الإدارة المدرسية

أولي أساسي

اعداد /
قسم التربية المقارنة والادارة التعليمية

رؤية الكلية

كلية التربية بالغردقة مؤسسة رائدة محلياً ودولياً في مجالات التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، بما يؤهلها للمنافسة علي المستوي: المحلي، والإقليمي، والعالمي.

رسالة الكلية

تلتزم كلية التربية بالغردقة بإعداد المعلم أكاديمياً ومهنياً وثقافياً، من خلال برامجها المتميزة ، بما يؤهله للمنافسة والتميز في مجتمع المعرفة والتكنولوجيا، ومواجهة متطلبات سوق العمل محلياً وإقليمياً، وتهتم بتطوير مهارات الباحثين، بما يحقق التنمية المهنية المستدامة، وتوفير خدمات تربوية لتحقيق الشراكة بين الكلية والمجتمع.

فهرس الموضوعات

م	الموضوع	رقم الصفحة
١	مفاهيم اساسية حول الادارة ، الادارة التعليمية	٣
٢	الفصل الثاني الإدارة المدرسية	٢٤
٣	الفصل الثالث وظائف الإدارة المدرسية	٤٣
٤	الفصل الرابع أساليب حديثة في الإدارة المدرسية	٧٠
٥	الفصل الخامس الإدارة الصفية	٩٧
٦	الفصل السادس مهام ومهارات المعلم في الإدارة الصفية	١١٨

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول الإدارة، الإدارة التعليمية

الإدارة عنصر ضروري في الحياة فكل فرد في المجتمع بحاجة إلى الإدارة؛ لان كل فرد لديه هدف ولديه الموارد المادية والبشرية ؛ فهو يحتاج إلى إدارة أعماله الخاصة، والى إدارة وقته والى إدارة تصرفاته وأسرته؛ وان كان عنصرا فاعلا في المجتمع تراه يشارك في إدارة مؤسسات اجتماعية واقتصادية وغيرها.

اولاً: مفهوم الإدارة:

إن الإنسان مدني بطبعه ؛ اجتماعي بفطرته ؛ يولد في الجماعة ؛ ويها يعيش ومن ثم فهو مشارك بصورة أو بأخرى في مختلف النشاطات الجماعية ؛ ولكي تؤتيهذه النشاطات ثمارها المرجوة يتحتم تنظيمها على نحو يكفل بلوغ أهدافها ٠ وفي هذا التنظيم تتمثل وظيفة الإدارة وحقيقتها.

والإدارة أحد أقدم الممارسات الإنسانية ؛ فهى قديمة قدم الإنسان نفسه على الأرض ، والإدارة سواء عملية بسيطة أو مركبة تتغلغل فى الحياة الإنسانية ؛ فتنظيم الإنسان لحياته وتوجيهاته لأسرته وتوزيع المهام والواجبات عليهم يعد نوعاً من الإدارة؛ وكلما ازدادت المناشط البشرية واتسع مجال تخصصها وتنوعها ؛ كلما زادت الحاجة إلى هذا التنظيم ؛ وكان على القائمين بأعمال الإدارة أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيداتها بتطور أساليب الإدارة وخلق أنماط جديدة منها ؛ بل وإقامتها على أسس سليمة تتمشى مع تطور العصر ؛ ويتحقق في ظلها للمواطنين الحصول على الخدمات الحيوية ؛ لذلك فعالم اليوم حقا هو عصر الثورة الإدارية.

وتذكر أدبيات الإدارة أن أول من قام بدراسة الإدارة بطريقة علمية هو فريدريك تايلور ؛ فى مؤلفه " مبادئ الإدارة العلمية " وفى النصف الثاني من القرن العشرين أصبحت نظرة الباحثين والمتخصصين نحو مفهوم الإدارة أكثر شمولية وعلمية من ذى قبل وذلك فى محاولة منهم

لتحديد أهدافها ووظائفها والعناصر التى تتكون منها بطريقة صحيحة.

وبرى البعض أن كلمة إدارة هى ترجمة لكلمة Management وهى مرادفة لكلمة Administration ، وهناك آخرون يفرقون بين الكلمتين فيرى بعضهم أن كلمة Administration تشير إلى مهام الإدارة فى المستويات العليا والوسطى الشاملة لكل عمل المنظمة والوزارة والحكومة ؛ بمعنى الإدارة العليا ؛ بينما تعبر Managementعن مهام الإدارة فى مستوبات التنفيذ والعمل العادى اليومى فى المدرسة وغيرها من المؤسسات التنفيذية ؛ بمعنى أنها الإدارة التنفيذية ؛ وهذا هو المفهوم الإنجليزي التقليدى ؛ أما المفهوم الأمريكى فبشكل عام يرى العكس.

أما كلمة الإدارة – لغة – تعني أداة تحقيق غرض معين وهدف محدد؛ وقد اشتقت كلمة الإدارة من الكلمة اللاتينية له وهي تعني: أداء خدمة الآخرين؛ ولكن البعض يفضل كلمة إدارة Management للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع.

أما من وجهة نظر بعض العلماء؛ فإن هناك تعريفات مختلفة للإدارة تبعا للمجال الذي تمارس فيه ، فرجال الأعمال ينظرون إلى الإدارة بطريقة تختلف عن نظرة غيرهم من رجال التعليم أو المهندسين أو غيرهم.

فلقد عرف " ستيكل(١٩٧٥) الإدارة بأنها ' علم وفن يتعلقان بالتفاعل العقلي والروحي بين قائد موجه لمجموعة من البشر وبين المجموعة التي يوجهها وبشرف عليها مستهدفاً من وراء ذلك تحقيق أهداف محددة مرغوب فيها." وعرفها صلاح الدين جوهر(١٩٧٤) بقوله " الإدارة هي عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة."

كما يعرفها تايلور: بأنها القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكلصحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق . أى أنها القيام بالمهام عن طريق الآخرين ؛ كما يعرفها أيضاً بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة.

ويرى (فايول) أن الإدارة تعني بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناءعليه؛ وينظم وبصدر الأوامر وبنسق وبراقب ، كما يرى (وليم هوليت) إن الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم.

أما (ليفجستون) فيرى أن الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانات المتاحة.

كما يرى البعض أن الإدارة هي عملية تجميع عوامل الإنتاج المختلفة من رأس مال ؛ قوى عاملة

؛ وموارد طبيعية؛ والتأليف بينها من اجل استغلائها بفعالية للحصول على الأهداف (أقل تكلفة ؛ أكبر قدر ممكن من الإنتاج .....الخ) ؛ أو هي نشاط متميز يهدف إلى تحقيق نتائج محددة وذلك من خلال استغلال الموارد المتوفرة بأعلى درجة من الكفاية الممكنة ؛ ويقصد بالموارد عناصر الإنتاج والتي يشار إليها 6Ms وهي: العنصر البشري، المال، السوق، المواد، الأدوات والوسائل، الإدارة .

وبتحليل الآراء ووجهات النظر السابقة حول تعريف كلمة الإدارة نجد أنها اتفقت فيما بينها على أحد أسس الإدارة الذي يعتبر من مقومات نجاحها وهو الأسلوب الذي نتعامل به مع القوى البشرية والموارد المالية المتيسرة لتحقيق الأغراض والأهداف المنشودة؛ بجودة عالية وكفاءة مرتفعة، وفعالية حقيقية؛ إلا أن هناك جانباً مهماً ومقوماً أساسياً لنجاح الإدارة، قد أغفلته جميع التعاريف ، ألا وهو المحيط الخارجي للإدارة في أية منظمة؛ وهي المطالبة بتحقيق نوع من المواءمة بين متطلبات البيئة الخارجية وأهداف المنظمة في ظل القدرات البشرية الموجودة والموارد المادية المتاحة.

وبتأمل التعريفات السابقة نلاحظ الآتى:

- الإدارة خبرات وتجارب رجال موهوبين ومؤهلين علمياً لممارسة الأعمال الإدارية.
- العملية الإدارية تتضمن تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لتحقيق الهدف ؛ وتمثل هذه العمليات العناصر الأساسية للإدارة.
- لإدارة فن التعامل مع البشر وتوجيه جهودهم لتحقيق الهدف ؛ فمعظم التعريفات السابقة توضح قيام الإدارة على العنصر البشرى ودوره فى تولى الإدارة وجهوده فى القيام والتوجيه وانجاز الأعمال وإتخاذ القرارات.
- الإدارة نظام اجتماعي ، فهى مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق هدف
- الإدارة وسيلة وليست غاية ؛ فهى أداة يستطيع من خلالها المسئولون تحقيق الأغراض المستهدفة ؛ فغاية الإدارة هو الوصول إلى تحقيق أهداف محددة يشترك فيها مجموعة تحت قيادة رئيس العمل.
- الإدارة تعنى بإشباع حاجات ورغبات الأفراد.
- النشاط الإداري ينصب على النشاطات الجماعية وليست الفردية.
- تتسم الإدارة بالهدفية وبالديناميكية وعدم العشوائية.
- أنه علم تطبيقى أكثر منه نظرى.
- العملية الإدارية لها طرفان أساسيان هما : المدير وجماعة العمل ؛ فالمدير

هو الذى يقوم باتخاذ القرارات على أساس تقديرات النتائج ؛ ويقوم بتوفير المصادر المادية والبشرية ، ويوزعها على الأقسام ويحدد السلطات والمسئوليات ويقوم بتحقيق التعاون والتنسيق

بين الجهود البشرية وحفزها من أجل الوصول إلى أهداف التنظيم ؛ أما جماعة العمل فهى مجموعة من الأفراد المختلفين – نفسياً وتخصصياً ومن حيث شخصياتهم وظروفهم ومشكلات ولكن يتفقون – فى العمل من أجل هدف واحد ؛ وينتج من تفاعلهم داخل التنظيم ظاهرة جديدة أكبر محصلة من جهودهم فرادى.

٢– مفهوم الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

إذا كانت الإدارة تهدف إلى تحقيق أهداف عامة، فيطلق عليها الإدارة العامة أما إذا كانت تهدف إلى تحقيق أهداف خاصة عن طريق تنفيذ إستراتيجية خاصة؛ تتفق وطبيعة عمل المشروعات الخاصة؛ فيطلق عليها إدارة الأعمال. والإدارة العامة كعلم هو فرعى تطبيقى من فروع الإدارة وتطبق فى القطاع الحكومى أو الرسمى العام ؛ كما يعنى ذلك بعبارة أخرى أن الإدارة العامة وإدارة الأعمال ينبعان من مصدر واحد هو الإدارة بمعناها المجرد والشامل.

وترتبط الإدارة العامة – بفكرة الدولة والحكومة – وتنطلق من فرضية مؤداها أن إدارة أى منظمة ينبغى عليها القيام بعدد من العمليات أو الوظائف اللازمة لتيسير أنشطتها جتى تحقق أهدافها؛ وهذه العمليات أو ما يسمى بالوظائف اللازمة لتيسير أنشطتها حتى تحقق أهدافها ؛ وهذه العمليات أو ما يسمى بالوظائف الإدارية وهى التخطيط ، التنظيم ؛ التنسيق ؛ التوجيه أو الإشراف، والتقويم ؛ وتمارس هذه الوظائف على أنشطة معينة تمارسها الدولة فى مجتمع معين من خلال مجموعة من المنظمات والهيئات والمؤسسات المختلفة.

وتعرف الإدارة العامة على أنها " فن تنظيم الجهود والقوى البشرية الفردية والجماعية في المنظمة وتنسيقها من أجل تنفيذ السياسة العامة بقصد تحقيق الأهداف العامة المرجوة. "

كما تعرف على أنها " عملية تنسيق الجهود الفردية والجماعية والموارد المادية من أجل وضع وتنفيذ السياسة العامة للدولة بما يحقق الصالح العام ؛ ويؤدى إلى تحقيق التنمية القومية الشاملة على أحسن وجه ممكن. "

وبدراسة هذه التعريفات السابقة ؛ يمكن أن نستخلص عدة حقائق:

- تأخذ الإدارة العامة فى الاعتبار جميع الموارد البشرية والفردية والجماعية وكذلك الموارد المادية المتاحة.
- لا تقتصر الإدارة العامة على مجرد عملية تنفيذ السياسة العامة للدولة فحسب ، وإنما يمتد دورها لتسهم فى عملية وضع السياسة العامة ذاتها من خلال معايشتها للمشكلات التى يعانى منها المواطنون.
- يدخل ضمن الإدارة العامة الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات والشركات العامة والإدارات المحلية والمرافق والهيئات العامة وقطاع الأعمال العام.

والسؤال الآن .... ما الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال ؟

الاثنان وجهان لعملة واحدة ؛ فالعملية الإدارية فى كل منهما تتكون من مراحل أساسية هى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ؛ ويعمل كل منها على رفع الكفاءة والإنتاجية للأفراد والمؤسسة ؛ فهناك مجموعة سمات مشتركة وأوجه اختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، فالسمات المشتركة بينهما أهمها ما يلي:

- أن كلاً من الإدارة العامة وإدارة الأعمال علم مستقل؛ له منهجه وأساليبه وأدواته ومجال الممارسة والأطر النظرية المستند إليها.
- أن جميع الوظائف الإدارية مشتركة بينهما هذا بجانب أنهما وسيلتان لتحقيق أهداف معينة للمنظمة.
- يلتزم الممارس فيهما بالمسئولية الاجتماعية تجاه العملاء الذين تعمل المؤسسة على تحقيق أقصى حد من الإشباع لاحتياجاتهم المتعددة والمتغيرة باستمرار.
- قواعد التعيين واللوائح التي تحكم إدارة الأعمال هي نفسها القواعد واللوائح التي تحكم الممارسة في الإدارة العامة.
- يشتركان في المبادئ الإدارية بشكل عام نظراً لارتباط هذه المبادئ بالإعداد المهني للممارسين؛ وبنوعية المشكلات التي اتفق على أنها مشتركة بينهما نظراً لارتباطهما بالوظائف المشتركة بينهما.

