة باعتباره المسئول المباشر عن هؤلاء المعلمين أن يعمل على تنمية العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين، وبين المعلمين بعضهم البعض، وبين المعلمين وطلبته.

إلا أن التطبيق الفعلي للعلاقات الإنسانية يستلزم من المديرين أن يضعوا في اعتبارهم عدة متطلبات أساسية منها : ( البدري ، 2005 : 67-68 )

أ - فهم الذات الإنسانية : ويتضمن فهم دوافع الأفراد وميولهم واتجاهاتهم، ونواحي القوة والضعف في سلوكهم فيما يتعلق بتفاعلهم مع الآخرين.

ب - تكوين فلسفة خاصة تجاه العاملين كبشر : ويتضمن ذلك اعتناق مجموعة من القيم والمعايير الأخلاقية التي تؤكد إنسانية الإنسان وكرامته وأدميته.

ج - تحديد موقف خاص في العلاقات الإنسانية : ويتضمن ذلك تقييم للمشكلات الإنسانية في مجالات العمل والمشاركة في حلها.

د - الموائمة بين الاحتياجات الإنسانية ومتطلبات العمل التربوي : وذلك في اتساق وتوازي وتوازن بينهما دون غلبة أحدهما على الآخر أو تبعية أحدهما للآخر.

هـ - تحقيق التطابق بين النظرية والسلوك في العلاقات الإنسانية : ويتضمن ذلك ربط الفكر بالعمل والنظرية بالتطبيق والإدراك العقلي بالإدراك الحسي تجنباً لأية هوة تُتباعدهما وبينهما وهذه هي مسئولية المديرين المنفذين.

ومن الأهداف التي تُحققها العلاقات الإنسانية في المدرسة:

- تحقيق التعاون وتبادل الآراء والخبرات بين المدير وأُسرة المدرسة.
- تشجيع ومساعدة المعلمين والفنيين والإداريين والطلبة على الابتكار والتجديد.
- إيجاد روح الود والألفة بين المدير وجميع أسرة المدرسة.
- تدريب أعضاء هيئة المدرسة على القيادة.

- توفير جو هادئ فيه طمأنينة وراحة خالٍ من التوتر والقلق. (أبو الكشك ، 2006 ،  
: 120 )

فعلى المدير أن يدرك بأن المعلمين ككل البشر لهم قابلياتهم وطموحاتهم وأهدافهم المتباينة بظواهرها السلبية والإيجابية وعليه أن يحسن العمل مع المعلمين ذوي الأمزجة والاتجاهات المتباينة فهو يواجه المعلم النشط الفعال المعلم المبالغ في النشاط والفعالية كما يواجه الخامل أو المشاكس أو اللامبالي أو القديم أو المسن أو المعارض من أجل المعارضة أو عديم الخبرة كما يواجه الهيئة التدريسية المنقسمة على نفسها والمتباينة القيم والاتجاهات (إلياس، 1984 : 97-98)  
وقد تجتمع معظم أو كل الصفات ولكن وجودها يعيق عمل المدرسة ويعيق تحقيق الأهداف المدرسية ووجود مثل هذا المعلم يؤثر على الآخرين ويعتبر معلماً مشكلاً ولا يكفي التعرف عليه في المدرسة وإنما العمل الجاد على تشجيعه واستعادة حمسه ونشاطه ويتضح دور المدير في الجوانب التالية :

#### **المعلم الكسول ويتصف بما يلي:**

- لا يهتم بالتطورات والمستجدات المتعلقة بتخصصه.
- يلتزم بالدوام الرسمي ولكنه يخرج مسرعاً بعد انتهاء الدوام مباشرة.
- يتعامل مع المعلمين الجدد بالاستهتار والاستهزاء وخصوصاً من يبذلون جهداً فوق طاقتهم.
- لا يرفض الالتحاق بالدورات المهنية ليس رغبة بالتزود بالمهارات الجديدة ولكن أملاً في الحصول على ترقية.
- يقضي معظم وقته في غرفة المعلمين.
- لا يرغب بزيارة الزوار أو تبادل الزيارات الصفية.
- هو تقليدي غير متجدد يحتفظ بدفتر تحضيره القديم ولا يجري عليه أي تعديل أو تغيير.
- لا يبدي حماساً في حضور اجتماعات هيئة التدريس.

- لا يهتم بالتغذية الراجعة في التدريس.
- لا يتحمل نصيبه من عبء العمل المخصص له .
- العوامل التي تجعل المعلم كسولاً:-**
- توقعه الحصول على تقدير مادي أو معنوي نتيجة إنجازهِ لعمل أو مهمة فلم يحصل على ذلك أو على اعتراف بجهدهِ.
- شعور المعلم أن من هم أقل منه خدمة أو مؤهل علمي قد أصبحوا في وظائف لم يستطع الحصول عليها.
- المشاكل الأسرية تؤدي إلى انشغال المعلم عن واجباتهِ وكلما ازدادت أكثر كلما كان انشغاله أكثر .
- عدم الاهتمام بأحد المعلمين داخل المدرسة يدفعه إلى البحث عن مراكز خارج نطاق المدرسة فينشغل باهتماماته الكثيرة والمتنوعة.
- فقدان الثقة بمدير المدرسة.
- دور مدير المدرسة في معاونة المعلم الكسول:-**
- هذا الدور ليس سهلاً ولا يتم بسرعة وإنما يحتاج إلى روية وجهد..
- خطوة بناء الثقة : أي ثقة المعلم بنفسه وثقته بمديره وثقته بعمله من خلال :**
- أثناء الاجتماعات وتقويم أي عمل مدرسي تشجيع المعلمين جميعاً على إبداء ما يشاءون من أوجه النقد ودون خوف.
- أثناء توجيه النقد للعمل وإنهم سيطبقون قواعد النقد التي استخدموها على عملهم وهذا قد يدفع البعض إلى الاهتمام بعمله.
- أثناء توجيه النقد يطلب المدير من المعلمين ويحملهم مسئولية اقتراح بدائل وحلول أفضل والاقتراح البناء يحمل معه مسئولية جعل المقترحات صالحة للتنفيذ.
- أن يزود المدير المعلمين بالمجلات والتقارير والأبحاث التي تعمل على شحن همهم وإثارة تفكيرهم لما تحمله من آراء وأفكار.

- اجتذاب المعلمين الذي فقدوا حماسهم للعمل بإشراكهم في اللجان المدرسية مثل لجنة رعاية المدرسين ولجنة التقويم الذاتي للمدرسين ولجنة تخطيط البرامج.

#### المعلم عديم الأثر:-

##### صفاته:

- جاد وعبوس أكثر الأحيان تنقصه روح الفكاهة ، صوته وطريقته في الحديث على وتيرة واحدة.
- يغلب عليه المظهر الكئيب ، لا يظهر وداً لطلابه ولا لزملائه.
- لا يعادي المجتمع ، أصدقاؤه قليلون ولا يعرف كيف يكسب الأصدقاء.
- يخاف من الفشل لذلك لا يدخل المسابقات أو المنافسات، يعمل جاهداً حتى لا يوجه إليه لوم أو إنذار.
- مواظب في دوامه ، يلتزم بالتعليمات والأوامر، غير مجدد ولا يحب التطوير والتغيير .

#### دور المدير في مساعدة المعلم عديم الأثر:-

- أن يعمل على تنمية الروح الجماعية في هيئة التدريس وذلك يساعد المدير في أن يتحمل أعضاء آخرون مساعدة المعلم عديم الأثر .
- بناء برنامج اجتماعي لأعضاء هيئة التدريس يشارك فيه المعلم ويتولد فيه مهارات وعلاقات اجتماعية مع الطلاب وغيرهم.
- تهيئة الظروف لإشراك المعلم في أوجه النشاط المختلفة مثل المعارض والتمثيلات لتحسين المهارات الاجتماعية للمعلمين.
- إشراك المعلم في ورشات العمل الرئسية فيكون معلماً ضمن مجموعة فيكتشفون وجود علاقات إنسانية جيدة تزيد من إمكانية التعلم.
- معاونة المعلم على التحرر من القيود التي تجعل من الصفوف أماكن جامدة لا حياة ولا تفاعل فيها.

#### المعلم الذي لا يخطط لدروسه:-

قد يكون المعلم معلماً كسولاً أو قديماً أو عديم الأثر أو معارضاً وقد يخطط داخل غرفة الصف والإجابة عنده جاهزة لا أشعر بفائدة التخطيط إنني أحفظ دروسي ومادتي غيباً التخطيط لا يضيف شيئاً جديداً لي.