وبالرغم من وجود هذه السمات المشتركة بينهما إلا أن هناك أوجه اختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال؛ أهمها ما يلي:

- – أن الإدارة العامة هي إدارة مؤسسات دولة؛ أما إدارة الأعمال فهي – غالبا– تختص بإدارة المؤسسات الخاصة
- أن اختلاف المرونة بينهما واضحة فالإدارة العامة تمارس وفق قواعد ولوائح وتشريعات معينة محددة؛ وتطبيقها حرفياً دون استثناء؛ أما إدارة الأعمال فتتصف – غالباً – بمزيد من المرونة ؛ لأنها تهدف أساساً للربح والكسب المشروع؛ ولكن هذا في ظل الأسس الإدارية المتفق عليها.
- أن الإدارة العامة تهدف إلى تحقيق أهداف عامة تختص بالصالح العام؛ وتهتم بتقديم الخدمات لجمهور المجتمع؛ بينما تهدف إدارة الأعمال إلى تحقيق أهداف خاصة محددة تختص بمصالح خاصة لأصحاب المشروع؛ هذا بجانب اهتمامها بمزيد من الربح.

٣– أسس الإدارة ومبادئها الرئيسية:

هناك أسس معينة ترتكز عليها الإدارة؛ مهما اختلف المجال الذي تمارسه فيها وتتمثل هذه الأسس فيما يلي:

- أن الإدارة ترتبط بمنظمات أو تنظيمات من الناس تسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة.

- أن الإدارة تسعى – بل تنشأ – لتحقيق أهداف محددة.
- أن الإدارة عملية تتضمن بجانب تحديد الأهداف عمليات أخرى فرعية؛ كالتخطيط والتأكد من تنفيذ الخطط.
- أن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة؛ وأن القرارات التي تتخذ؛ يتم تنفيذها بواسطة أفراد آخرين.
- أن الإدارة تعنى بتوجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة.
- أن الإدارة تعتمد على مواردٍ بشرية ومادية؛ وأن هذه الموارد يمكن استخدامها بأكثر من طريقة؛ ولذلك فإن الإدارة تعمل على اختيار أفضل هذه الطرق.

وهناك العديد من المبادئ الإدارية التي تطبق في كافة المواقف الإدارية مثل:

أ- **مبدأ تقسيم العمل** : فالتخصص في العمل وتقسيمه حسب التخصصات يكون عاملا قويا في رفع الكفاءة الإنتاجية:

ب- **مبدأ السلطة والمسئولية** : فالسلطة يجب أن تتعادل مع المسئولية ٠ وتسير معها جنبا إلى جنب ؛ وهناك نوعين من السلطة : السلطة الرسمية المتخذة من المنصب والسلطة الشخصية المكونة من الذكاء والخبرات السابقة والخلق الحسن والالتزام بالقواعد.

ت- **مبدأ الانضباط أو ضبط السلوك** : وبشير هذا المبدأ إلى أهمية إطاعة الأوامر ؛ واحترام أنظمة العمل ؛ وتطبيق نظام التأديب.

ث- **مبدأ وحدة القيادة** : وهو يعني ضرورة أن يتلقى المرءوس التعليمات والأوامر من رئيس واحد ؛ وهو الذي يرجع إليه لأخذ الرأي والمشورة.

ج- **مبدأ وحدة التوجيه** : وبقصد به أن كل مجموعة لها أنشطة وجهود ؛ ويكون لها هدف واحد ورئاسة واحدة.

ح- **مبدأ المصلحة العامة** : وبشير هذا المبدأ إلى ضرورة تقديم المصلحة العامة على المصلحة الفردية والخاصة.

خ- **.مكافأة العاملين** : وهو أن تكون المكافآت عادلة ومجزية.

د- **المركزية** : وبشير هذا المبدأ إلى أن الظروف والمواقف القائمة هي التي يكون لها الدور الأكبر في تحديد درجة مركزية السلطة.

ذ- **تدرج السلطة** : وهو يعني ضرورة الالتزام بتدرج السلطة حسب الهرم الإداري

ر- **النظام** : ويقصد به أن يوضع كل شيء ؛ وأن يحتل كل شخص مكانه المناسب ؛ وقد يقصد به اللوائح والتشريعات والقواعد النظامية الحاكمة للمنظومة التعليمية .

ز- **العدالة** : ويؤكد هذا المبدأ على ضرورة أن تعمل الإدارة على معاملة الأفراد بعدالة وبالمساواة بينهم بما يكون سببا في رضاهم عن العمل ؛ وتقبلهم له ؛ ورفع الروح

المعنوية عندهم.

س- **الاستقرار الوظيفي** : فعدم استقرار العاملين في العمل يرجع إلى سوء الإدارة ؛ مما يكلف الوقت ؛ وبضيع الجهد ؛ وبقلل الإنتاج ؛ وبحدث عدم الرضا لدى العاملين.

ش- **المبادأة** : ويعني بها التفكير في وضع الخطط وتنفيذها ؛ وهي في مقدمة العوامل التي تجعل الرجل الذكي يحس بالرضا والسعادة نتيجة مشاركته ؛ وإتاحة الفرصة أمامه فيها ؛ وأيضا توجب على الإدارة العمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

ص- **روح الفريق** : ويعني العمل على بث روح التعاون بين العاملين ؛ وتوضيح أهمية العمل الجماعي ؛ والاتصالات الفعالة.

ومن الأسس والمبادئ التى ينبغى مراعاتها لنجاح الإدارة التعليمية ما يلى:

أ- **المبادأة** : من أسباب نجاح الإدارة أن يأخذ الرئيس بزمام المبادرة محدداً أسلوب العمل وقواعده ومتطلباته الأساسية تاركاً للمرءوسين حرية التصرف فى نطاق الإطار المتفق عليه ؛ فيقسم المدير الأمور الإدارية طبقاً لأهميتها ودرجة خطورتها ثم يقوم بتفويض السلطة للأمور العاجلة والهامة لأن ذلك يسهم فى تدريب المرءوسين وإعدادهم للمشاركة الفعالة وإنجاز الأمور الإدارية وأهدافها ؛ ويتطلب هذا المبدأ أن يتمتع المدير بمجموعة من المهارات مثل القدرة الابتكارية والموضوعية وفهم أنماط السلوك الإنسانى وتشجيعه.

ب- **الموضوعية** : يتطلب من المدير الموضوعية فى القرارات والتصرفات الإدارية فيتطلب العمل الإدارى التعرف على جوانب العمل وبحث مشكلاته ومسبباتها ووضع الخطط واتخاذ القرارات الكفيلة بالعلاج والوقاية ؛ ومن ثم واجب على المدير أن يتقبل مرؤوسيه وفقاً لقدراتهم وامكاناتهم ، ثم ينطلق منهم إلى صالح المؤسسة ؛ فيتقبل الخلافات بموضوعية وتعقل ومناقشة لفهم الأمور ووضع النقط على الحروف لإشعار المرووسين بضرورة التغيير وليس الوقوف موقف المدافعين عن سلوكيات اعتقدوا صلاحيتها، ولهذا يتطلب هذا المبدأ تقبل المرووسين كما هم واضعاً المدير خلافاته معهم جانباً ؛ منطلقاً بهم ومعهم نحو التغيير والنجاح فى العمل الإداري

ت- **المشاركة** : تتطلب عدم الانفراد باتخاذ القرار ؛ وإنما ترك الفرصة للجميع للمشاركة شريطة أن يتحمل الجميع نتائج هذا القرار ؛ فيستطلع المدير رأى الآخرين فى ظل توفير الحقائق والمعلومات والبيانات التى يتطلبها القرار الإداري ، مع إشراك المتخصصين والفنيين وكل من يهمهم القرار قبل اتخاذه ؛ فكفاية القرار الإدارى تتوقف على طريقة صناعته لا على سلطة صناعته ؛ وهذا يتطلب المرؤوسين واستعداداتهم ودور كل منهم.

ث- **الديمقراطية** : الإدارة الناجحة تؤسس على مشاركة جميع المرءووسين فى إجراءات

الإدارة ابتداءً من التخطيط حتى التنفيذ والتقويم ؛، حيث تتاح الحرية لكل فرد فى النظام للمشاركة فى اتخاذ القرار ، وذلك لأن الديمقراطية تساعد فى تنسيق الجهود والتشجيع على التعاون وتوزيع المسئوليات و تحديد الاختصاصات طبقاً للقدرات والكفاءات والمساواة بين الأعضاء والتكافؤ فى الحقوق والواجبات والسلطات والمسئوليات و تنمية العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرءوسين ٠.

ج- **الكفاءة فى الأداء** : والمقصود بها كل ما يشعر به المدير من ارتياح وإشباع ورضا فى عمله من أداء عال من ناحية ؛ وكل ما يقدمه لمرءوسيه من إرضاء وإشباع وإستقرار إدارى وأسرى داخل المؤسسة وخارجها ؛ وتوفر المبادئ الخمسة السابقة للمدير الكثير من جوانب الكفاءة فى الأداء ؛ والرغبة فى العمل ؛ وتحمل المسئولية ؛ والولاء للجهاز الإدارى ؛ القناعة والرضا ، القدرة على اتخاذ القرار والتحكم فى الأداء. وتقاس الكفاءة فى الأداء بمقارنة ما تحقق من أهداف بالأهداف الموضوعة للمؤسسة . وعن طريق هذه المقارنة يتبين مدى قرب أو بعد المؤسسة عن تحقيق أهدافها ، وبالتالى مدى كفاءة الأداء فى تلك المؤسسة.

ح- **الترتيب والتسلسل الإداري** : يعنى وضع الشخص المناسب فى المكان الإداري المناسب له بصورة تنظم الرئاسات فى شكل هرمى ؛ وهذا يستلزم عمل الجميع تحت سلطة شخص له من القدرات والمهارات ما يؤهله لاستصدار القرارات فى ظل تقسيم العمل المتفق عليه وتنسيق الجهود بصورة تشجع المرءوسين من أجل التفرد والتناس فى تحقيق الأهداف المرسومة.

خ- **العلاقات الإنسانية الطيبة** : الاحترام والفهم المتبادل بين الرئيس والمرءوس يزيد من كسب المناصرين لأنهم دائما يفضلون من يهتم بهم وبمصالحهم وبخاصة فى وقت الشدة ؛ فى هذه الحالة يضعون ما يقلقهم جانباً ٠ وستعدون لتقديم العون الذى من شأنه نجاح المؤسسة فى تحقيق أهدافها ؛ وهى تمثل ذلك النوع من علاقات العمل والقائم على تفاعل الأفراد فى الجهاز الإداري من اجل تحقيق الأهداف المرسومة شربطة أن يتوفر لهم نوع من الإشباع ما يدفعهم للعمل التعاوني.

تقوم الفلسفة الحديثة للعلاقات الإنسانية في التنظيم على الأسس التالية:

- إن العامل ليس آلة وإنما هو إنسان له مشاعر ورغبات ومشاكل.
- إن العمل وهو في مكان العمل لا يمكن فصله عن المجتمع الكبير الذي يعيش فيه وغالباً ما يأتي للعمل محملا ببعض مشاكل المجتمع.
- أن للاتصالات الأهمية القصوى في خلق التفاهم بين العاملين وجهاز الإدارة
- أن نظرة الإدارة للعاملين تعكس وتحدد نظرة العاملين للإدارة وأسلوبهم في العمل

- أن العامل لا ينفصل عن زملائه وأن العاملين يميلون باستمرار إلى المجتمع غير الرسمي الذي قد لا يتفق مع الإدارة.
- أن الأسلوب الجيد في الإدارة له أثر كبير في رفع الروح المعنوية والرغبة في العمل.

ومن ثم تلعب هذه العلاقات دوراً هاماً فى إزالة الحواجز بين الرئيس والمرؤوس ، ومن ثم ترك ما يتعبهم جانباً والمشاركة فى تحمل المسئولية ؛ وهذا يمثل قمة النجاح المؤسسى ؛ فالإدارى مسئول ؛ ولكن المرؤوسين يتحملون قسطهم من المسئولية أيضاً ؛ فهم يعينوا قائدهم على تحمل المسئولية ؛ كما أنهم مسئولون عن نصحه وإسداء المشورة له ؛ وهذا لن يتحقق إلا من خلال العلاقات الإنسانية الطيبة.

ومن ثم فقد توصل إلى أن التنظيم الرسمي العلمي وحده لا يكفي للنجاح في العمل ولا بد من التركيز على العلاقات الإنسانية كركن أساسي من أركان نجاح التنظيم وإدارته ولكن يجدر بنا أن نتعرض لبعض **الدعائم والأسس التي ينبغي مراعاتها والأخذ بها لتوفير جو العلاقات الإنسانية**

- أن تكون الإدارة قوةٍ دافعة للعاملين بتهيئة جو العمل من إضاءة وتهوية وهدوء مع تتبع حالة العاملين الشخصية داخل بيئة العمل وخارجها.
- أن تراعى الإدارة الاختلافات الفردية فلا تعامل الجميع معاملة واحدة
- ضمان حسن اختيار وتوظيف جهاز العمل للتأكد من صلاحية أداء الأفراد لدورهم في التنظيم
- أن تراعي الكرامة الإنسانية في المعاملة فيجب أن نعامل الفرد باحترام وإن نحفظ له كرامته وأدميته .
- الابتعاد عن اللوم المباشر وتحوبره عند اللزوم ونحاول الادعاء بان الأعذار سبب الإهمال وهذا نوع من التأنيب الخفي.
- الاستماع للعاملين في مسائل العمل والأمور الشخصية أيضا ومحاولة احترام أراء العالمين والتحدث معهم فيما يحبونه دون إثارة كثير من الجدل العقيم.

٤- أهمية الإدارة

لقد ظهرت الإدارة منذ عهد آدم عليه السلام ولكنها بشكل غير منظم كما هو عليه الحال في الوقت الحاضر ؛ فكانت لهم أهداف يخططون لها ويعد ذلك يتم التنفيذ من خلال تنظيم الجهود وتوجيهها وتدعيمها بالقرارات.

ويعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيهاء فالإدارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع؛ لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف.

وتعد الإدارة أحد المدخلات الهامة في أي نظام أو مؤسسة ؛ لأنها الكيفية التي تدار بها هذه

المؤسسة حتى يمكنها تحقيق أهدافها ومن ثم المساهمة بإيجابية في تحقيق التنمية الشاملة والمستديمة ؛ فالإدارة عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل يحدث داخل المنظمة من أجل تطويرها وتقدمها وخدمة المجتمع الذي توجد به.

إن الإدارة هي الأساس في كل مؤسسة ؛ فبدونها يكون العمل في المؤسسة عشوائي ؛ وبها يسير العمل إلى الطريق الصحيح؛ لكن إذا اعوجت أعوج العمل معها، وإن صلحت صلحت المؤسسة؛ فهي بمنزلة العقل للإنسان والعقل إذا لم يطور تجمد بل تحجر.

ولقد زاد الاهتمام بالإدارة في الآونة الأخيرة نتيجة التغيرات التي يشهدها العالم والتحديات المختلفة التي تحتم عليها التعايش مع المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية فقد دخلت منظماتنا إلى القرن الواحد والعشرين.

إن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن يتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية. وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية والخدمية؛ ولا شك بأن استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساسا على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المخلفة. كما أن نجاح المشروعات و تحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية إدارتهاء ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول. إن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن يتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية ٠

ثانيا: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية:

١ : مفهوم الإدارة التعليمية:

والإدارة التعليمية شأنها شأن الإدارة العامة هى إدارة شئون البشر ؛ أى عملية إنسانية تتضمن كل العمليات الإدارية؛ حيث تشمل التخطيط وتبنى القرارات والتنسيق والتنظيم والحفز والتوجيه والرقابة فى مجال التربية ؛ كما تختص بالمسئوليات والوظائف الضرورية لتحقيق الأهداف التربوية.

وقد تعددت تعريفات الإدارة التعليمية من جانب العلماء والمهتمين بشئون العملية التعليمية، فهي" الجهاز الذي يشترك اشتراكاً فعالاً في وضع السياسة التعليمية؛ وفي إدارة كل نشاط تحقق من وراثه تلك السياسة" ؛ وهناك من يرى أن الإدارة التعليمية هي " مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة."

وهي مجموعة من عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والضبط والتنفيذ والتقييم للأعمال والمسائل

التى تتعلق بشؤون المؤسسات التربوية المدرسية للوصول إلى الأهداف التربوية المرسومة باستخدام أفضل الطرق فى استثمار القوى البشرية والموارد المتاحة ؛ بأقل ما يمكن من الجهد والمال والوقت.

إذن **الإدارة التعليمية** هي الجهاز الإداري الذي يدير العملية التعليمية بجميع مراحلها مستخدماً في هذا الوظائف الإدارية؛ بدءاً بالتخطيط ورسم السياسات التعليمية والتربوية؛ وتحديد أهداف كل مرحلة تعليمية؛ وجدوى كل مراحل وعمليات العملية التعليمية، واتخاذ القرارات اللازمة والتنسيق بين جميع السلطات التعليمية المحلية؛ فهذا جميعه في ظل القوى والعوامل الثقافية؛ وفي ظل الأيديولوجية السائدة في المجتمع؛

وفي ظل الفلسفات التربوية الموجودة في المجتمع؛ يجعل الإدارة التعليمية تحقق هدفها العام؛ ألا وهو تلبية حاجات المجتمع ومحاولة الارتقاء فكرياً وروحياً ووجدانياً وثقافياً بأبنائه نواة البناء والرقي في هذا المجتمع .وإنطلاقاً من هذا المنطق؛ تكون الإدارة التعليمية متمشية مع فلسفة المجتمع السائدة وظروفه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية؛ كما تتسم بالمرونة حتى تتكيف حسب ظروف الوسط البيئي المحيط بهاء وتكون عصرية بمتابعتها للاتجاهات والمفاهيم المعاصرة في ميدان الإدارة؛ واختيار ما يناسب مناخها العام؛ وهذا يزيد من فاعلية الإدارة في ميدان التعليم.

إذن الإدارة التعليمية هي " **الجهاز المسئول عن رسم السياسات التربوية على جميع المستويات؛ بدءاً من المستوى القومي إلى مستوى المؤمسة التربوية**."

و يمكن أن نخلص من التعريفات السابقة للإدارة التعليمية إلى ما يلى:

- الإدارة التعليمية عملية هادفة تكشف عن الموارد المتاحة تمهيداً لاستغلالها أفضل استغلال بصورة تتيح العمل التعاونى المثمر فى جو تسوده العلاقات الإنسانية الفعالة.
- أن الهدف الأساسى للإدارة التعليمية هو تحقيق أهداف المجتمع وتحقيق طموحه من عمليات التربية
- وسيلة وليست غاية في حد ذاتها ، فهى وسيلة لتحقيق أهداف التربية والتعليم فى المجتمع.
- الإدارة التعليمية تتطلب جهازاً منظماً تتدرج فيه السلطات والمسئوليات ؛ ويهتم القائمون عليها بتحديد الأهداف ثم التخطيط لتحقيقها ثم اتخاذ القرارات التى تحكم سلوك الأفراد وتوجيههم إلى تنظيم ما يقومون به من أعمال لاستغلال الموارد والإمكانات بصورة رشيدة لتحقيق أقصى منفعة.
- الإدارة التعليمية لها أصولها وركائزها ؛ فهى تتدرج من التخطيط حتى التنفيذ وما يتطلبه من متابعة وتقويم وذلك مروراً باتخاذ القرارات.

- تهيمن الإدارة التعليمية بمستوياتها المختلفة على النظام التعليمى وتوجهه نحو تحقيق أهدافه وذلك من خلال تحديد الأهداف ورسم السياسات التعليمية وتحديد الأساليب وتصميم الهيكل التنظيمى الكفيل بتيسير العمليات فى الاتجاه المرسوم مع توفير ما يتطلبه ذلك من عاملين وأبنية وأجهزة وظروف
- أنها نشاط علمى متكامل وموجه.
- أن الإنسان هو الركيزة الأساسية فى الإدارة التعليمية.
- أن الإدارة التعليمية تعد ميداناً تطبيقياً للإدارة العامة.

العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة العامة:

من خلال ما تم عرضه آنفاً ، فإن علاقة الإدارة التعليمية بالإدارة العامة هي علاقة الجزء بالكل؛ وتتعلق إدارة التربية بالإدارة من حيث الإطار العام الذي تسير فيه وأساليب عملها لذا فهي تتأثر بها كثيراً فإدارة التربية – كالإدارة العامة – عملية تتعلق باتخاذ القرارء وبتنفيذه على أكمل وجه ممكن؛ بما يحقق نجاح نظام التربية في أداء مهمته؛ وهي تربية الصغار والكبار؛ وإعدادهم للحياة في المجتمع؛ وتوفير القوى البشرية اللازمة لدفع حركة الحياة فيه، وتحقيق أهداف هذا المجتمع القريبة والبعيدة؛ وتحقيق أهداف أفراده.

وتمثل الإدارة التربوية أحد أبرز ميادين الإدارة العامة ؛ حيث يعد من الميادين الحديثة التى اعتمدت فى تطورها على التطورات فى الميادين الأخرى ؛ وبخاصة فى ميدان الصناعة واستفادته من علم الإدارة ؛ ومن ثم اعتبرت الإدارة التعليمية أحد الميادين التطبيقية للإدارة العامة ؛ إلا أن لهذا الميدان طبيعته الخاصة به فبدايته مع الأفراد ونهايته معهم أيضاً ، وهو بمثابة نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته وهو يرتبط بالمجتمع وما يسوده من جو عام ؛ ومن ثم فهذا المستوى من الإدارة التربوية يمثل إحدى نقاط التلاحم القوى بين النظام التعليمى والإطار العام للمجتمع ؛ على اعتبار أن أهداف التربية والمبادئ التى يستند عليها النظام التعليمى وإدارته من الأمور التى لا يمكن تقريرها بمعزل عن سائر مؤسسات الدولة وتنظيماتها.

وتتفق الإدارة التعليمية مع الإدارة العامة فى العديد من الأمور ؛ وكذلك أن هناك عناصر اختلاف وإضحة ، ومن عناصر الاتفاق:

- الإدارة التعليمية تتفق مع الإدارة العامة فى الإطار العام للعمليات أو الوظائف الإدارية ؛ وهى التخطيط ؛ التنظيم ؛ التنسيق ؛ التوجيه والإشراف ، التقويم ؛ واتخاذ القرارات ؛ وإصدار القوانين وصياغة اللوائح التنظيمية التى تسير العمل فى كل منهما ؛ فضلاً عن أنه يحكم أداء هذه الوظائف مفاهيم ومبادئ وقواعد عامة وواحدة.
- يتفقان من حيث المعنى والأدوات والمنهجية والخطوات الرئيسية لأسلوب العمل.

- يتفقان فى أن كل منهما يعمل على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للأفراد ؛ ورفع المستوى المعيشى لأفراد المجتمع سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة. كل منهما يحدد أهدافه ويعمل ضمن إطار السياسة العامة للدولة وتشريعاتها ؛ فهما يستمدان سلطاتهما من التشريعات والقوانين والأنظمة التى تقرها السلطات التشريعية والتنفيذية وتحقق مصلحة الفرد والمجتمع بشكل متوازن.

أما بالنسبة لأوجه الاختلاف ؛ فقد تمثل أهمها فى العناصر التالية:

- الأهداف الخاصة التى يسعى كل منهما إلى تحقيقها.
- اختلاف المنطلقات التى تنطلق منها كل منهما لتحقيق أهدافها.
- المعيار الذى يقاس عليه مدى النجاح أو الإخفاق الذى تتعرض له المؤسسة سواء أكانت مدرسة أو مصنع أو مستشفى عامة.
- طبيعة العمل وتفاصيله ومجالات التطبيق والاعتبارات التى تحرك أداء كل منهما والممارسة الفعلية ؛ فالأسلوب والنمط الذى تمارس به المؤمسات التربوية والتعليمية أنشطتها يختلف عن الأسلوب والنمط الذى تمارس به المؤسسات العامة وأنشطتها بسبب اختلاف أهداف العمل وطبيعة البيئة التى تعمل فيها كل منهما.
- الإدارة التعليمية تستقى أهدافها من طبيعة التربية والتعليم وتمارس فى المؤسسات التربوية المختلفة سواء كانت أهلية أو حكومية بقصد تنفيذ السياسة التربوية والتعليمية وهذه المؤسسات التربوية والتعليمية لها خصوصيتها التى تتعلق بأفرادها من المعلمين والمشرفين التربويين والطلاب وأولياء الأمور .... أما الإدارة العامة فتمارس فى المؤسسات الحكومية العامة : الصناعية ، التجارية ؛ والمؤسسات العسكرية التى لها خصوصيتها وذلك بقصد تنفيذ السياسة العامة للدولة] .

الخلاصة : الإدارة التعليمية جزءٍ من الإدارة العامة ؛ ومن ثم فإنها نوع من أنواع الإدارة العامة التى تختص بمجال محدد وهو مجال التربية والتعليم، أى أن العلاقة بينهما علاقة الكل بالجزء ، علما بأن الإدارة التعليمية تتفق مع الإدارة العامة فى الإطار العام للعمل؛ ومن ثم تتأثر فلسفة الإدارة التعليمية فى أى مجتمع من المجتمعات بفلسفة الإدارة العامة السائدة فى المجتمع تأثراً مباشراً.

العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية:

من خلال تحديد مفهوم كل من الإدارة التربوية والإدارة المدرسية ؛ يمكن توضيح الفرق بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية فيما يلي:

(أ)**الإدارة التعليمية:** هي الوحدة القائمة برسم السياسة التعليمية؛ ويرأسها وزير التعليم ومهمته تنسيق سياسة التربية والتعليم بطريقة مباشرة من خلال أجهزته الإشرافية والقيادات الإدارية

والهيئات الفنية التابعة لهاء أما الإدارة المدرسية يقوم على رأسها ناظر المدرسة أو مديرها ومسئوليته هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ، اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة ويتعاون معه وكيل المدرسة والمعلمون وغيرهم من العاملين في المدريسة؛ وناظر المدرسمة ليس مطلق اليدين في مدرسته وإنما هو مقيد بالإدارة التعليمية التي يخضع لها ويتصرف وفق ما يراه؛ ويختلف وضع الناظر أو المدير في علاقته بالإدارة التعليمية من مجتمع لآخر وفقاً للنظام الإداري؛ المتبع إذا كان مركزياً أو لا مركزياً.

ب الإدارة المدرسية: هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية بينما تختص الإدارة التعليمية برسم هذه السياسة؛ وتعتبر العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية علاقة الكل بالجزء

بمعنى أن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها وإستراتيجية محددة تتركز فيها فعاليتها وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة مالياً وفنياً للإدارة المدرسية وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة للتنفيذ.

ومن هنا لا يمكن فهم الإدارة المدرسية إلا في ظل الإدارة التعليمية لأن شخصية المدرسة تستمد من النظام التعليمي كله ولأن الإدارة المدرسية فوق ذلك ليست كياناً مستقلاً بذاته بقدر ما هي جزءٍ من الكيان الأكبر وهو الإدارة التعليمية.

لا يعنى ما سبق أن الإدارة المدرسية يقتصر دورها على التنفيذ وأنها تخضع للتوجيه والرقابة من الجهات العليا ، وإنما تقوم بدور إدارى من حيث التخطيط واتخاذ القرار والتنفيذ فى ظل مجموعة من القوانين والضوابط التى تكفل للعملية التعليمية الاستقرار والاستمرار فى تحقيق الأهداف المرسومة.

هى منظومة يتفاعل فيها القائمون على العمل الإداربي ، حيث يقوم الرؤساء بتوجيه المرؤوسين وأعضاء هيئة التدريس توجيهاً لبقاً مؤسساً على العلاقات الإنسانية وما يرتبط بها من احترام لشخصية كل مرؤوس ؛ ومنحه الحرية فى التعبير عن نفسه ؛ والمطالبة بحقوقه ، وإدارة ذاته.

الإدارة المدرسية الحديثة لا يقتصر دورها على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتصريف الأمور الإدارية كالقبول والتسجيل والمكاتبات والاتصالات وتنفيذ التعليمات ، بل أنها تشمل أيضاً تفعيل الأنشطة أو الوظائف الإدارية والفنية والتى من شأنها توفير أفضل الظروف لتحقيق أهدافها.

. الإدارة المدرسية تستمد شخصيتها وسلطاتها من الإدارة التعليمية ، فالإدارة المدريسية ليست كياناً مستقلاً بذاته بقدر ما هو جزء من الكيان الأكبر "الإدارة التعليمية "

وخلاصة لما سبق ذكره عن الإدارة والإدارة العامة وإدارة الأعمال والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ؛ يمكن القول:

- تعتبر الإدارة عملية هامة ولازمة للفرد والجماعة؛ وذلك أن أي فرد لا يمكن أن يتخلى عن اتخاذها وسيلة لتفسير أموره الشخصية والعائلية والعملية؛ لذا فإنها تساعد الإنسان

على تحقيق ما يصبوا إليه من أهداف.

- الإدارة نسق كلي تتضمن مجموعة عمليات داخلية؛ وتقوم الإدارة على اتخاذ القرارات في مستويات متعددة،؛ وتنفذ الإدارة عن طريق قوى بشرية معدة ومدربة تدريباً مناسباً لطبيعة عمل المؤسسة التعليمية التي يعملون بها.
- الإدارة عبارة عن نظام، والنظام يتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتميز بالأعمال، فتشكل وحدة واحدة من أجل تحقيق أهداف محددة.
- الإدارة التعليمية جزءٍ من الإدارة العامة باعتبار أن التعليم خدمة من الخدمات التي تقدمها الدولة وأجهزتهاء وأيضاً على أساس أن الإدارة العامة تتعلق بالإدارة الحكومية.
- الإدارة التعليمية تشتق أسسها وعملياتها ومبادئها من ميدان الإدارة العامة؛ كما تكتسب صفاتها وطبيعتها من ميدان التربية والتعليم؛ باعتبار أنها تطبق في مجال له خصوصياته وهو ميدان بناء البشر.
- تتصل أهداف الإدارة التعليمية بتحقيق أهداف التربية؛ لذا فإنها تهتم بالأساليب والممارسات التي تحقق هذه الأهداف، لذلك يضع المتهمين بالإدارة التعليمية نصب أعينهم دائماً فلسفة المجتمع وأيديولوجيته وواقعه؛ وهذا يتطلب توافر المرونة في العمل والأداء مراعاة لما بين الأفراد من فروق؛ وما بين البيئات المحلية من اختلافات؛ على أن يكون تكافؤ الفرص التعليمية والتربوية مبدأ أساسياً من المبادئ التي يؤمن بها الإداريون التربويون.
- الإدارة الناجحة يجب أن تحقق مطلبين أساسيين هما الإنتاج والصحة النفسية للعاملين (إشباع حاجات العاملين الجسمية والنفسية والاجتماعية فى إطار من الإيمان والخلو من الصراعات والقدرة على العمل والانجاز وعلى تكوين علاقات راضية مرضية مع الآخرين.

مكونات الإدارة التعليمية:

مما سبق يتضح من الصعب التوصل إلى تعريف معين للإدارة ؛ ولكن لا يمكن أن توجد إلا بتوافر مجموعة من الشروط:

- وجود جماعة من البشر ؛ تتميز بمواصفات تعليمية ومعرفية وتدريبية ملائمة وكافية لتحقيق أهداف العملية التعليمية فى المدرسة.
- توافر الإمكانات المادية والبشرية المناسبة لتحقيق أهداف الجماعة.
- وجود هدف محدد تسعى الجماعة إلى تحقيقه (لا توجد إدارة بدون أهداف)
- وجود أكثر من طريق لبلوغ الهدف ؛ ومحاولة اختيار أفضل الطرق تبعاً لمعايير معينة (الكلفة ؛ الوقت ؛ الجهد).

- وجود مهام (واجبات ومسئوليات) معينة يقوم بتنفيذها كل فرد من أفراد الجماعة لتحقيق أهداف هذه الجماعة.
- وجود مجموعة من العمليات اللازمة لتحقيق هذه المهام (التخطيط ؛ التوجيه ؛التنظيم).
- الإطار التنظيمى المؤسسى للإدارة المدرسية من حيث خطوط السلطة والمسئولية والعلاقات التنظيمية والقوانين واللوائح.
- العوامل المؤثرة فى النظام التعليمى والتى تحدد قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها بالصورة المرجوة مثل (ثقافة البيئة المحيطة – المناخ التنظيمى للمدرسة –التكوين النفسى والاجتماعي لأفراد المجتمع المدرسى.)..

أهداف الإدارة التعليمية :

الإدارة التعليمية على المستويات الأربعة (القومى – الاقليمى – المحلى– المؤسسى) تسعى إلى رسم السياسة التربوية المرتبطة بتقديم الخدمات التعليمية الرسمية لأبناء المجتمع بالكم والكيف المطلوبين. حيث تقوم الوزارة بحشد الطاقات وتعبئتها وتنسيقها وتوجيهها فى صورة مشروعات وخطط وإجراءات الهدف منها تحقيق الخدمات التعليمية والتربوية الرسمية لأبناء المجتمع ؛ ثم يتم اتخاذ كافة السبل الإدارية التى تضمن توفير التعليم لكل فرد تبعا لقدراته لتحقيق المواطنة الصالحة

- إقامة الهياكل الإدارية التعليمية المناسبة وتدريبها وتحفيزها.
- الاستعداد للمستقبل : من خلال التأكيد على الفعالية فى النظم الإدارية، وتدريب الجهاز الإدارى على كيفية المفاضلة_ بين الأولويات واستخدام الكمبيوتر والانترنت وإنشاء قنوات للاتصال ؛ بالإضافة إلى وضع الخطط التى تساهم فى عدم التكيف السلبى مع النظم العالمية والتوافق معها (مثال: إدخال لغات – الكشف عن كل ما هو جديد مع تشجيع الإدارة على الأخذ بها
- التخطيط لقيام النظام المدرسى بأداء دوره الوظيفى :فالإدارة التعليمية لا يمكنها تحقيق أهدافها بدون الإدارة المدرسية التى تسعى لتحقيق:

- تحسين قدرة النظام المدرسي على أداء وظائفه من خلال إحداث التجانس بين العاملين ودفع الجميع للعمل كفريق متعاون.
- تحديد المسئوليات وتقسيم الأعمال وتوفير الموارد والاعتمادات اللازمة لتنفيذ السياسات التعليمية وتوزيع أعمال المدرسين والعاملين بين العمل والراحة وتوفير الأمان النفسى.
- الكشف عن ميول التلاميذ واستعداداتهم وقدراتهم والتخطيط لبرامج الدراسة والأنشطة التعليمية لتنمية شخصياتهم وإعدادهم للمستقبل.
- تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية وتنمية العلاقات الإنسانية وكل ما يسهم فى تسيير حركة

المدارس.

أهمية الإدارة التعليمية

- أنها تحدد المسئولية وتجعلها معروفة للجميع ؛ فعمليات التربية لا يتحقق لها النجاح اللازم إلا إذا وجدت من يهتم بها ويشرف عليها ويوفر لها جميع الإمكانات.
- أنها وجودها يعنى إمكانية التوسع وتطوير النظم التعليمية.
- يساعد وجودها وفاعليتها على تعظيم الفوائد وزيادة الفائدة من المؤسسات التربوية.
- أن وجودها يسهل المحاسبية وببين لكل فرد مشارك ما له وما عليه وبالتالى يمكن وجود الإدارة وبساهم فى التنسيق مع باقى مؤسسات المجتمع بصورة عملية.
- وضع السياسات التربوبة والتعليمية بالتعاون مع السلطات التشريعية والإشراف على تنفيذها وفق الإمكانات والموارد البشربة المتاحة.
- تقوم بتحديد البرامج والمناهج الدراسية وتقومها وتطورها ، وتوفر كافة الإمكانات والتسهيلات المادية واختيار العنصر البشرى اللازم للعملية التعليمية وتوزيع المسئوليات على العاملين.
- تقوم بتقويم عناصر العمل التربوى الأخرى كالمناهج والأبنية والتجهيزات والمختبرات ....
- تقوم بإعداد الميزانية السنوية لتقديمها للجهات المختصة ؛ وصرف رواتبهم والإعلان عن المناقصات الخاصة بالإنشاءات والتجهيزات وفق اللوائح المعينة وغيرها.
- تقوم بإعداد الكتب وتوزيعها على الجهات المعنية والتأكد من تسليمها للطلاب، وتحديد مواعيد الامتحانات والأجازات ووضع برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة وغيرها.
- تقديم الخدمات الطلابية الاجتماعية والصحية والثقافية والإرشادية وغيرها.

مقومات الإدارة التعليمية الناجحة:

- أن تكون إدارة تعليمية هادفة لا تعتمد على العشوائية فى تحقيق أهدافها.
- أن تكون هذه الإدارة نابعة من الهوية الثقافية للمجتمع ٠
- أن تكون هذه الإدارة على النحو الذى يراعى مشكلات المجتمع وتحدياته الراهنة.
- أن تكون إدارة اجتماعية بعيدة عن الاستبداد ومستجيبة للمشورة.
- أن تكون هذه الإدارة وسيلة لتحقيق الأهداف المنشودة للمجتمع ٠
- أن تتسم هذه الإدارة بالمرونة والإيجابية وعدم الجمود ؛ بحيث تتكيف حسب مقتضيات الموقف ؛ وتتمشى وتساير الاتجاهات التربوية الحديثة.
- أن تكون عملية ؛ فتكيف المبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف العملي.
- أن تتميز بالكفاءة والفاعلية ؛ من خلال الاستخدام الأمثل لإمكانياتها البشرية والمادية.
- أن تكون موضوعية فى قراراتها.

- أن تمارس عملها معتمدة على التخطيط بعيد المدى.
- أن تكون إدارة إنسانية تسير العمل وتوجهه فى جو يسوده المحبة ؛ وأن تستمع إلى الآخرين وتتعرف على مشكلاتهم ؛ وتحاول الوصول لحلول علمية وعملية

أنماط الإدارة التعليمة من الناحية التنظيمية

من المسلم به أن إدارة التعليم تتطلب القيام بالعديد من المهام مثل (التخطيط –اتخاذ القرار – التنفيذ) ؛ وتوزع هذه المهام على مستويات الإدارة الأربعة بنسبة تتوقف على العوامل والقوى السائدة فى المجتمع ودرجة وأهمية وخطورة هذه القرارات ؛ فالقرارات التى ترتبط بالسياسة العامة للتعليم تؤخذ على المستوى القومى نظراً لخطورة هذه القرارات ودرجة تأثيرها على المجتمع ومصيره على المدى الطويل ؛ بينما تنظيم اليوم المدرسى وطرق التدريس والوسائل المعينة – على سبيل المثال – تكون على المستوى المؤسسى أخذه فى الاعتبار الظروف المؤسسية المحيطة بالعمل التربوى حيث الإمكانات البشرية والمادية المتاحة والعقبات الموجودة.