### الأسباب المتوقعة لذلك: \_

- وجود المعلم في مدرسة مديرتها لا يهتم بالتخطيط أو أنه من النوع الترسل الذي لا يتابع معلميه في كثير من المهمات ومنها التخطيط للدروس.
- شعور المعلم بأن اطلاع المدير على دفتر التحضير يشكل سلطة تسلطية ولم يحاول المدير توليد قناعة عند المعلم بأهمية تخطيط الدروس.
- عدم وجود ثقة بين المعلم والمدير.
- عدم قدرة المعلم على التخطيط الجيد وخشيته من اطلاع الآخرين على تحضيره.
- عدم وضوح صورة التخطيط لدى المعلم لاختلاف وجهات نظر المشرفين التربويين في شكلات التخطيط للدروس. (العمامرة، 1999 : 296-297).

### دور مدير المدرسة في معاونة المعلم الذي لا يخطط لدروسه :

- جذب المعلم الذي لا يخطط للاشتراك في لجنة التخطيط
  - إرسال نشرات أو مقالات أو نتائج أبحاث تتعلق بأهمية تخطيط الدروس
  - إبلاغ المعلمين بأن النشرة ستناقش في الاجتماع وسيتولى إدارة النقاش لجنة التخطيط والمعلم الذي لا يخطط من ضمنها.
  - التنسيق مع أعضاء لجنة التخطيط بتوزيع الأدوار فيما بينهم ويكلف المعلم الذي لا يخطط بدور معين.
  - يثير المعلم بعض المفاهيم التي تتعلق بالتخطيط وتطويره مثل الفروق الفردية بين المعلمين وأهمية التغيير والتطوير.
  - يتدخل المدير وبالتنسيق مع بعض المعلمين:
- معلم يقول : أنا أقوم بالتخطيط لدروسي قبل يوم واحد من تنفيذها حتى يتذكر الأهداف والمادة.

- ومعلم آخر يقول :** أنا أستخدم دفتر التحضير حتى أستطيع توزيع الوقت على الأهداف ومعلم ثان يقول أنا أضيف ملاحظات باستمرار على دفتر التحضير.
- ينسق المدير مع معلمي المادة التي بها معلم لا يخطط لعمل برنامج لتبادل الزيارات والخبرات ويحدد أسماء المعلمين وتاريخ تنفيذ الموقف ويطلب المدير من كل معلم أن يوزع الخطة الدراسية على المشاهدين قبل التنفيذ وبهذا سيضطر المعلم إلى أن يخطط ولا يستطيع الاعتذار عن المشاركة.
  - إذا لم ينجح المدير في إكساب المعلم اتجاهها إيجابيا نحو التخطيط للدرس فيعقد اجتماعاً فردياً مع المعلم ويناقشه بهدوء وصبر ويقوم بإقناعه بأن الأمر قابل للتجريب ويشارك المدير المعلم في إعداد خطة دراسية ينفذها المعلم.
  - يطلب المدير من المعلم إظهار إيجابيات التخطيط وسلبياته إن وجدت ويتدخل المدير بالتركيز على الإيجابيات وتعزيز اتجاهات إيجابية لدى المعلم.

#### **المعلم القديم:-**

#### **صفاته::**

- لا يحاول تطوير وتحسين طرق تدريسه.
- لا يحبذ ولا يرغب في دخول دورات أو برامج للتدريب أثناء الخدمة.
- لا يميل إلى الاطلاع على الجديد من التطورات التربوية.
- بعض المعلمين القدامى قد يكونوا حجر عثرة أم محاولة تطوير المدرسة لارتباطهم بقيم معينة وهم يحاولون أن يجعلوا سائر الزملاء يسيرون على طريقهم.

#### **دور المدير في معاونة المعلم القديم:-**

- أن يعمل المدير على ألا يفقد المعلمون القدامى شعورهم بالقيادة.
- أن يقوم بدراسة قدرات وطاقات المعلمين القدامى.
- أن يوظف معارف وإمكانات المعلمين القدامى بتهيئة الفرص المناسبة لهم بالمشاركة.

- توظيف معرفة المعلمين القدامى في حل المشكلات المدرسية واحترام خبراتهم فيشعر المعلم أن منزلته ومكانته لا زالت موجودة.
- أن يوضح مفهوم المشاركة في المعلومات والآراء لجميع العاملين وأن الاستفسار عن أي قضية يهدف للمشورة.
- أن يعمل على جذب المعلمين القدامى إلى العمل الجماعي من أجل عودة المبادرة والرغبة في التحسن من خلال إشراك المعلمين القدامى مع الشباب ويوحي لهم بسؤال المعلمين القدامى التي تعترضهم.
- وبعدها يسأل المعلم القديم زميله المعلم الحديث ولو من قبيل المجاملة وبذلك يحدث تبادل الأفكار والرغبة في المشاركة وتجربة الأفكار الجديدة.
- أن يحفز المعلم القديم للعمل من خلال استشارته ومشاركته فيما يتعلق بتحسين العمل ويقنع المعلم القديم بتجريب طرق جديدة ويشعر المعلم القديم أن قدراته لا تزال موضع الاحترام.
- ألا يستهجن الأفكار بسبب قدمها وأن الأفكار الجديدة هي تقدمية أكثر مما ينبغي.
- مراعاة بعض المعلمين القدامى عند توزيع المهام على المعلمين.
- الاعتراف بالجهود الذي يبذله المعلمون وبذلك يتسابق المعلمون على إظهار قدراتهم فيضفي المعلمون القدامى على هيئة التدريس صفة الاستمرار وأنها هيئة ذات تقاليد ويضفي المعلمون الجدد على المدرسة الحماسة والأفكار الجديدة.

(العمارة، 1999 : 299-301)

#### المعلم غير الديمقراطي :

- من المشكلات التي تواجه المدير التعاوني وجود المعلم غير الديمقراطي ويستطيع مدير المدرسة التعرف عليه:
- داخل غرف التدريس حيث لا يعطي المعلم غير الديمقراطي الفرصة للطلاب للتعبير عن آرائهم.

- خارج غرف التدريس حيث تظهر تصرفاته في تعامله مع زملائه.
- صفات المعلم غير الديمقراطي :**
- يسعى إلى قيادة المجموعة وهو يحاول استرضاء مدير المدرسة.
- يتضايق من القرارات التي تصدرها اللجان والاجتماعات.
- يرفض قبول المسئولية أمام أعضاء هيئة التدريس.
- يتقبل أوامر وتعليمات مدير المدرسة.
- يسعى لكسب أنصار ومؤيدين غير ديمقراطيين للسيطرة على أعضاء هيئة التدريس وفرض رأيه عليهم.

#### **دور مدير المدرسة تجاه المعلم غير الديمقراطي :**

1. أن يسأل مدير المدرسة الأسئلة التالية:
  - هل أتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بديمقراطية؟
  - هل أدفع المعلمين إلى سؤالي عن كل صغيرة وكبيرة؟
  - هل أتقبل القرارات التي تصدر عن أعضاء هيئة التدريس؟
2. أن يثير أثناء الاجتماع موضوع التعلم الديمقراطي وأهميته وضرورته.
3. أن يكون المدير قدوة لبقية المعلمين من حيث:
  - التعامل مع جميع المعلمين بديمقراطية واضحة.
  - التعامل مع الطلاب بديمقراطية واضحة.
  - أن يحترم أية فكرة مهما كانت مصدرها.
  - أن يفسح المجال للمعلمين لإبداء آرائهم.
4. إذا لاحظ المعلمون أن مديرهم يمارس الصلاحية بالروح الديمقراطية فإنهم سيشعرون بالرضا ويرغبون في زيادة هذه الخبرات. (العمامرة، 1999 : 301-303)

#### **المعلم المعارض:-**

قد تكون المعارضة عنيفة أو هادئة مكبوتة تظهر عند تكليف المعلم أو عندما يظهر الاختلاف حول قضية ما وعلى المدير أن يضع باعتباره ما يلي:

- ألا ينظر للمعارضة على أنها مصدر قلق له.
- أن يتقبل المعارضة كتقبله للتأييد.
- ألا يعتبر المعارضة إساءة شخصية له.
- أن يتعامل مع المعارضين والمؤيدين بنفس الحرية والصراحة.
- أن يعلن المدير أن المعارضة الإيجابية صفة مرغوبة.
- أن التطور والتقدم قد ينتج لوجود المعارضة.
- مراعاة وجهات نظر جميع المعلمين عند اتخاذ قرار تطوير البرنامج المدرسي كي لا تظهر الانقسامات.