وبناءً عليه ؛ يمكن القول أنه بالدرجة التى تتدخل فيها السلطات العليا بقدر ما يوصف النظام الإدارى بالمركزية أو اللامركزية من المنظور العام ؛ ويقدر ما تشارك الجهات المحلية والمسئولون عن المؤسسة التعليمية والسلطات والهيئات القومية بقدر ما يتصف النظام القائم بأنه قائم على التخطيط المركزى والتنفيذ اللامركزى ؛ ولهذا يوجد ثلاثة أنماط من القيادة من الناحية التنظيمية هى:

١ –النمط المركزى

المركزية هى أن تقوم الهيئات المركزية بالتخطيط وإتخاذ القرارات ورسم الخطوط التى تتم طبقاً لها إجراءات التنفيذ من ناحية ؛ وتقوم السلطات المحلية بتلقى الأوامر وترسلها للمؤسسات التعليمية التى عليها التنفيذ الفورى.

ويتسم هذه النمط بأنه تقل المسئوليات الإدارية كلما اتجهنا إلى القاعدة، حيث أن الرئيس الذى يتربع على قمة الهرم الإداري يصدر كل القرارات المنظمة ورسم خطوات التنفيذ ويحاسب المقصر ، ولهذا تكون السلطة والمسئولية فى يد الرئيس وهى وزارة التعليم. وبناءً على ما سبق يخضع التعليم بكافة مؤسساته وعملياته لجهاز واحد غالباً تمثله وزارة التربية والتعليم حيث تقوم برسم سياسة التعليم والتخطيط لها ، واتخاذ كافة الإجراءات والتدابير المرتبطة بذلك وفى هذا النمط غالباً يقتصر دور السلطات المحلية والإدارات الفرعية على عملية التنفيذ فقط بصرف النظر عن رأيها الخاص وظروفها المحلية المختلفة أحياناً.

والهدف من المركزية غالباً هو ضمان السيطرة التامة وحسن توزيع الموارد على الإدارات والمناطق المختلفة ؛ كما أن هناك تبريراً آخر لهذه المركزية وهو ضمان حد معين من الجودة للأداء فى جميع هذه المناطق.

- **مميزات النمط المركزى:**
- تعمل على تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص فى توزيع الخدمات التعليمية على المناطق التابعة.
- زيادة فعالية النظام التعليمى وتحقيق التماسك القومى.
- توفير التسهيلات المالية والاقتصاد فى النفقات التعليمية، حيث لا يرتبط
- الإنفاق على التعليم بدرجة غنى أو فقر المنطقة التى توجد بها المؤسسة التعليمية.
- تمتع رجال التعليم بالاستقرار وعدم التعرض للضغوط من الجهات المحلية مما يسهم فى زيادة فعاليتهم.
- تحقق تماسكاً لدى العاملين من مدرسين وفنيين وإداريين وطلبة.
- تعمل على توحيد مواصفات التعليم ومنح فرص متكافئة لجميع الدارسين والطلبة ؛ مما يساعد فى سهولة تنقل الطلاب بين مدارس الإدارات والمديريات التعليمية.
- تحقق انضباطاً إدارياً وتحدياً دقيقاً للمسئولية.
- **عيوب النمط المركزى:**
- تشجيع البيروقراطية الإدارية التقليدية وعدم إتاحة الحرية للمحليات للابتكار أو التجريب أو الاعتماد على نفسها فى استحداث ما يتلاءم مع ظروفها المحلية
- تتكون من قائم بسن القوانين والقواعد واللوائح وأخر منفذ ٠
- شغل الرئيس فى تفاصيل تشغله عن الأمور الهامة وتزيد من الأعباء والمسئوليات
- عدم تفويض السلطات المحلية لابتكار بدائل يتحركون من خلالها فى ظل ظروفهم المحلية.
- انتشار النمطية نتيجة الاتجاه نحو الوحدة وعدم التنوع ؛ بما يساهم فى عدم مراعاة الفروق الفردية بين الجماعات ؛ والتركيز على أدنى مستويات التعلم لتوحيد الشهادات أى طراز واحد من الشخصيات.
- خضوع النمط المركزى فى التخطيط ورسم السياسات التعليمية لمجموعة مختارة ومقربة للسلطة أدى إلى دفع هؤلاء الأفراد إلى السيطرة على النظم التعليمية.
- لا تحقق المشاركة الإيجابية بين الإدارة المدرسية والإدارة المركزية بل تعود السلبية أحياناً.

2- **النمط اللامركزى:** يقصد بها التوسع فى تفويض السلطات ومنح الوحدات التنظيمية قدراً كبيراً من الحرية فى التيسير الذاتى واتخاذ القرارات التى تيسر إجراءات التنفيذ دون الرجوع فى كل كبيرة وصغيرة إلى قمة الهرم الإدارى. وفى هذا النمط تترك المناطق والإدارات التعليمية الحرية فى التصرف فى شئون التعليم ؛، تخطيطاً وتنفيذاً وفق ظروفها الخاصة وإمكاناتها المتاحة

، وهذه الحرية وفق ضوابط محددة ؛ كما يفترض أن يكون هناك عدد من الأسس التى تعمل فى إطارها هذه الإدارات الفرعية .

مزايا النمط اللامركزى:

- يعمل على تحقيق الديمقراطية.
- يعمل على التنويع فى المجالات التربوية والتعليمية مما يتفق مع الاتجاهات الحديثة.
- يساعد على الابتكار والإبداع حيث تتاح الفرصة للتجريب المتجدد وتوفير قدر من الحرية.
- تتميز بالمرونة والتعبير عن حربات العاملين فى الحقل التربوى.
- تساعد على التنافس المستحب بين الإدارات التعليمية والمدارس ؛ فتسبب انتعاشاً فكرياً وعلمياً يرفع مستوى التعليم والكفايات التربوية.
- تساعد على نمو الشخصية والقدرة على تحمل المسئولية.
- تقضى على الروتين بما يضمن التقدم السريع.
- تتيح للمدرس شيئاً من الاستقرار فى مدرسته فترة طويلة.
- تشجع على دعم الجهود الذاتية.

عيوب النمط اللامركزى:

- قد يكون مجالاً لتكاسل بعض العاملين وتراخيهم فى القيام بمهامهم مما يؤدى إلى ضعف الأداء وهبوط المستوى التعليمى.
- قد يكون سبيلاً إلى الانعزالية عن بقية المجتمع مما يعمل على تصدعه.
- لا تستطيع التفاعل مع التطور التربوى الحديث؛ الذى يحمل الإدارة منفردة ما لا طاقة لها به.
- لا تسمح بتوفير القيادات فى مختلف المجالات مما يسبب ضعفاً فى الكفاية بميدان العمل.

٣- **النمط القائم على المشاركة:** يجمع هذا النمط بين مزايا المركزية واللامركزية ؛ فهو يساعد القيادة على المستوى القومى على أداء دورها بكفاءة ؛ وخاصة فى القرارات المصيرية على مستوي الدولة من ناحية ؛ ويساهم من ناحية أخرى فى التوزيع العادل والمتوازن والمناسب للخدمات التعليمية بين القيادة المركزية والسلطات المحلية بصورة أفضل مما هو موجود فى ظل النمط اللامركزى

ويسير هذا النمط وفق أسلوب علمى ومنطقى سليم ؛ فالإجراءات الإدارية فيه تبدأ من القاعدة التى يقوم المسئولون فيها بتحديد المشكلة أو الفرصة ؛ ثم جمع البيانات وتحديد الاحتياجات التى يرغبون فى الحصول عليها لتحقيق الأهداف المرسومة على المستويين المحلى والقومى ؛ ثم

يرسلون تقريراً مفصلاً يتضمن هذه الأهداف وما يقترحونه من آليات لتحقيقها وما يتوافر لديهم من إمكانات مع توضيح للمتطلبات والبدائل المحتملة وذلك للجهات المركزية التى يقوم المسئولون فيها بجمع هذه المشروعات المقترحة من كافة المناطق التعليمية التابعة لها والتنسيق بينها واتخاذ القرارات بشأنها فى ضوءٍ الأولويات والإمكانات المتاحة ؛ ثم تعاد هذه المشروعات وقراراتها إلى الجهات المحلية والمؤسسية التى تقوم بالتنفيذ.

أى أن هذا النمط يتميز بالشراكة الفعالة بين المستوبات الإدارية الأربعة (القومى – الإقليمى – المحلى – المؤسسى)فى التخطيط والتنفيذ ؛ وكذلك التعاون فى نقل الخبرات الجديدة بدل من احتكار المستوى المركزى لها ؛ والاشتراك بين السلطات المحلية والقائمين على التنفيذ فى تحديد الأهداف العامة والإجرائية ووضع السياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ثم الشراكة فى التنفيذء وتوزيع الكفاءات القيادية على المستويات الأربعة ، ووضع القواعد الأساسية التى تلتزم بها السلطات المحلية مع تحديد الإجراءات والأساليب والوسائل العامة التى يتم فيها التنفيذ ، وترك التفاصيل للمحليات حسب ظروفها وإمكاناتها بما يحقق فى النهاية أهداف الدولة المرسومة.

؛: أهمية دراسة الإدارة التعليمية والمدرسية للمعلم

- ❖ تساعد المعلم على تخطيط وتنفيذ مادته التى يقوم بتدريسها.
- ❖ تساعد المعلم على معرفة حدود وظيفته وموقعه من الهرم التنظيمى للعملية التعليمية.
- ❖ تساعد المعلم على تعلم الخطوات العلمية لاتخاذ القرار السليم.
- ❖ تعين المعلم على معرفة اتجاهات الاتصال فى المدريسة وفى الوزارة ، وبين المدرسة والمجتمع المحلى.
- ❖ تعرف المعلم أنماط القيادة المتعددة ليتخير منها الأسلوب المناسب مع الموقف التعليمى، والذى يتفق مع أنماط وشخصية التلاميذ.
- ❖ تعين المعلم على فهم كافة ما يوكل إليه من أمور إدارية أو إشرافية.
- ❖ تحدد للمعلم واجباته ومسئولياته.
- ❖ دراسة الإدارة التعليمية والتربوية ينمى ملكات التخيل والإبداع والتطوير
- ❖ تزيد من كفاءة الجهد البشرى الإنساني ، واستخدام الموارد البشرية والمادية بأقصى كفاءة وأفضل استثمار.
- ❖ إشباع عديد من الحاجات الإنسانية نتيجة ما تحققه من استغلال واستثمار أفضل الموارد البشرية والمادية.
- ❖ معرفة بعض رواد الفكر الإداري وتراثهم الفكري ؛ وتطور الفكر الإداري لديهم مما يثرى الفكر الإداري لدى المعلم.
- ❖ التعرف على حقيقة أصول الإدارة ومبادئها ومغزاها.

الفصل الثاني

الإدارة المدرسية

مرت الإدارة المدرسية من ظهورها وحتى الوقت الحاضر بمراحل مختلفة تنوعت فيها أنماطها وأساليبها وكان للمتغيرات التي شهدتها المجتمعات المعاصرة كالثورة التكنولوجية وثورة الاتصالات والعولمة والثورة المعرفية أثرها الواضح في مسيرة الإدارة المدرسية إضافة إلى تأثرها الشديد بالأفكار الإدارية في مجال الصناعة والإنتاج والتكنولوجية.

أولا مفهوم الإدارة المدرسية:

–أما بالنسبة للإدارة المدرسية فإنه إذا كانت إدارة التربية هى جزءٍ من صورة الإدارة العامة للمجتمع ؛ فإن الإدارة المدرسية تعد جزءً من الإدارة التعليمية ؛ وكلاهما يشتركان فى مكونات الإدارة وعناصرها.

وتمثل الإدارة المدرسية عنصراً هاماً من عناصر العملية التربوية والتعليمية على مستوى المدرسة ؛ فالإدارة التعليمية لا يمكنها تحقيق أهدافها بدون الإدارة المدرسية ؛ فهى التى تعمل على تفعيل بقية العناصر الأخرى المادية والبشرية وتنشيطها ؛ وهى التى تتغلعل فى جميع أوجه النشاط التعليمى داخل المدرسة وخارجها تحت مظلة الإدارة التعليمية ، فهى تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية.

أما بالنسبة لتعريفات الإدارة المدرسية فقد تعددت هذه التعريفات ؛ فتعرف على أنها عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه كل عمل تعليمى وتربوى حديث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقدم التعليم.

كما تعرف بأنها الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة .... الخ ؛ والتى يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحى ؛ ومساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ؛ ويحافظ على بيئته المحيطة ويساهم فى تقدمها.

أما محمد منير مرسى فيعرفها على أنها عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق لكل الأعمال التربوية والتعليمية التى تحدث داخل المدرسة أو خارجها تحت إشرافها من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن الإدارة المدرسية هى الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية التربوية والتعليمية – إجرائياً وعملياً – وفق الإمكانات البشرية والمادية المتاحة – وهى التى تخطط وتنظم للعملية التربوية والتعليمية وتشرف عليها وتتابعها وتقيم نتائجها وتستفيد من التغذية الراجعة فى تحديث المدخلات وتفعيل العمليات ؛ وإتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لعلاج جوانب القصور فى العمليات الإدارية مما يساعد على تحسين النتاجات التربوية والتعليمية

للمدرسة.

وخلاصة القول يمكن تعريف الإدارة المدرسية على أنها " مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتكاملة التى يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية والتنسيق بينها فى المجالات المختلفة للعملية التعليمية وفقاً لضوابط معينة ؛ وذلك لتؤدى هذه القوى مجتمعة تحقيق أهداف المدرسة بالصورة المرجوة. "

ونستخلص من هذا التعريف:

- أى نظام تعليمى حديث يراد إنجاحه عليه أن يهيئ لمدارسه جهازا إداريا يفهمها وبرعاها ويراقب سير العمليات فيها وبقومه مستخدماً الطرق الإدارية الحديثة.
- أنها هادفة ليست عشوائية ؛ فهى تهدف لتحقيق نتائج مرغوبة.
- تتسم بالديناميكية (حيث يمكن تعديل للأنشطة إذا لم تحقق أهدافها).
- تتسم بكونها منظومة متكاملة تتضمن أنشطة متكاملة ومتنوعة.
- تتطلب إنجاحها اختيار سليم للأنشطة وأسلوب العمل.
- العمل فيها يخضع لضوابط وقوانين وليست أهواء شخصية ؛ فضلا عن أنه تحكمه علاقات رسمية وغير رسمية.
- لإدارة ليست غاية ولكنها وسيلة لتحقيق أهداف.
- الإدارة عمل تشاركى (ومن ثم فهى يتطلب مهارات إنسانية)
- الإدارة المدريسية علم تطبيقى وليس علماً نظرياً ؛ وهى تعتمد على الظروف المحلية والمواقف السائدة

تعد الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية الطالب تنمية شاملة متوازنة ومتكاملة بحسب قدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها فهي مؤسسة تعليمية وتربوية هامة في المجتمعات ونظام متكامل من الأعضاء العاملين بالمدرسة ومن النظم والتعليمات والقواعد المنظمة للعمل وأصغر تشكيل إداري في النظام التعليمي ولكنها من أهم التشكيلات فيها لأنها تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية بكل أهدافها .

والإدارة المدرسية هي جزء من كل وتشتر في مكونات هذا الكل فهي فرع من فروع الإدارة التعليمية التي هي شكل من أشكال الإدارة العامة فإذا كانت إدارة التعليم صورة من صور الإدارة العامة للمجتمع فإن الإدارة المدرسية تعتبر جزءا من الإدارة التعليمية وكلاهما تشتركان في مكونات الإدارة وعناصرها فالإدارة المدرسية هي الجهاز الأساسي الذي يقوم بتنفيذ السياسة التعليمية وأصبحت كفاءة وفاعلية الإدارة المدرسية من السمات التي تتميز بها المدرسة الحديثة عن المدرسة القديمة(التقليدية)حيث إن مهام الإدارة المدرسية لم تعد روتينية كحفظ النظام

ومتابعة حضور وغياب الطلاب والموظفين بل أصبحت مهامها أبعد من ذلك حيث ارتبطت بمحور العملية التربوية وهو الطالب وتنظيم الجهود وتوفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على تحسين وتطوير العملية التربوية كما أصبحت تدور حول تحقيق الأهداف والأغراض التربوية والاجتماعية حجر الزاوية في الإدارة المدرسية.

وقد تطور مفهوم الإدارة المدرسية واتسع مجالها ليشمل الجوانب الإدارية والفنية للعمل المدرسي في صورة متكاملة تهدف إلى توفير الوسائل والإمكانات المادية والبشرية وتهيئة ظروف العمل المناسبة التي تساعد على تحقيق أهداف العملية التربوية التي أنشئت المدرسة من أجلها.

وعليه فإن الإدارة المدرسية تضطلع بالعديد من المهام والمسؤوليات سواء داخل المدرسة أو خارجها بغية تحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية وذلك من خلال قيامها بالوظائف الإدارية التالية:التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة والتقويم.

ومن ثم يمكن تعريف الإدارة المدرسية علي أنها :

- جميع الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة وجميع العاملين معه من معلمين واداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها تحقيقا يتماشى مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة وعلى أسس سليمة.
- الإدارة المدرسية وحدة متكاملة تتألف من مجموعة من الكوادر البشرية تسعى إلى تحقيق الأهداف من خلال التعاون والمشاورة وتقسيم العمل فتعرف بأنها الكل المنظم الذي تتفاعل أجزاؤه داخل المدرسة وخارجها تفاعلا ايجابيا وفق سياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة ورغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العاما والإدارة المدرسية ليست مدير المدرسة وحده أو من يرأس العمل المدرسي ولكنها هي جهاز يتألف من مدير المدرسة ومعاونيه من الوكلاء والمدرسين الأوائل للمواد والإداريين والفنيين وب ذلك كل بحسب مسؤولياته ومهامه ومتطلبات عملها حيث يعمل الكل في دائرته بروح من التعاون والمشاورة على نجاح العملية التعليمية.
- على أنها نظام له أهداف عدة يسعى إلى تحقيقها من خلال عمليات عدة فتعرف: بأنها نظام وأهداف يتم تحقيقه بالتخطيط السليم للعمل وحسن التوزيع والتنسيق ومتابعة التنفي ثم تقويم الأداء إلى جانب استخدام الحوافز لإثارة الدوافع وجعل مسؤوليات التنظيم متكاملة ومتفاعلة في إطار جماعي تسوده روح التعاون ويتسم بعلاقات إنسانية".
- مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بوساطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة.

بتحليل التعاريف السابقة يتضح أنها تؤكد أموراً عدة هامة منها:

–أن تحقيق الإدارة لا يتم إلا من خلال مجموعة عمليات مترا بطة ومتكاملة ومتناسقة مع بعضها بعضا وهي التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق والتقويم ووجود جهود بشرية متعاونة مع بعضها بعضاً.

– السعي إلى تحقيق هدفها الأساسي ألا وهو إعداد الطالب إعدادا كاملا في جميع النواحي عقليا وأخلاقيا ووجدانيا واجتماعيا.

– الإدارة المدرسية عملية مترا بطة ومتكاملة تقوم على التخطيط السليم والتنظيم الجيد والإشرا ف على عملية التنفيذ ومن ثم المتابعة والتقويم من أجل تحقيق الهدف المنشود ألا وهو الحصول على مخرج جديد قادر على التكيف مع الحياة وتهيئته لمواجهة تغيرات وتحديات العصر عن طريق العمل الجماعي الإنساني المترابط واستغلال جميع المدخلات من موارد بشرية وامكانيات مادية أو سياسات وتشريعات.

– وكما شملت الإدارة المدرسية الحديثة الجانبين الإداري والفني من حيث توفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لنجاح العمل المدرسي وتهيئة الظروف المناسبة التي تساعد على تحقيق الأهداف الشاملة والكاملة للتربية (الجوانب الإدارية والفنية).

ثانياً: أهداف الإدارة المدرسية:

- التأكيد على أن جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات والأفعال التى تصدر من قبل أعضاء الإدارة لابد أن تعمل على بناء التلميذ من جميع النواحى ، أى الاتجاهات والسلوكيات الايجابية ، حيث تعمل على بناء شخصية التلميذ بناءً متكاملاً علمياً وعقلياً وجسمياً وتربوياً وثقافياً واجتماعياً ٠ فصالح التلميذ هو المعيار الأول الذى يقاس عليه كل الأهداف التنفيذية للإدارة المدرسية ؛ وذلك من خلال توفير الأنشطة التى تساعد فى ذلك.
- الاهتمام بانجاز جميع العمليات الإدارية بصورة جيدة وفعائة ومتكاملة وشاملة ومستمرة ؛ بما يحقق سرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها.
- الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية فى توزيع المهام والمسئوليات بين أفراد الجهاز المدرسى بما يتناسب وقدرات واستعدادات وميول واهتمامات كل فرد من أفراد الجماعة.
- العمل على توفير النموذج المثالى والمصغر للمجتمع الإسلامي داخل المدرسة أى كل العاملين لابد أن يمثلوا القدوة الصالحة والمشجع عليها.
- توفير الاتصالات الجيدة داخل المدرسة والفصول لتسود العلاقات الطيبة من أجل الصالح العام.
- ربط المدرسة بالمجتمع.

- توقع المشكلات المختلفة ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها (الاستشعار عن بعد فى العمل الادارى) ؛ حيث أن كثرةٍ الأعباء تؤدى إلى مشكلات متعددة فى كل المدخلات.
- وضع خطط التطور والنمو المستقبلى للمدرسة.
- الإشراف على تنفيذ المشروعات المدرسية الحالية والمستقبلية مثل بناء المبانى والمرافق الحديثة والمشروعات المخصصة لتمويل المدرسة.
- توفير العلاقات الجيدة بين المدرسة والبيئة الخارجية من خلال مجالس الأآباء والجمعيات والمؤسسات الثقافية الموجودة فى البيئة ؛ مع العمل على حل ما قد يوجد فيها من مشكلات.

ثالثاً أهمية الإدارة المدرسية :-

لا تزال تظهر أهمية الإدارة المدرسية كلما تقدم الزمن وكلما زادت الحضارة وتغيرت مفاهيم التربية وكلما تطور التعليم وفي العصر الحاضر ونجاح النظام التعليمي في تحقيق غايته مرتبط بشكل أساسي بوجود إدارات مدرسية قادرة على القيام بما هو مطلوب منها وتستند الإدارة المدرسية في أهميتها إلى قواعد أساسية تشكل في مجملها الفلسفة الأساسية من وراء وجود الإدارة وضرورتها في أي جهد جماعي ذي أهداف محددة:

القاعدة الأولى :ضرورة الإدارة لكل جهد جماعي وهذا يعني أن الجهود البشرية سواء كانت صغيرة أو كبيرة تصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها في غياب تنظيم لتنسيقها وتوجيهها ومتابعتها.

-**القاعدة الثانية** :الإدارة نشاط يتعلق بإتمام أعمال بوساطة آخرين الأمر الذي يظهر دور الإداري في توجيه جميع الجهود نحو الهدف من أجل بلوغ الأهداف بأيسر الطرق وأقل التكاليف

-**القاعدة الثالثة** :تحقق الإدارة بالاستخدام الأمثل للموارد المادية والقوى البشرية.

-**القاعدة الرابعة**: ترتبط الإدارة المدرسية ارتباطا وثيقا بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها حتى لا يحدث تناقض بين ما تهدف إليه الإدارة المدرسية وبين ما تهدف إليه الدولة. وحتى تتجه أهداف الإدارة المدرسية نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة.

-**القاعدة الخامسة** :إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها عن طريق المواءمة بين مصلحة الفرد ومصلحة المدرسة.

فالإدارة المدرسية يمكن أن يكون لها دور بارز في تشجيع أفرادها وتحفيزهم على اكتشاف الموارد المعرفية وحسن استثمارها وتوظيفها في إنتاج وابتكار معرفة جديدة وتوجيه منهج تفكير العاملين وتزويدهم بالاستعدادات الكافية لينطلقوا لمستقبلهم بقدرات وكفايات متفتحة دون عقبات.

هناك عدة أسباب تؤكد أهمية الإدارة المدرسية أهمها:

- الإدارة المدريسية ضرورة لكل مدرسة إذ أنها لازمة لكل جهد جماعى مهما كان هذا المستوى ؛ علاوة على أنها وسيلة لتطوير المدرسة.
- تنفيذ الأعمال بواسطة العاملين بالمدرسة ، وتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.
- الإشباع للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدريسة وخارجها.
- تسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة.
- تنظيم العمل بطريقة تسهم فى إتمام العمليات التربوية بشكل ميسر وفعال.
- تقديم خدمات مدرسية للمدرسين والتلاميذ ليقوموا بتأدية عملهم وتحصيلهم فى جو من التعاون والإخاء تسوده المحبة والاحترام المتبادل.
- الإدارة المدرسية وسيلة لخلق التعاون المثمر الذى يؤدى إلى تحقيق أهداف المدرسة.
- أهمية الإدارة المدرسية تأتى من أن كل عملية تربوية صغرى لا تصل إلى غاياتها الأساسية إلا عن طريق الإدارة المدرسية ؛ وبدونها تبقى عبارة عن جهود مبعثرة قد لا تصل إلى تحقيق أهدافها.
- إن نجاح أى نظام تعليمى فى تحقيق غاياته وأهدافه مرتبط بشكل أساسى بوجود إدارات مدرسية قادرة على القيام بما هو مطلوب منها بنجاح ... ؛ فأى نظام تعليمى حديث ينبغى إنجاحه عليه أن يهيئ لمدارسه جهازا إداريا يفهمها ويرعاها ويراقب سير العمليات فيها وبقومه مستخدماً الطرق الإدارية الحديثة.

رابعاً: مقومات الإدارة المدرسية الناجحة:

- الإدارة عملية جماعية وليست عملية فردية تتعلق بمدير المدرسة دون غيره من المعلمين والإداريين والطلاب وأولياء الأمور ؛ والعمل الجماعى يفوق كثيراً العمل الفردى فى تحقيق الأهداف.
- تفويض مدير المدرسة بعض صلاحياته لبعض مرؤوسيه وبما يتناسب مع الواجبات التى يكلفون بها ؛ وذلك استناداً على أن السلطة تقترن بالمسؤولية وهما وجهان لعملة واحدة.
- مشاركة المرؤوسين فى اتخاذ القرارات التى يتأثرون بها ؛ ضماناً لمشاركتهم فى تنفيذها وتحقيق الرضا المهنى بينهم.
- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة وفق الخطة الموضوعة وبما يحقق الأهداف بفعالية.
- الإدارة وسيلة لإشباع حاجات المرؤوسين وتقديم التسهيلات اللازمة لتحقيق أهداف

المدرسة ، وليست غاية فى حد ذاتها.