#### دور المدير في معاونة المعلم المعارض :

- لكي يوفر المدير الانسجام النسبي ويخفف المعارضة السلبية يقوم بما يلي:
- إفراغ الجهد في إيجاد الاتفاق داخل أعضاء هيئة التدريس.
- أن يحسن الاستماع إلى وجهة نظر المعلم المعارض.
- أن يعمل على إيجاد أوجه الاتفاق ومنها ينطلق إلى بحث أوجه الاختلاف أي بناء قاعدة من الاتفاق يقوم العمل عليها.
- أن يكون الهدف من النقاش نمو المعلم لا الانتصار عليه.
- ألا يقف موقف المجدال مع المعلم المعارض حتى لا يصل إلى نقطة يتعذر عليهما الانسحاب عندها.
- عدم إشعار المعلم المعارض بأنه مشكل.
- أن يتقبل جميع أعضاء هيئة التدريس ويخلق البيئة التي تشجع نمو المعلمين والجو الانفعالي الذي يشعروهم بقيمتهم.

#### المعلم الجديد :

واجبات المدير نحو المعلم الجديد:-

1. الترحيب بالمعلم الجديد وتقديمه إلى أعضاء هيئة التدريس ويعتبر نفسه مسئولاً شخصياً عند تقديمه وإشعاره بأن المدرسة في حاجة ماسة إليه.
2. إحاطته علماً بكل ما يتعلق بظروف العمل:

  - معرفة مدى طول اليوم الدراسي وموعد الحضور وأمكنة الخدمات والإجازات..الخ.
  - طريقة عمل السجلات .

3. وعليه أن يجعله يشعر بالثقة في نفسه بتقديم يد المساعدة له بتحديد واجباته تحديداً واضحاً وما يتوقع منه وإلى متى يتوقع منه إنجازها.
4. يجعله يشعر بالفخر لانتمائه لهذه المدرسة وأن يحدثه عن تاريخ أعضاء هيئة التدريس وما حققوه وعن روح المدرسة وتقاليدها وإنجازاتها.
5. تعريفه للمجتمع المحلي والتكيف معه.
6. توضيح تطور برنامج المدرسة ونوع الصعوبات التي وقفت في طريقها ومدى ما يتحقق من تقدم وما يعترض المدرسة من عقبات.
7. إشراك المعلمين الجدد في اتخاذ القرارات وأن يكون المدير لجاناً تضم المعلمين الجدد والقدامى ويستفيدون من تجارب القدامى ويتفادون الأخطاء التي تنجم عن حماسهم وآرائهم الجديدة. (العمارة، 1999 : 305-309).

#### المعلم المتذمر :

لا تخلو أي مدرسة من وجود أشياء وأمور تبعث على الاستياء سواءً كانت يسيرة كنقص الطباشير أو كبيرة ككثافة عدد الطلاب أو كثرة الأعمال الكتابية وما يثير معلم قد لا يثير آخر وبهم المعلمين طريقة تصرف المدير إزاء هذه العوامل لذلك يجب ألا ينظر المدير لهذا الأمر بأنه غير ذي بال لأن الاستياء يتحول إلى شكوى وإذا لم يفحص المدير الشكوى ويبحث فيها فإنها تكبر وتستفحل وتتحول إلى تذمر وإذا بقي التذمر الفردي بلا حل فإنه يصبح جماعياً مما يجعل الإدارة أمام مشكلة حرجة قد لا يكون لها حل سوى نقل المدير .

#### خطوات علاج حالات التذمر :

1- العمل على وصول صوت المتذمرين إلى أسماع المدير وأنه يهتم بمشكلاتهم وأن يسألهم وضع مقترحات للحل في حدود وقيود سلطته

2- فحص البيئة التعليمية من وقت لآخر فحصاً أميناً لاكتشاف عوامل إثارة الاستياء والقضاء عليها وإطلاعهم على الخطوات التي يتخذها لإزالتها وإعطائهم الفرصة لتقديم مقترحاتهم ويمكن التعرف على المعلمين المتذمرين بملاحظة الذين يكثرون الغياب والذين يتأخرون عن مواعيد العمل أو الذين يتقاعسون عن أدائه وهي علامات مؤكدة قد تمهد لانتقاد المدير ومهاجمته علانية فعلى المدير أن يدرك المراحل التي ينمو فيها التذمر ويتطور .

3- مناقشة المدير للمسألة مع المعلم المتذمر على انفراد في اجتماع هادئ وليست أمام أحد من المعلمين لأنه لن يكون من السهل على المعلم التراجع عن مطالبه في وجود آخرين وعلى المدير أن يصغي إلى المعلم باهتمام حقيقي وإذا لم تنته المناقشة في مقابلة واحدة يحدد لها اليوم والساعة للاستئناف لأنه لا يجوز أن يشعر المعلم أن المدير يهمله أو أنه لن يعاونه على حل مشكلته وإذا تحقق المدير من الشكوى فعليه أن يفصل فيها على أساس المنطق والتفكير السليم وأن يصدر فيها قراراً ويبلغه للمعلم وتقع على المدير مسؤولية الوصول إلى اتفاق مرضٍ مع المعلم وإلا فستظل الشكوى باقية .

ولا يجوز للمدير إهمال المشاكل لأنها تكبر وتنمو إذا أغفل شأنها ولا يمكن حل المشكلات بالنظر أنها غير موجودة (العمامرة، 1999 : 309- 313).

#### المدرس المغرور:

قد يصادف المدير بصفته مشرف تربيوي بعض الأنواع من المعلمين مثل المعلم المغرور

والغرور نوعان أكثرهما شيوعاً ما كان مصدره محاولة تغطية الجهل ومظهره الجراءة في الكلام أو التعامل بقصد الإرهاب والخداع والثاني هو المبالغة في الثقة بالنفس ومظهره كثرة التحدث عنها والتباهي بالقول والفعل والمدخل الطبيعي لعلاج هذه الحالة

أن المظهرية والتهريج لا فائدة منهما وعلى المدير أن يبين للمعلم أن الموضوع قابل للنقاش ويهنا جميعاً فلنستعرض مشروعاته ونتعاون في بحثه وبهذه الطريقة يجد المدرس أنه ليس ملماً بأطرافه كما يزعم ولكن يجب عدم التشهير بالمعلم أو تعنيفه ولكن إذا تكرر ذلك فيجب مصارحته دون لفّ أو دوران، أما بالنسبة للشخص المبالغ في قدراته فنتم بالاعتراف بقدراته ولكن كثرة التحدث عن ذلك يثير حفيظة الناس فيجب تشجيعه إلى التطلع إلى المثل الأعلى ويرى البعض تكليفه بعمل يعجز عن أدائه ولكن هذه الطريقة لا يصح الرجوع إليها ولنتذكر أن معالجة المغرور لا تكون بالقضاء على الثقة بالنفس ولكن برفع مستوى العمل.

#### **المعلم الشديد الحساسية:**

وهو من يتأذى شعوره لأدنى سبب فيثير مشكلة كبيرة وأولى خطوات التغلب على هذه المشكلة هو التعرف على أسبابها، فالمتصفون بالحساسية أناس رسموا لأنفسهم مستويات يتمسكون بها أكثر من غيرهم ومواجهة الشخص الحساس تتطلب حديثاً لبقاً هادئاً بالإشارة إلى ما يتحلى به من صفات ممتازة ثم يستطرد ولكن هناك شيئاً واحداً هل تحب أن تعرف ما هو، وعندما يجد الاستجابة يبدأ في التوجيه بهدوء وروية.

#### **المدرس العنيد:**

المشاهد دائماً أن هناك سبباً يدفع الشخص للامتناع عن القيام بعمل ما لسبب وجيه في نظره على الأقل كأن يرى أن القواعد الموضوعية تافهة ولا صلة لها بكفايته بعمله عندئذ يقول المدير أو المشرف إننا لا نقصد أن نكلفك بعمل غير معقول فإذا كان سببك وجيهاً فلن نتمسك برأينا ويتوقف نجاح هذه الطريقة على مبدأ أن لكل قاعدة سبباً وضرورة، وعلينا أن نشكر الشخص العنيد إذا أظهر لنا شذوذ القاعدة التي نسير عليها وأن نعمل جاهدين على تغييرها.