- يشكل اتخاذ القرار لب وجوهر العملية الإدارية وركيزتها الأساسية ومحور كل عملية أو وظيفة من وظائفها.

وتتمثل كذلك أهم مقومات الإدارة المدرسية الناجحة في :

- القدوة الطيبة : يجب أن يكون مدير المدرسة قدوة طيبة ومثال يحتذى به من قبل عناصر إدارته ؛ من حيث التمسك بعمله ، وفى إيمانه ؛ واعتزازه به ؛ وفى مظاهره وثقافته وخلقه وسيرته وفى أبوته وأخوته.
- الثقة المتبادلة : يجب أن يعمل المدير على أن يزرع الثقة بقدراته وإمكاناته الإدارية فى كافة المجالات والنشاطات فى نفوس موظفيه ومدرسيه وطلابه وعماله ؛ كما يبادلهم الثقة المتبادلة لنجاح الإدارة المدرسية.
- خلق المناخ المناسب : على أساس من الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم والبعد عن العنف والخلافات والتباغض والحرص على التعاطف والمودة والألفة مع اليقظة التامة ، وهذا كله يعد من أهم مقومات الإدارة الناجحة<
- تفويض السلطات : من المهم أن يقوم مدير المدرسة بتفويض العاملين معه بعض الاختصاصات والمسؤوليات والالتزامات ؛ مع منحهم فى نفس الوقت كل السلطات الضرورية لتنفيذ أعمالهم ؛ هذا التفويض يسمح للمدير بالتفرغ للسياسة العامة والأمور الجوهرية بالمدرسة.
- التعرف على العاملين : وذلك للوقوف على قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وإمكاناتهم وإسناد العمل المناسب لكل منهم مع توجيههم وإرشادهم بالطرق الصحيحة.

أسلوب القيادة الرشيدة : يقوم هذا الأسلوب على الديمقراطية والحكم الذاتى، والقيادة الجماعية ؛ ومركزية التخطيط ؛ ولا مركزية التنفيذ ؛ والبعد عن النمط الديكتاتووى فى إنجاز الأعمال المطلوبة.

خامساً: الأسس اللازمة لنجاح الإدارة المدرسية :-

هناك مجموعة من الأسس التي يجب أن تسعي الإدارة المدرسية إلى تحقيقها على اعتبار أنها معايير للأداء الناجح للإدارة المدرسية هي:

1-قيادة العمل المدرسي نحو تحقيق الأهداف التربوية من خلال تنفيذ البرامج التعليمية بالمدرسة بدرجة عالية من الاتساق والفعالية ويجب على مدير المدرسة الإلمام بأهداف النظام التربوي بشكل عام وأهداف المدرسة والمرحلة التي يعمل بها حتى يستطيع تنمية الروح القيادية

للهيئة الإدارية والتعليمية وأن يعمل بشكل تعاوني تشاركي من أجل تنفيذ ومتابعة البرامج التعليمية في مدرسته.

2-إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الحسنة والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة فللإدارة المدرسية دور كبير في إيجاد الظروف المرضية والمحفزة على العمل في المجتمع المدرسي من خلال احترام شخصية المدرسين وتقبل أفكارهم والاهتمام بمشكلاتهم والتشجيع على إقامة علاقات الزمالة بين المدير ومعلميه وبين المعلمين أنفسهم وكسب الثقة فيما بينهم وأن يكون المدير قدوة صالحة في أفعاله وأقواله للمدرسين والطلاب وأ ن توافر هذا المناخ يساعد على التفاني والإخلاص في العمل ويؤدي إلى نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها والتحمس لأداء العمل في جو يسوده الرضا والدافعية والانتماء إلى المدرسة.

3-تنظيم العمل وايجاد روح العمل الجماعي :إن تنظيم الجهود البشرية وتنسيقها بشكل متضافر ومتكامل يعود على المدرسة بالنجاح فتوجيه عمل الجماعة ينمي فيها العمل التعاوني كما ويزيد من خبراتهم فيجب على مدير المدرسة أن يكون قادرا على توجيه سلوك المجموعة نحو تحقيق أهداف المدرسة من خلال توزيع العمل توزيعا عادلا يراعي فيه قدرات ومهارات وامكانيات العاملين والاستفادة من جهود المهتمين بعمل المدرسة من آباء ومدرسين ومجتمع محلي ومؤسسات في تنمية أداء المدرسة وتحسين خدماتها لطلابها وللمجتمع المحلي.

٤- توفير الظروف الملائمة لأداء العمل :الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تعمل على تهيئة الظروف المناسبة والمساعدة على قيام المدرسة بمهامها وتتمثل هذه الظروف في النقاط الآتية: توفير روح الود والانتماء إلى المدرسة وذلك من خلال إشراك الفرد في العمل المدرسي واحساسه بالانتماء إلى المجتمع المدرسي ومعاملته بالعدل والإنصاف، إيجاد الثقة بين أعضاء المجتمع المدرسي وبين المدير والعاملين فيه.

٥- استخدام الاستراتيجيات المناسبة عند اتخاذ القرار :إن عملية اتخاذ القرار من المهمات الرئيسة لمدير المدرسة حيث إن عملية الإدارة المدرسية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ القرار والإداري الناجح هو القادر على الاختيار السديد والصائب من بين استرا تيجيات عدة للقرار الذي يناسب الموقف ومن واجبه أن يجري تقويما وتحليلا لعملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى التعرف إلى إمكانية مشاركة المجموعة في اتخا القرار ودرجة استعدادهم للمشاركة فيه وما هي النتائج المترتبة على هذا القرار فهناك القرارات التي يستدعي أن يتخذها مدير المدرسة منفردا دون إشراك المجموعة وهناك من القرارات ما يستدعي البت فيها بأقصى سرعة ومن القرارات ما يستدعي أن يقوم مدير المدرسة بإشراك المعلمين وذوي الشأن فيها.

٦- مواكبة التغير والقدرة على استخدام التكنولوجيا الإدارية :إن نجاح المؤسسة أي مؤسسة وتطويرها يقاس بمدى تقدمها الإداري وقدرة إدارتها على التغيير والتجديد المستمر والمدرسة

بصفتها مؤسسة تربوية اجتماعية تعليمية تتأثر بما يدور حولها في المجتمع من تغيرات في جوانب الحياة المختلفة فإن نجاح المدرسة يكمن في قدرة إدارتها على مواكبة التطور والأخذ بأسبابه وأساليبه بما يدعم التوازن بين ما تقوم به المدرسة وما يسود في المجتمع من تطورات.

7-القدرة على القيام بعملية التقويم :يتحدد نجاح الإدارة المدرسية في أداء مهامها ومهارة مدير المدرسة في عملية التقويم الذي يحتاج إليها في معظم مهامه وذلك من خلال تقويم الخطط ومراجعتها ووضع المعايير التي يمكن من خلالها القيام بعملية قياس الأداء وتقويمه في ضوء الأهداف كما يحتاج مدير المدرسة إلى عملية التقويم في تقويم الآراء والمقترحات التي يتقدم بها الطاقم العامل معه

سادساً: مبادئ الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر- :

وهي مبادئ استفادت منها الإدارة المدرسية من مفر زات الفكر الإداري المعاصر ومدارسه وهي:

1-الإدارة المدرسية علم له فلسفته وأصوله وقواعده وأساليبه وطرائقه وممارساته ولم تعد الإدارة المدرسية تعتمد على الخبرة والاجتهادات الشخصية.

2-الإدارة المدرسية الحديثة أساس أي تطوير أو تجديد للتعلم في سبيل تحقيق أهدافه في تطوير المجتمع وتنميته الشاملة.

3-تعتمد الإدارة الحديثة على الديمقراطية وعلى العلاقات الإنسانية وعلى المشاركة وليس على التسلط والفردية.

٤- أصبح استخدام التكنولوجيا بأبعادها المختلفة أساس الإدارة المدرسية الحديثة.

5-لعناية بالعنصر البشري من حيث اختياره وتأهيله وتدريبه واعتباره من أولويات التطوير الإداري المعاصر.

٦- تعد الإدارة المدرسية فرعا من الإدارة العامة التي ترتكز على ظهير اقتصادي واجتماعي وسياسيا فلابد لكل تطوير في الإدارة المدرسية من أن يأخذ بالاعتبار النظام الإداري العام والخصائص الذاتية للمجتمع في مختلف أبعادها وعلى مدير المدرسة مراعاة مجموعة من النقاط وتوظيفها في أثناء عمله الميداني وهي:

- مبدأ تقسيم العمل
- مبدأ تفويض السلطة
- مبدأ وحدة إصدار الأوامر
- مبدأ النظام واحترام التعليمات
- مبدأ المساواة في المعاملة
- مبدأ المبادأة والابتكار

- مبدأ التعاون
- مبدأ تنظيم الوقت وادارته
- مبدأ تدرج السلطة
- مبدأ الترتيب
- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة

سابعاً- التوجه الحديث للإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر :

١- التوجه الحديث في وظيفة المدرسة وأهدافها :-

إن مدرسة اليوم صارت مدرسة المجتمع ومركزا مهما من المراكز الاجتماعية في البيئة يلجأ إليها أبناء المجتمع لذا لم تعد المدرسة تغلق أبوابها وتحكم إقفالها بل تفتحها على مصراعيها لتستقبل رجال البيئة وشبابها وفتياتها آباء وأمهات وعمالا وفلاحين كتبة وموظفين ومن مختلف الهيئات والمنظمات وهي تعمل جاهدة متخذة شتى الأساليب والط رائق من أجل أن تقربهم إليها فيؤمنونها ولا يملون أو يميلون عنها إن مدرسة اليوم مركز لإشباع حاجات البيئة والمجتمع المحلي الذي توجد فيه

ولذلك فقد تغيرت وظيفة الإدارة المدرسية وأتسع مجالها في الوقت الحاضر فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة تسيي ا ر روتينيا وفق تعليمات وقواعد معينة كالمحافظة على نظام المدرسة وحصر غياب التلاميذ وحضورهم وحفظهم المقررات الد راسية وصيانة الأبنية المدرسية وتجهيزاتها بل صارت بالإضافة إلى ذلك عملية إنسانية محور عملها الطالب وتسعى إلى توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي وتعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو.

أما من حيث مجالها فلم يعد مقصورا على النواحي الإدارية فقط بل أصبح يجمع معها النواحي الفنية والمالية وكل ما يتصل بالتلامي وأعضاء هيئة التدريس والمناهج وظروف التدريس والنشاط المدرسي والإشراف الفني والنهوض بالمكتبات المدرسية وتنظيم العلاقة بين المدرسة والبيئة المحلية وعلاج مشاكل التلاميذ الدراسية والاجتماعية وتقديم الخدمات الصحية لهم واشراك أولياء أمور التلاميذ في كل ما يعود بالمنفعة على أبنائهم الطلاب وكل ما يتصل بالعملية التربوية بطريقة غير مباشرة.

فالإدارة المدرسية الحديثة تقدم لطلابها الخدمات العلمية والثقافية والاجتماعية والوقائية والعلاجية والتوجيه والإرشاد والتغذية وتوفير الكتب المقررة ونشاطات الترفيه الهادفة ووسائل المواصلات وغيرها كما يتوجب على الإدارة المدرسية الحديثة أن تأخذ بعين الاعتبار أسس بناء

المناهج وعناصرها الرئيسة والعوامل المؤثرة فيها بالإضافة إلى الإحاطة بالاتجاهات الحديثة في تطوير المناهج.

وينبغي على المدرسة الحديثة أن تتوافر فيها تسهيلات مكانية مثل غرف دراسية مناسبة وكافية ومختبرات علمية تسد الحاجة وملاعب فسيحة وقاعات خاصة لتدريس الموسيقا والتربية الرياضية والأسرية ومكتبات ومسرح.

وأخيرا لقد رفعت المدرسة الحديثة شعارات لمواجهة مشكلات ومطالب المجتمع ومنها توثيق العلاقة بين المدرسة والبيت بإقامة مجالس الآباء والمعلمين وزيارة بيوت الطلبة وتنظيم مشروعات خدمة البيئة المحلية وتنظيم المعسكرات وادخال البيئة المحلية إلى المدرسة عن طريق إقامة المحاضرات والندوات والمعارض وحفلات الترفيه والاجتماعات العامة .

وحتى تستطيع المدرسة الحديثة أن تضطلع بدورها البارز في تقديم الخدمات التربوية والتعليمية ينبغي توافر الشرط الآتية:

- أن يكون هناك منهج تعليمي متوازن يساعد المتعلمين على اكتساب المعارف والمهارات الأساسية والاتجاهات الإيجابية نحو الحياة والقيم والمثل العليا والاهتمامات والتذوقات الجمالية.
- وجود بيئة مناسبة تسمح بالتفاعل بين جميع أعضاء المدرسة.
- أن تكون هيئة التدريس معدة إعدادا علميا وتربويا عاليا.
- أن تكون الإدارة المدرسية تؤمن بالعلاقات الإنسانية الإيجابية.
- توافر المال اللازم لسد حاجات المدرسة.