#### **المدرس القلق:**

فالمدرس المهوم يكون فاقد الكفاية ولا يمكن الركون إليه والخطوة الأولى هي إقامة علاقات المودة معه والتعرف إلى شيء من حياته خارج نطاق العمل.

والخطوة الثانية هي التعرف إلى أعراض القلق وعندما تكون العلاقة قائمة على المودة يطلب المعلم المساعدة والنصح وفي حالات أخرى يحجم عن ذلك، فالمدرس الذي يتميز بالحيوية يبدو ساهماً شاردًا لا يسمع ما تقول له من أول مرة، والمدرس الذي يسعد الجميع بالعمل معه يبدو ضيق الصدر عنيف اللفظ. هذه الأعراض أو نحوها يتبينها المدير كمشرف فتكون خطوته معرفة طبيعة الداء والاستفسار لتقديم المعونة.

#### وأسباب قلق المدرسين الأكثر شيوعًا هي:

- حيرتهم فيما إذا كانوا يؤدون العمل على الوجه الأكمل
- سوء العلاقات السائدة بين المدرسين
- الدرجات والعلاوات والتنقلات والترقيات
- المشكلات العائلية كمرض الزوجة أو الولد أو المتاعب المالية. (مساد، 2005 : 107-108)

#### 2- دور مدير المدرسة تجاه الطلبة :

يعتبر الطلبة جوهر العملية التعليمية، وهم المخرج النهائي الذي يعكس مدى فعالية وجدوى ونجاح هذه العملية، فمدير المدرسة كقائد ومشرف تربوي ، ينبغي أن تكون علاقته مع الطلبة مرتكزة على إستراتيجية واضحة، ترمي إلى مساعدتهم على الارتقاء في مختلف المستويات سلوكيًا ومعرفيًا وروحياً وجسدياً واجتماعياً وثقافياً وتربوياً، وأن يتحسس ويتلمس مشكلاتهم، ويحاول الأخذ بيدهم ليكونوا نواة صالحة ومنتجة تفيد الوطن ويستفيد منها المجتمع . ( الأغبري ، 2000 : 141 )

#### خامساً : دور مديري المدارس في إدارة الوقت :

يعتبر الوقت من الموارد القيمة والثمينة في أي مؤسسة، ولأي منظمة، ولأي فرد، وهو أحد الموارد ال تي لا يمكن أن يعاد إنتاجها أو تغطيتها، وهو من العناصر الأساسية للإدارة الفعالة؛ فالمؤسسات والأفراد الذين يديرون الوقت بشكل جيد يكونون مجهزين

بشكل أفضل وأحسن لمواجهة التحديات الشخصية و المهنية التي تقابلهم (عبدالله، 2006 : 38 ) .

وتتفاوت المجتمعات فيما بينهم في تقدير قيمة الوقت، ويرجع ذلك إلى المستوى الحضاري للمجتمعات والأفراد ، وإلى النمط الإداري والفكري الذي يسود المجتمع . فالمجتمعات التقليدية لا تنظر إلى عامل الزمن نظرة جديّة دقيقة، بل ويسيطر على تفكيرهم بعض الأمثال التي ورثوها عن الآباء والأجداد والتي تدفع الإنسان إلى التكاسل وعدم إجهاد الجسم، وقد أسيء فهم الوقت في المجتمعات التقليدية و تُرك ذلك آثاراً سلبية في المجتمع والفرد بتساهلهم في التصرف في الوقت، و عدم تقديدهم بالمواعيد التي تعطى لهم (عمايرة، 1999 : 253 ) .

#### مفهوم إدارة الوقت :

يعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان ، ومكان ، وإنسان فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون آخر، ولا تقتصر تطبيقه على مكان أو زمان دون آخر، و ارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري دون غيره من المجالات الأخرى.

وقبل البدء في تحديد المقصود بإدارة الوقت، لا بد من الإشارة إلى أن إدارة الوقت تشمل إدارة الوقت الخاص بزيادة على وقت العمل، وإذ ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت في الحالتين، ونظر الإنسان للوقت من خلال مفاهيم مختلفة، اعتمد فيها على تصنيف الظواهر الكونية، فمنها الوقت الميكانيكي الذي يتعلق بحركة الأجسام المادية والسرعة، ومنها الوقت البيولوجي الذي يقيس تطور الظواهر الطبيعية كالنمو، ومنها الوقت النفسي، والاجتماعي، والميتافيزيقي. ( الطراونة ، 2002 : 64 )

ويُقاس تقدم الأفراد والأمم بحسن استثمارها للوقت وإدارتها له، فإدارة الوقت لا تعني الحث على تخفيض الزمن الذي يستغرق حالياً في كل الأنشطة، بل تعني أن نخصص لكل نشاط قدرًا من الوقت الذي يستحقه . ويختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم وحاجاتهم واختلاف مهنة م، كما يختلف من ثقافة لأخرى، ومن

مجتمع لآخر، واختلاف المفهوم طبقاً لطبيعة الأعمال التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة، إلا أنه يمكن القول أن إدارة الوقت بالنسبة للمدير تتمثل في توجيه القوى البشرية لإنجاز الأعمال المحددة، وفقاً للتوقيتات السابق تخطيطها . ( نصر ، 2004 ، 58-59 ) .

وأصبح من الثابت في الحياة المعاصرة أن فن تنظيم وإدارة الوقت من الفنون التي تحتاج إلى دراسة وتأمل، حيث تقوم النظم الإنتاجية على أساس تنظيم الوقت وحسن إدارته للعمل، تحقيقاً للهدف المشترك، وهو زيادة القدرة الإنتاجية، ورفع مستوى الأداء للأفراد والمنظمات. ويعد الوقت من المتغيرات البيئة الخارجية، التي ليس لنا سلطة أو قدرة على التحكم فيه، فلا يمكن لأحد تقديم أو تأخير الوقت أو حتى زيادته أو تخزينه، فالوقت محدد للجميع وبشكل متساو، ويتمثل ذلك في تحديد المدة الزمنية المعروفة بالتقويم، التي على أساسها يتم احتساب الدقائق، والساعات، والأيام، والشهور، والسنين. ( محمود ، 1994 : 402 )

ويمثل الوقت أحد الموارد الهامة النادرة في المجتمع المدرسي، لا سيما وقت المدير باعتباره المسؤول الأول عن تحقيق الأهداف المدرسية المنشودة من خلال استثمار الإمكانات المتاحة استثماراً فاعلاً، وإلى جانب ذلك إشباع الحاجات الإنسانية العديدة من أفراد التنظيم المدرسي كالمعلمين والإداريين والطلاب، وغيرهم من خارج التنظيم المدرسي كأولياء الأمور والمؤسسات المحلية، وكل من له علاقة بالمدرسة من أفراد المجتمع المحلي. ( سلامة ، 1987 : 17 )

ولما كانت الثروة البشرية التي تتولى التربية المدرسية إعدادها وتنميتها هي محور التنمية المجتمعية وغايتها، فإن الإدارة المدرسية تكون أكثر أهمية من الإدارات في مجالات العمل الأخرى؛ لذلك كله فإن مدير المدرسة يصبح معنياً بإدارة الوقت المدرسي أكثر من غيره من المديرين في التنظيمات الأخرى . ويعتبر وقت مدير المدرسة مورد حاكم للنجاح والتقدم فوقت المدير لا يصح أن يقاس بقسمة المرتب على عدد ساعات العمل، ولكن يجب أن يقاس بحجم الموارد المادية والبشرية الموضوعة تحت تصرف المدير،

مضافاً إليها الفرص الجديدة المتاحة، أو الممكن إتاحتها. ( مصطفى ، 2002 : 184 )

( ويرى ) عابدين ، ( 2001 أن الطريقة التي تتم بها إدارة الوقت من قبل المدير تحدد قيمته واتجاهاته في العمل، ومدى إدراكه لقدرته على التأثير والرقابة على البيئة المحيطة به.

لكن لا بد من الإشارة إلى أن إدارة الوقت ليست وسيلة لتوفير هـ، بل أن كل فرد يستعمل الوقت وفقاً لأولوياته، وخططه، وإجراءاته. ( عابدين، 2001 : 145 )  
ومن المسلم به حسن استخدام مدير المدرسة لوقته في المدرسة، وقد يعتبر الكثيرون أنهم يحسنون استخدام وقتهم ، ولكنهم في الواقع يسيئون استخدامه . فقد يسهل على مدير المدرسة أن يشغل كل وقته وهو يعمل أشياء ليست بالضرورة صحيحة . فالكتابات المتخصصة في الإدارة التعليمية تشير إلى أن المدراء الذين يتسابقون مع الزمن دائماً لإنجاز العمل نادراً ما تكون كفاءاتهم عالية، وليتذكر مدير المدرسة دائماً أن مجرد التفكير في العمل يعتبر من أحسن الطرق الإيجابية لاستخدام الوقت. ( مرسى ، 2001 : 105 )

#### أهمية إدارة الوقت:

تتعاظم أهمية الوقت وتزداد في ضوء التطور التكنولوجي، ولقد تطورت آليات ونظم العمل بحيث أصبحت تعتمد على الحاسب الآلي ونظم المعلومات، ومن ثم فإن التخطيط الجيد للاستثمار الأمثل للوقت هو سبيلنا لضمان التنفيذ الدقيق لما تم التخطيط له مسبقاً، وذلك لضمان تنفيذ جميع المهام الرئيسية والإضافية بكفاءة واقتدار. ( نصر ، 2004 : 60 )

وتتضح أهمية إدارة الوقت في مدارس التعليم العام من م نطلق أن الوقت من الموارد المتاحة، والمتجدد فيها، وهو أحد عناصر الكلفة الغير مادية لتوضع عين الاعتبار عند حساب كلفة المدارس، فإنه إذا تم استثماره، وحسن استخدامه على المستوى التنظيمي ككل، أو على مستوى المعلمين فيها، فإنه يمكن تنظيم العائد من إنفاق هذا الوقت، بما

يزيد من فاعلية الممارسات التي تتم خلاله، وبما يسهم في زيادة فاعلية الأداء للمدير، والمعلمين، وللمدارس ذاتها . ( زيدان ، 1992 : 177 )

### وتتفاوت أهمية الوقت لدى مديري المدارس تبعاً للعوامل التالية:

1. حجم المدرسة من حيث مساحتها، ومبانيها، ومرافقها، وعدد طلابها، ومعلميها يؤثر في كيفية استخدام الوقت، فكلما كان حجم المدرسة كبيراً كلما زاد الضغط على وقت المدير فيها.

2. نوع المدرسة ( ابتدائية - متوسطة - ثانوية ) وما يفرضه من علاقات يتحكم في عنصر الوقت، فوقت مدير المدرسة الثانوية يكون طلابها في مرحلة عمرية لها خصائص معينة، وتقدم مناهج ذات تنظيمات معينة، ولها أهدافها الخاصة بها وذلك يختلف عن وقت مدير المدرسة المتوسطة أو الابتدائية.

3. اختلاف شخصيات مديري المدارس وأنماط سلوكهم، يؤدي إلى اختلاف استخدامهم للوقت، فبعضهم يميلون إلى إضاعة الوقت؛ ولذلك يكون الوقت رخيصاً لديهم، ويستخدمونه دون تقدير للأولويات، والبعض الآخر يحرصون عليه . ( مصطفى ، 2002 : 185 )

ومن هنا كانت ضرورة إدارة الوقت، بمعنى حصره وتحديدته وتنظيمه وتوزيعه توزيعاً مناسباً، واستثمار كل لحظة منه الاستثمار الأمثل في ضوء مخططات مناسبة تربط فيما بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها، والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها، والوقت أو الأوقات المحددة لهذا التنفيذ دو نما هدر أو ضياع أو إتلاف، وإخضاع ذلك كله لعمليات المتابعة والتقييم المستمرة . ( أبو شيخة ، 1991 : 112 )

### فأهمية إدارة الوقت لدى مديري المدرسة تتمحور في النقاط التالية:

- أن إدارة الوقت معياراً مهم لمدي نجاح مدير المدرسة في تحقيق أهدافه.
- تجعله يخصص وقتاً للمعلمين لفهم حاجاتهم، ومناقشة قضاياهم التربوية.
- يساعد إدارة الوقت مدير المدرسة على تخصيص وقتاً لكل مهمة يقوم بها.

- تمكن مدير المدرسة من القدرة على إدراك المهام الهامة في العمل والتركيز عليها للوصول لنتائج مرضية.
- تمكن مدير المدرسة من التفكير بحلول إيجابية للمشكلات التي قد تواجه عمليات الالتزام بالوقت.
- تجعل مدير المدرسة قادراً على تحمل المسؤولية في كل ما يقوم به.

#### الاتجاهات الحديثة في إدارة الوقت:

ما من حركة تؤدي، ويقوم بها الفرد إلا كانت ضمن وقت محدد، ومخصص للقيام بها، فالإدارة هي أساساً حركة وزمن، أو وقت وعمل، وهي القيام بعمل ضمن وقت معين و انطلاقاً من هذا المفهوم برزت أهمية الوقت في نظريات الإدارة، واحتلت مكاناً بارزاً فيها وذلك يتضح فيما يلي:

#### أولاً. نظرية الإدارة العلمية:

اهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة (فردريك تايلور) بدراسة الحركة والزمن، وذلك بهدف تحليل أفضل (أمثل) طريقة لأداء العمل، وتتمثل دراسة الحركة والزمن في تحليل أو تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة، بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى والزمن الذي يستغرقه في ذلك، بهدف ربط الأجزاء بعضها مع البعض بأسرع وأفضل طريقة ممكنة، وقد أخذ تايلور (Taylor) بعين الاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف، أو المقاطعات أو التأخير للاستراحة، أو لأسباب اضطرارية أخرى (سلامة، 1987 : 19)

وتبلورت دراسة الوقت بأسلوب علمي في عهد المدرسة الكلاسيكية، بقيام تايلور (Taylor) رائد حركة الإدارة العلمية بإجراء تجاربه على الحركة والوقت في إحدى الشركات الصناعية الأمريكية، ولاحظ أن هناك ضياعاً كبيراً في الإنتاج نتيجة سوء استثمار الوقت، كما قام جاننت (Gantt) بوضع جدول عمل ومخططات تساعد في وضع جداول زمنية للأعمال كأساس لأعمال التخطيط والتنفيذ والرقابة، كذلك درس

جلبرت إمكنانية (Gilbret) إمكنانية استئصال للحركات غير الضرورية لدى العمال في شركات الإنشاء الأمريكية. (الطراونة ، 2000 : 64 ) .  
واستطاع إدخال التحسينات في تطوير العمل وكيفية أدائه، ووضع (Gilbret) قواعد للعمل بأن قسمه إلى عدة خطوات أو أقسام، و حدد لكل الزمن أداء ، ووضع خرائط لهذه الغاية أطلق عليها ( خرائط التدفق Flow Chart ) فهذه الخرائط تساعد على دراسة أية عملية بتفاصيلها . ( وتر ، 1987 : 17 )  
**ثانياً. الوقت في المدرسة السلوكية:**

اعتمدت المدرسة السلوكية على نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على بناء المؤسسة من الوجهة الاجتماعية ، والإنسانية كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض، وعلاقاتهم مع رؤسائهم، ومع غيرهم من داخل المؤسسة وغيرها، و بدأ الاهتمام بالزمن في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، مما ينعكس إيجابياً على معنوياته وبالتالي على إنتاجه ( أبو شيخة ، 1991 : 134 )  
فالمدرسة السلوكية اهتمت بالوقت علاوةً على اهتمامها بالعنصر الإنساني وسلوكه وعلاقاته ومشاعره، و قام (Mayo) بدراساته المشهورة في مصانع (Hawthornme Studies) وتوصل إلى أن ظاهرة تغيب العمال وعدم الانتظام في أوقات الدوام يقلل من الإنتاج . ( الطراونة ، 2000 : 64 )  
**ثالثاً. الوقت في المدرسة الحديثة:**

ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم، مستفيدةً من أخطاء التجارب السابقة، وقد حاول رواد النظرية الحديثة الاستفادة من أفكار الباحثين، ومن أهم هذه النظريات ما يلي:  
**1.نظرية صنع القرارات:**

لقد استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة، وعدلتها، وأضافت إليها، وطورتها، وقد احتلت فيها إدارة الوقت مكاناً بارزاً، واستعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج . ( أبو شيخة ، 1991 : 34 )

واعتمدت هذه النظرية على الأحداث الماضية التي ربما تكون مكررة أو مفاجئة أو متقلبة وصنفتها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات، والوقت في مثل هذه الحالة يؤثر على نوعية القرار المتخذ وزمن حدوثه أيضاً.

## 2. النظرية الرياضية:

اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات في حل المشكلات وإدارة الوقت ، وافترضت النظرية البيولوجية أن المؤسسة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتياً ثم يموت ، وهناك مرحلة من تلك المراحل الزمنية التي تمر بها المؤسسة خلال مراحل تطورها، هي مرحلة الإنتاج الأقصى . ( عبد الله ، 2006 : 80 )

ويقول عربيات، ( 2001 ) أن المدرسة الحديثة اهتمت بالوقت وإدارته، وكرست هذا الاهتمام لتطوير التكنولوجيا والاتصالات، واختصر مسافات وأوقاتاً كبيرة، وقد تم استخدام الكمبيوتر، والاختراعات الحديثة ، واستثمار قدرتها على تخزين المعلومات، والمفاضلة بين بدائلها المحتملة . ( عربيات ، 2001 : 15 )

وفي خضم التطور في مجال التكنولوجيا والمعلومات، وازدياد التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال تزداد الحاجة إلى التركيز على مفهوم إدارة الوقت، وزيادة فاعلية استثمارها ورفع مستويات الأداء لدفع عملية التنمية، وتحقيق مستويات أفضل من الرفاه الاقتصادي والاجتماعي .

## منطلقات توزيع الوقت:

بالرغم من الجوانب التفصيلية التي تنفرد بها كل مؤسسة على حدة، إلا أن هناك جوانب ونشاطات عامة ومشاركة بين المؤسسات توزع على الإداري في المؤسسة خلال وقت العمل الرسمي، مع اختلاف تحديد النسبة المئوية من الوقت المخصص لكل جانب ونشاط بين مؤسسة وأخرى، ويتم تقسيم المؤسسات من المنطلقات الآتية- :

## 1. مكان النشاط:

ينقسم النشاط من حيث المكان إلى:

**نشاطات داخلية :** تتمثل في النشاطات التي يمارسها الإداري داخل المؤسسة كالاتتماعات، والأعمال الورقية، والزيارات الميدانية.

**نشاطات خارجية :** تتمثل في النشاطات التي يمارسها الإداري خارج المؤسسة كالندوات والمؤتمرات الخارجية، و الجولات الخارجية لأماكن العمل الخارجية.

### **2.مصدر النشاط:**

يقصد بالنشاطات الاتصالات التي يكون المدير طرفاً فيها وتشتمل على ما يلي:  
**اتصالات تتم بمبادرة من الآخرين :** تتمثل في النشاطات التي يقوم بها المدير بناءً على طلب المعلمين والأشخاص من خارج المدرسة.

**اتصالات تتم بمبادرة من المدير :** تتمثل في النشاطات التي يقوم بها الآخرون بناءً على طلب المدير، كالاتصال بمعلمين، أو أشخاص من خارج المدرسة. ( حافظ وأحمد ، 2003 : 194 )

### **3.نوعية النشاط:**

يمارس المدير نشاطات متعددة ومتنوعة، ويتفاوت الوقت المخصص لكل منها باختلاف الأشخاص القائمين عليها، ويمكن تحديد نوعية النشاطات كالتالي:

- تقديم إرشاد / استشارات / نقاش / اقتراحات / حلول مع آخرين.
- تصحيح ومعالجة.
- مراقبة ومراجعة وتأكد.
- أمور غير إدارية.
- نشاطات تخطيطية طويلة أو قصيرة أو متوسطة الأجل.

### **4.قدرة التحكم بالنشاط:**

ينقسم النشاط من حيث قدرة التحكم به إلى:

**نشاطات مخطط لها مسبقاً :** تتمثل في كافة النشاطات التي يقوم بها المدير في مكان ووقت محددين، وفي الغالب توجد في خطة عمل المدير مفكرة العمل اليومية، مثل: الاجتماعات، والزيارات، والأعمال الورقية.

نشاطات غير مخطط لها مسبقاً ً: تتمثل فيما يطرأ أو يفاجئ الإداري، تستلزم منه القيام بنشاط، علاوة على ذلك ما حُطط له مسبقاً مثل : المقاطعات الهاتفية، والاستفسارات من المرؤوسين والأشخاص من خارج المؤسسة . ( سلامة ، 1987 : 45 - 55 )  
الإدارة الجيدة الفاعلة لوقت مدير المدرسة :

#### أولاً :المبادئ المتعلقة بالتخطيط:-

يرافق التخطيط الزمن في كل عملياته، فهو يربط بين أجزاء العملية الإدارية، وبين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي تشتمل على النشاط الإداري، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو الرقابة زمناً لبدايتها ونهايتها، وعلى مدير المدرسة والمعلمين أن ينجزوا أعمالهم ضمن هذه الخطة الزمنية، و يشتمل التخطيط عدة مبادئ في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال كالتالي:

#### 1.مبدأ تحليل الوقت :

إن التخطيط اليومي للوقت هو الخطوة الأولى في تنظيم الوقت، في حين أن السبب الأساسي للإدارة السيئة للوقت يتمثل في فقدان التخطيط اليومي أو التخطيط غير الملائم، لذا على مدير المدرسة أن يلجأ إلى التخطيط الفعال الذي سيقضي على مشكلة تضييع الوقت فالتخطيط اليومي غالباً ما يبدأ بإعداد قائمة تحتوي على المهام التي يجب إنجازها ضمن جدول زمني، ولكن النقطة الجوهرية بالنسبة لأي مدير مدرسة تتمثل في كيفية إعداد القائمة.( السويدان والعدلوني ، 2004 : 22 )

ويعتبر تحليل الوقت بالنسبة لمدير المدرسة أمراً ضرورياً لإدارة الوقت الناجحة، فعندما يحلل المدير وقته لمدة معينة سيجد أن جزءاً كبيراً منه صرف على أعمال مكررة، فهناك اتصالات مع نفس الأشخاص ولنفس المواضيع، لذا من الضروري الاحتفاظ بسجل يومي للنشاطات التي يمارسها المدير كخطوة أولى في تحليل الوقت للاستفادة منه، ومعرفة الاتجاه، أو الشكل الذي تستنزف فيه النشاطات . ( عبيدات ، 2004 :

( 43

ويتخذ تحليل الوقت عادةً شكل جدول يكتب فيه مدير المدرسة نشاطاته اليومية، وتُسجل مع أوقاتها. وينبغي على مدير المدرسة تقسيم وقته اليومي إلى فترات، كل فترة ( 15 ) دقيقة حتى تستوعب كل الوقت المستخدم. وبعد التسجيل الكاف يكون المدير قادراً على معرفة إن كان هناك أي اتجاه أو نمط في نشاطاته اليومية، فعند قيامه بعملية التحليل سيجد المدير أن وقتاً كبيراً قد ضاع منه أو لم يحسب حسابه أصلاً بسبب التأجيل أو المقاطعات أو عدم وجود خطة أو أي سبب آخر .

## 2. وضع الأهداف الجيدة:

تتحدد الأهداف عادةً بشكل هرمي، تمثل قاعدته الأهداف الإستراتيجية، وتعلوها الأهداف السنوية ونصف السنوية، فالأهداف الشهرية، ثم الأسبوعية واليومية، ولزيادة فاعلية مدير المدرسة في وضع الأهداف الجيدة، يجب أن تتصف أهدافه بالصفات التالية:

- أن تكون أهدافه واضحة وصريحة ومعلومة لدى جميع المعلمين.
- أن تتميز أهدافه بالواقعية، وقابليتها للتحقق في حدود الإمكانيات المتاحة.
- أن تكون أهدافه دقيقة ومحددة، وقابلة للقياس ما أمكن حتى يمكن تقييم درجة تحققها في نهاية فترة الخطة.
- وضع جدول زمني محدد للأهداف، ابتغاء المساعدة في قياس مدى الكفاءة والفاعلية في تحقيقها خلال الفترة المحددة.
- أن تكون الأهداف منسجمة مع بعضها البعض، بحيث لا تعرقل أو تعيق أحدها لتحقيق الأهداف الأخرى، علاوة على أهمية مراعاة الانسجام في توزيع الوقت ( أبو شيخة ، 1991 : 35-36 )

## 3. التخطيط اليومي :

ينبغي على مدير المدرسة إعداد خطط يومية بحيث تتألف الخطة من قائمة من الأعمال وجدول زمني لإنجازها، ويجب أن يضع الخطة بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي، كما يجب عليه ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر، حيث

تكون طريقة تحديد الأولويات هي اخ تيار أكثر الأعمال أولوية- أي التي لا يمكن تفويضها - وتكون ملحة في نفس الوقت ، وعلى درجة عالية من الأهمية . ( أبو الخير ، 1998 : 19 ) .

#### 4. المرونة :

إن أهم ما يجب أن يتصف به مدير المدرسة عامل المرونة، فبالرغم من أهمية هذا العامل فإن كثيراً من المدراء لا يراعونه، ويقومون بتخصيص كل دقيقة في اليوم، بمعنى توزيع وقت العمل الرسمي بكامله على الأنشطة . ومثل هذا العمل يكون فشله مؤكداً، لأن مدير المدرسة لا يستطيع أن يسيطر على كل وقته، فحتى ولو تمكن من ذلك في يومٍ من الأيام فإنه لن يستطيع ذلك دوماً، إذ كثيراً ما يقابل المدير بمقاطعات، وبطلبات غير متوقعة على وقته، وبالرغم من أن المقاطعات هي جزء من وظيفة أي مدير، فإن كثيراً من المديرين لا يخططون لها. ( عليان ، 2007 : 55 )

ويرى أبو شيخة، ( 1991 ) أن معظم الوظائف الإدارية تتطلب مرونة تتراوح ما بين ( 25 - 50 % ) من إجمالي وقت العمل اليومي، وهذا يعني أنه إذا كان عدد ساعات العمل اليومي ثمان ساعات، فإنه لا بد أن يترك بدون جدولة مساحة من الزمن تتراوح ما بين ساعتين إلى أربع ساعات وذلك لامتناس الأحداث الغير متوقعة، وتعتمد المرونة على عدة عوامل من أهمها:-

- كلما ازداد عدد المعلمين وازداد تفاعل المدير معهم كانت نسبة المرونة المطلوبة أكثر.

- انضباط المدير في عاداته، يجعله يحتاج إلى مرونة أقل من نظير له غير منضبط.

- يؤثر مناخ العمل المادي من ضوضاء على نسبة المرونة المطلوبة. ( أبو شيخة ،

( 1991 : 121 )

#### 5. لتخطيط حسب الأولويات :

إن أولئك الناس الذين لا يملكون إلا هدفاً واحداً يمكنهم أن يخلدوا إلى الراحة، لأن العمل الشاق الذي يتضمنه وضع الأولويات لا وجود له في ظل وحدانية الهدف، ولكن ما كشفه

الواقع العملي يؤكد أن معظم المؤسسات والناس لديهم أكثر من هدف واحد في حياتهم وأعمالهم، الأمر الذي يفرض استكمال الخطوة التالية هي خطة وضع الأولويات فأهم وظيفة للتخطيط هي المساعدة في وضع الأولويات، وهذا ما يوصلنا إلى أن الأولويات تقع في قلب إدارة الوقت وأن الحديث عن الأولويات يعني الحديث عن تخصيص الوقت، فلكي تنتقل الأولوية من دائرة التمني والأمل، أو من دائرة المراوحة إلى دائرة الفعل، فإنها تتطلب قراراً للقيام بها، ووقتاً يخصص لتنفيذها . ( عليان ، 2007 : 69 -70 )

ويعتبر وضع الأولويات من الأمور المهمة، فالخطط لن تنفذ كما تم وضعها بسبب عوامل البيئة التي تتسم بالتعقيد وال تغيير، وبالتالي فإن التغيير يجب أن يتم على أساس الأولوية الأولى وإذا لم يتم وضع الأولويات أو أصاب وضعها الفشل ف إن نسيان الأنشطة المهمة يصبح من الأمور الممكنة عند أي محاولة لتعديل الخطة ( عبد الله، 2006 : 140 )

ومما لا شك فيه أنه يوجد فروق مطلقة في درجة الأهمية والإلحاحية، لكن تحديد الأولويات يخضع لعملية صنع القرار، ويتطلب الأمر حسن التقدير، لذا يجب علينا تحديد الأولويات كالتالي:

**الأولوية الأولى :** هي أعلى أولوية للأنشطة المهمة والملحة على حد سواء.

**الأولوية الثانية:** هي أولوية الأهمية للأنشطة العالية في أهميتها فقط.

**الأولوية الثالثة:** هي أولوية ملحة للأنشطة العالية في إلحاحها فقط.

**الأولوية الرابعة :** هي أولوية الأدنى للأنشطة التي ليست ذات أهمية ولا ملحة بشكل فوري . ( بيتل، 1999 : 48-49 )

ويضيف ( الخزامي، 1999 ) أن الفرد الذي يصر على أن ينجز كل أعماله بنسبة ( 100% ، إما أنه ليس لديه عمل كاف يشغله، أو أنه لا يصلح للعمل في هذه الأيام . فالمدير الفعال هو الذي يقول : أنا لا أحاول أن أفعل كل شيء، إنني فقط أقرر ما هو مهم، وأتعامل معه بأفضل الطرق ( الخزامي ، 1999 : 206 )

ويمكن لمدير المدرسة في تحديد الأولويات إتباع الخطوات التالية:

- وضع قائمة بأهم الأولويات والاحتياجات.
- استطلاع الأسباب التي أدت إلى وضع برنامج المقاطعات ضمن الأولويات.
- تحديد المصادر المطلوبة، ومدى توافرها.
- تحديد معايير التقويم، والجداول الزمنية (الجبر، 2002 : 119 )

**ثانياً: المبادئ المتعلقة بالتنظيم- :**

دلّت ا لدراسات والتجارب التي قام بها لفيف من علماء الإدارة على أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج . ولاشك بأن التنظيم الجيد يعكس مجموعة من السمات التي تُظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم، وهي كالتالي:

- التفاهم والمحبة بين مدير المدرسة والمعلمين.
  - الميل إلى التعاون والولاء للجماعة.
  - توافق واتساق أهداف المدير والمعلمين مع أهداف التنظيم.
  - التعاون الكبير بين أفراد الجماعة والشعور بالمسؤولية الجماعية.
  - تنظيم العمل فيما بينهم بحيث يعرف كل واحد منهم مهمته بكل دقة.
  - التنسيق الكامل بين أجزاء المؤسسة ( أبو شيخة، 1991 : 36 )
- وتهتم مهارة التنظيم بكيفية تنظيم مدير المدرسة لوقته وبيئته حتى يصبح أكثر فاعلية في استثماره، ولكي يقوم مدير المدرسة بهذه المهمة عليه إتباع المبادئ المتعلقة بالتنظيم، وهي على النحو التالي:

**1. تسجيل الوقت:**

يعطي تسجيل الوقت مدير المدرسة إجابةً واضحةً عن كيفية قضاء وقته بهدف التصويب ويقوم على تزويد مدير المدرسة بحقائق ومعلومات عن وقته، ويتضمن تسجيل الوقت رصد كل الأنشطة التي يمارسها مدير المدرسة في فترة زمنية معينة، والوقت الذي يستغرقه كل نشاط في تلك الفترة، ومن ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط بغية التعرف إلى الأنشطة التي تستغرق وقتاً أكثر مما هو

مفروض من أجل تقليل الوقت الذي يقضيه المدير فيها وتلك الأنشطة التي يقضي فيها المدير وقتاً، ولكن يمكن الاستغناء عنها أو تفويضها، وبذلك يمكن للمدير أن يصل إلى إعادة توزيع وقته على الأنشطة وفقاً لأهميتها ودرجة إسهامها في تحقيق الأهداف . ( عابدين ، 2001 : 147-148 )

ويرى مصطفى، ( 2002 ) أنه من الأفضل تسجيل الوقت في استمارة يومية لمدة أسبوعين على أن يتم تفريغ الاستمارات في استمارة واحدة علماً بأنه لا يتم تسجيل الأعمال التي تستغرق خمس دقائق فأقل باعتبارها أعمال عارضة، ويمكن لمدير المدرسة أن يكتشف نقاط الضعف في توزيع وقته، ويحاول تصحيحه . ( مصطفى ، 2002 : 187 - 189 )

## 2. الإقلال من الأعمال الروتينية:

إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية، والتي تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة ينبغي الإقلال منها كثيراً، حتى نصل إلى استثمار أكثر فعالية للوقت، ولن يستطيع أي مدير أن يخلص نفسه من الأعمال الروتينية تماماً؛ لذا ينبغي الإقلال منها . وتُعرف الأعمال الروتينية بأنها إجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة، ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرون في الأعمال الروتينية ( 30%-65% ) من الوقت المتاح أمامهم

ويقابل مدير المدرسة مشاكل لها صفة التكرار، فيجب أن يضع سياسة تضمن له عدم تكرار هذه المشكلة، فالمشكلة المتكررة يجب التنبؤ به ، وعليه أن يضع لمثل تلك المشكلات روتيناً بحيث يستطيع الشخص العادي أن يعالج هذه المشكلات بدلاً من أن ترفع لمدير المدرسة.

فالروتين يجعل غير المهرة قادرين على التحكم بالأمر، كما يجعلهم ينفذون عملاً كان يتطلب أشخاصاً أذكياً في وقت ما، وبذلك لا يضيع وقت مدير المدرسة بالأعمال الروتينية. ( مصطفى ، 2002 : 190 )

## 3. التفويض:

إن التفويض هو طريقك إلى النجاح، ففي إدارة الوقت يمكنك أن تتجزر العديد من الأعمال في وقت واحد إذا استطعت استخدام التفويض الفعال؛ لذا ينبغي على مدير المدرسة أن يفوض بعض سلطاته إلى الوكيل أو المساعد، حتى يتفرغ لأنشطته الرئيسية والهامة، والتي تحتاج لخبرته وتفكيره، وفي ذلك توفير للوقت الذي يضيع في أنشطة ثانوية يمكن أن يقوم بها آخرون .

### العوامل المساعدة التي تجعل عملية التفويض عملية فعالة لدى مدير المدرسة:

تعتبر عملية التفويض أحد المبادئ المهمة في التنظيم، ولكي تكون تلك العملية فعالة يمكن اللجوء إلى عوامل تساعد في ذلك، والتي من أهمها:

1. تعريف المعلم – الذي فوضت إليه السلطة - بالمهام الموكلة إليه، وحدودها، وجميع المعلومات الخاصة بالمهمة بشكل واضح ودقيق، وأن يتأكد مدير المدرسة من درجة استيعاب المعلم للمهمة.

2. العمل على اكتشاف قدرات العاملين معه، واختيار الشخص القادر على إنجاز الأعمال المطلوبة.

3. إعطاء المعلم الثقة، وعدم الإقبال عليه بالرقابة الزائدة.

4. العمل على أن تكون قنوات الاتصال واضحة وميسرة بين المدير والمعلم.

5. أن تكون منهجية التفويض واضحة لكل من المدير والمعلمين في المدرسة.

6. أن تكون هناك معايير للرقابة والإشراف على العمل متفق عليها بين المدير والمعلم، وذلك للإطلاع على سير العمل أولاً بأول.

7. أن يعمل مدير المدرسة على مكافأة المعلم لما قام به من إنجازات، مع تقبل أخطاء المعلم المفوض إليه، والتجاوز عن الأخطاء البسيطة (عمامرة، 2002 : 217-218 )  
8. الإقلال من الأعمال الروتينية.

ومما سبق يتبين أن عملية التنظيم أمراً مهماً لدى مديري المدارس، ويجب إتباعها فتقسيم مدير المدرسة لوقته، وتميزه بين المهام التي عليه أن يقوم بها شخصياً، والأخرى التي يمكن أن يفوضها لغيره تجعله قادراً على القيام بهذه العملية بفاعلية، وعليه فإن المهمة

الأولى التي على مدير المدرسة القيام بها هي تقسيم المهام الملقاة عليه ضمن جدول زمني، وتفويض ما يمكن تفويضه مع الأخذ بعين الاعتبار قدرات المفوض إليهم – الوكيل أو المعلم – وتعريفهم بالأعمال الموكلة إليهم، وكيفية التعامل مع المشكلات التي تواجههم، وكل ذلك يوفر الوقت الكافي لإنجاز المهام الصعبة ذات الأهمية العالية، وبذلك يؤتي التنظيم ثماره من خلال استثمار وقت مدير المدرسة بفاعلية.

### ثالثاً: المبادئ المتعلقة بالرقابة:-

تعتبر الرقابة عملية يتم بموجبها ترتيب النشاطات التنظيمية، بحيث تطابق الأداء الفعلي مع الأهداف، والمعايير المتوقعة، وهذا يعني أن المدراء يقومون بتطوير المعايير المناسبة الموضوع مسبقاً، ويقارنوها بالأداء الفعلي، ويتطلب الكثير من الخطوات لضمان الأعمال التصحيحية الضرورية للقيام بذلك .

وتظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب. ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة، وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات، ومعتمدة على المحبة والحرص على تحقيق الأهداف.

ولما كانت الرقابة ضمن أهم المبادئ المتعلقة بإدارة الوقت، فإن الرقابة الجيدة ستؤدي بالضرورة إلى إدارة وقت جيدة، لذا ستكون الرقابة من خلال عمليتين متكاملتين تتمثلان في التالي :

#### 1. إعادة تحليل الوقت:

يعتبر تحليل الوقت من الأنشطة الأساسية لتخطيط الوقت، وهو الأساس الذي تُبنى عليه الأنشطة الأخرى؛ لذلك من المفيد إعادة عملية التحليل بشكل دوري، لكي يتم تصحيح عادات العمل الغير صحيحة، ويقع ذلك ضمن إطار عملية الرقابة على استثمار الوقت، لاكتشاف أي عادات غير صحيحة في العمل تؤدي إلى عدم استخدام الوقت بشكل صحيح.

فالعليات والأنشطة المتعلقة بإعادة تحليل الوقت تؤكد على أن عملية إدارة الوقت ينبغي أن تدار وفق منظور متكامل يشمل مختلف التأثيرات البيئية، وصولاً إلى زيادة كم الجهد الذي يملأ به وحدة الزمن، ونوعه بأعلى مستوى ممكن وتوزيع الوقت على الأهداف المطلوبة بما يؤمن تحقيقها ضمن أبعادها الكمية والنوعية والزمنية ( عبيدات ، 2004 : 50 )

## 2. المتابعة:

إن تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة، إذ لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا وضعنا خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به. فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها. ويتم متابعة مدير المدرسة للمعلمين عن كثب، وبشكل سليم، سواء مكانياً أو زمنياً أو نشاطياً، وتعميق الإحساس معها بالأمان وليس بالإرهاب، وإنها وسيلة للحماية، توفيراً للوقت وخاصة وقت الإعادة والتصحيح، والتصويب، فضلاً عن وقت التنفيذ ذاته، حيث تعمل إدارة الوقت على الاهتمام بتفعيل الرقابة، والمتابعة من خلال زيادة عنصر الرقابة الذاتية، النابعة من ضمير الفرد ذاته، وإعلاء دور الضمير الحي اليقظ القائم على الولاء، والانتماء الكامل للمدرسة، كما أنه من ناحية أخرى تعمل إدارة الوقت على تطبيق منظومة الجودة الشاملة لمنع أي قصور أو خطأ، وعدم السماح بحدوثه. ويقوم مدير المدرسة بالمهام التي يجب إنجازها، والتي تعكس قدرته على تحقيق الأهداف، فمن تلك المهام التي يجب القيام بها وفقاً لعملية المتابعة ما يلي:

- متابعة ما يقوم به المعلمون، والإداريون من أعمال.
  - متابعة تنفيذ الأنشطة المدرسية التي يقوم بها الطلاب.
  - متابعة نتائج الطلاب في الامتحانات ( مصطفى، 2005 : 538 )
- ومما سبق يتم التأكيد على أهمية الرقابة باعتبارها مبدأ مهم من مبادئ الإدارة الفاعلة للوقت، وتتبع أهميتها من معرفة مدير المدرسة إذا ما أنجز المهام في الزمن المحدد أم لا، وإلا عليه إعادة تحليل الوقت لمعرفة أسباب القصور في تنفيذ تلك المهام، ولكن

ذلك لا يعد كافياً إذ أن المتابعة أيضاً لها دور في حماية وقت مدير المدرسة من الهدر والضياع من خلال زيادة الرقابة الذاتية لديه، والولاء للعمل.