إن أهداف منهج المدرسة يشتق في التربية الحديثة من مصادر مختلفة تتمثل في فلسفة المجتمع وحاجاته ومشكلاته وفلسفة التربية والمتعلم وقدراته وحاجاته ومشكلاته وعملية التعلم وأسسها ونظرياتها وطبيعة المواد الدراسية وأهدافها وعلى الرغم من الاختلافات البيئية في التفاصيل فإن أهداف المدرسة الحديثة تشمل الموضوعات الآتية:

أ – **تنمية العقل** :ينمو العقل بمواجهة التحديات والمدرسة تكسب الطالب مها رات عقلية كالقراءة وحسن الاستماع والفهم والتفكير الصحيح وحل المشكلات بالطريقة العلمية وتساعده على اكتساب المعلومات والحقائق وكيفية استخدامها لصالحه ولصالح بيئته وللإنسانية جمعاء كما تكسب الطالب القدرة على التعامل بالرموز والأرقام والمسائل الحسابية.

ب– **تربية الجسم** :إن من أهداف المدرسة الحديثة أن تساعد الطالب على أن يتعلم كيف يحافظ على صحة بدنه بتناول الطعام الجيد وممارسته للرياضة المناسبة ومن واجب المدرسة أن تعود تلاميذها على عادات جسدية صحيحة وتوفر لهم إمكانات الصحة الجيدة.

ج –**تكوين الأخلاق** :إن من واجب المدرسة الحديثة أن تساعد التلامي على اكتساب الأخلاق الحميدة وتطبيقها في حياتهم اليومية كاحترام حق الإنسان في الحياة والحرية المسؤولة والكرامة والتملك الحلال والعدالة والإنصاف والرحمة والبحث عن الحقيقة والصدق والتعاون والأدب.

د– **اكتساب مهنة** :إن من الضروري لكل فرد أن تكون له حرفة أو مهنة يمتهنها ويكسب رزقه من خلالهاا والمدرسة الحديثة خير بيئة للقيام بهذه المهمة لما لها من إمكانات مادية منتقاة وطاقات بشرية مدربة لتحمل تل المسؤولية.

هـ– تنمية حاجة الانتماء للوطن :إن المدرسة كمؤسسة تربوية متخصصة يجب أن تلعب دوراً كبيراً في مساعدة المتعلمين على فهم ومعرفة متطلبات المواطنة الصالحةا وليس يكفي هذا فحسب بل إنما عليها تطبيق تلك المبادئ والقواعد في حياتهم الواقعية ويلقي هذا عبئا كبيراً على المدرسة في خلق مناخ تعليمي ملائم لممارسة حقوق وواجبات المواطنة على مستوى المدرسة لكي يتسنى نقلها للحياة الخارجية.

و– نقل التراث العلمي والثقافي :تعد المدرسة الحديثة مركز إشعاع للنشاط العلمي والثقافي فهي تحافظ على التراث الثقافي كما تعمل بجد لتوصيل الجديد من الأفكار والمفاهيم والمبتكرات التكنولوجية إلى المتعلمين وتناط هذه المسؤولية بها بحكم أنها تحتضن أناسا متخصصين بالعملية التعليمية والبيئة في المدرسة الحديثة عادة ما تكون معدة إعدادا يسمح لها بأن تلعب دوراً لا يستهان به في عملية نقل التراث الثقافي والعمل على استغلال كل الإمكانات المتوافرة في سبيل المحافظة على أصالته وتطوير ما يمكن تطويره ليواكب متطلبات عصر التفجر المعرفي ولمساعدة تحقيق هذه الأهداف التي تم عرضها توجب على المدرسة أن تلعب دوراً فاعلا في توفير أفضل السبل لنجاح عمليتي التعلم والتعليم والإدارة بهذا المعنى تكون وسيلة وليست غاية وكل من يحتل مركزاً إدارياً في المدرسة عليه أن يؤمن بأن عمله مساند للعمل الفني وهو التعلم والتعليم.

٢–التوجهات الحديثة لمقومات الإدارة المدرسية :–

إن أهم المقومات الحديثة للإدارة المدرسية هي ما يأتي:

أ– **القدوة الطيبة** :وعلى ضوئها يكون مدير المدرسة قدوة طيبة للعاملين معه من حيث التمسك بعملها وفي إيمانه واعتزازه بهذا من جانب أما من الجانب الآخر فعليه الاعتناء بمظهره وثقافته وخلقه وسيرتها ويتعامل مع العاملين معه من مدرسين وطلاب بوصفه أبا وأخا ومربيا.

ب– تبادل الثقة :على مدير المدرسة الحديثة أن يزرع الثقة بقدراته وامكاناته الإدارية في كافة المجالات والنشاطات في نفوس موظفيه ومدرسيه وطلابه وعمالها كما يبادلهم الثقة المتبادلة التي هي الدعامة الأولى لنجاح الإدارة المدرسية.

ج- **المناخ المناسب** :إن خلق المناخ المناسب على أساس الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم والابتعاد عن العنف والخلافات والتباغض والحرص على التعاطف والتعاون والمودة والألفة واليقظة

التامة تعد من أهم مقومات الإدارة المدرسية الحديثة والناجحة.

د- **تفويض السلطات** :وهي أن يقوم مدير المدرسة بتفويض الأكفاء من العاملين معه ببعض الصلاحيات والمسؤوليات والالتزامات ومنحهم في نفس الوقت كل السلطات الضرورية لتنفيذ أعمالهما وتعريف كل مدرس بملكيته للمدرسة و بأنه جزء منها.

و-**التعرف إلى العاملين** :وهذا يعني أن يتعرف مدير المدرسة إلى العاملين معه من خلال الوقوف على قد راتهم ومواهبهم واستعداداتهم وامكاناتهم واسناد العمل المناسب لكل منهم مع توجيههم وارشادهم بالطرق السليمة والصحيحة بالإضافة إلى ذلك مكافأة المجدين منهم وتشجيعهم والأخذ بيد المقصرين والارتقاء بهم.

ز- **أسلوب القيادة الرشيدة** :ويقوم هذا الأسلوب على الديمقراطية والحكم الذاتي والقيادة الجماعية ومركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ والبعد عن النمط الدكتاتوري في إنجاز الأعمال المطلوبة.

وهذه الدعائم والمقومات للإدارة المدرسية هي بمثابة الركائز التي يعتمد عليها مدير المدرسة وبالتأكيد إن مدير المدرسة الذي يعمل على تقويتها وصيانتها سيجد نفسه محاطا بالعاملين معه ومحاطا بطلابه وكلهم يعملون على مؤازرته ودعمه في إرساء هذه المقومات التي يؤمن بها ويعمل

من أجلها.

ثامناً: المهارات اللازمة لمدير المدرسة في الفكر الإداري المعاصر :-

تشير آراء الباحثين في مجال الإدارة إلى أن هنا مجموعة من المهارات التي تساعد القيادة الإدارية على النجاح في وظائفها وهذه المها رات هي:

أ- المهارات الفنية:

هي مهارات تتعلق بالأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسة عمله والقيام بمسؤولياتها ومعالجته للمواقف التي يواجهها بأسلوب تربويا وذلك عن طريق المعرفة المتخصصة بالدراسة والتعلم والتدريب والخبرة المنتقاة .

ومن أمثلة المهارات الفنية ما يلي:

-**المعرفة المتخصصة في الإدارة والتربية** :أي أن يمتل المدير الحقائق والمفاهيم التي تمكنه من القيام بعمله ومسؤولياته وأن يتفهم نظم التعليم وقوانينه.

- **القدرة على تحمل المسؤولية** :وهذا يعني شعور المدير بعدم الرضا عن الإخفاق في تحقيق ما عزم على تحقيقه باعتبار أنه ملتزم أدبيا بتحقيقها وعدم التهرب من المسؤولية والقائها على الآخرين وتوفير مستوى معين من الطموح يدفعه لتحمل المسؤولية.

-**القدرة على استخدام المعلومات** :وتتمثل هذه المهارة في قدرة المدير على استخدام المعلومات وتحليلها وإدراك ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز الأعمال .

ب .المهارات الإنسانية:

وهي قدرة المدير على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهما وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة آرئهم وميولهم واتجاهاتهم .ويتصف الإداري المتمتع بمهارات إنسانية متطورة أنه إنسان يعرف نفسه ويعرف نقاط ضعفها وقوتها ومدرك لاتجاهاته ومسلماتها يعيش قادراً على التعامل مع الأفكار والبدائل المتجددة إضافة إلى أنه قادر من خلال تعامله الإنساني على إحداث تغيير منظم في كل من النظام والعاملين فيه.

ومن أمثلة المهارات الإنسانية ما يلي:

- **مهارة الاتصال بآخرين:** والمقصود هنا قدرة المدير على التأثير في الآخرين وتحفيزهم على إنجاز الأهداف المطلوبة وايجاد المناخ الملائم للعمل الجماعي والتعاون البناء بين أفراد الجماعة كل ذلك يتطلب توفير المعاملة الطيبة واحترام الأفراد لبعضهم بعضاً ومراعاة الفروق الفردية.
- **مهارة التحديث والتغيير** :القدرة على إحداث التغيير الإيجابي بأسلوب مؤثر أمام الآخرين والتحكم في الانفعالات خلال الحديث.
- **مهارة الإقناع** :يحتاج إليها المدير للتأثير على الآخرين وذلك لأنه يقوم بتوجيه الآخرين لتحقيق أهداف المدرسة التي يديرها وحل المشكلات الناجمة عن بيئة العمل.

ج- المها رات الإدراكية:

يتعلق هذا النوع بمدى كفاءة المدير وقدرته على رؤية تنظيم مدرسته وفهمه وربط أجزائه وإدراك أثر العلاقات بين الأجزاء والتغيرات التي تحدث فيها على العلاقة على التنظيم ككل وتشمل المها رات الإدراكية أيضا مهارة مدير المدرسة في إدراك شمولية العملية التربوية والعلاقة بين المدرسة والمجتمع وليس مجرد النظر إلى الإدارة المدرسية كعلم تسيير الأمورا أو النظر إلى التعليم كعملية منفصلة عن التخطيط والتطوير والتقويم والإرشاد .

ومن هذه المهارات الإدراكية ما يلي:

١- **القدرة على الابتكار** :على المدير أن يكون لديه الإحساس بالمشكلات وصياغة الحلول والتوصل إلي الآراء وهي أشد ما تكون ضرورة بالنسبة إلى القيادات الإدارة التعليمية إذ تستخدم في الممارسات اليومية لأعمالهم.

٢- **القدرة على الخيال** :يجب على مدير المدرسة أن يمتلك القدرة على الخيال والتصور الواسع لتكوين فكرة ورؤية متكاملة للمنظمة التي يعمل على إدارتها وهي المدرسة.

٣- **القدرة على التحليل** :لابد للمدير أن يكون لديه التصور الأفضل لأداء والمبادئ والقواعد والنظريات التربوية وبعناصر العملية الإدارية والقدرة التحليلية المرتفعة في مجال الإحصاء الكميا واستنتاج المؤش ا رت الدالة على مدى الكفاية الداخلية والخارجية.

د-المهارات الاجتماعية:

هي مجموعة من المها رات التي تتصل بالتعامل مع الغير وبالقدرة على خلق بناء قوي منسجم متكامل متعاون مع العنصر البشري الذي يتعامل معه الإداري . ومن أمثلة المها رات الاجتماعية :

- الحزم والعدل والاستماع للآخرين وتقبل الأفكار المختلفة وحسن التعامل في المواقف الحرجة حسن عرض الموضوعات وادارة اللجان والاجتماعات والعلاقات الجيدة مع الزملاء والحماس والإخلاص والقدرة على تشجيع الآخرين ورفع روحهم المعنوية وتحبيبهم في العمل.

هـ .المهارات الفكرية:

وتتمثل المهارات الفكرية بالقدرة علي الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة والمرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار لآخرين أو نقدهما وكذلك القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل وتطوير أساليبه بحسب متطلبات الظروف والمتغيرات.

ومن أمثلة المهارات الفكرية :الإحساس بالمشكلات وتطبيق الأساليب العلمية الحديثة في حل هذه المشكلات.

و . المهارات الشخصية:

لابد من أن يكون مدير المدرسة شخصية حيوية محبوبة فهو حلقة الوصل بين المدرسة والمجتمع وهو المثل الأعلى لطلابه ومدرسيه والعاملين معها وحتى يصنع النجاح لابد له أن يكون جديرا بالاحترام والتقدير وأهلا لثقة جميع من له صلة تربوية وادارية معه.

وتتمثل المهارات الشخصية في قدرة المدير على التمتع بعقلية منظمة وأسلوب علمي في التفكير ونظرته الموضوعية للأشخاص والمجهودات والعدالة في توزيع الخدمات مع تغليب المصلحة العامة والإيمان بالنزعة الإنسانية ومن أمثلة المهارات الشخصية مهارة إدارة الوقت.

ز . المها رات القيادية:

وتتمثل المهارات القيادية في أن يدرك المدير أن دوره الأساسي يكمن في توجيه العاملين معه وارشادهم واثارة دافعيتهم وتحفيزهم وإثرائهم بالأفكار والبدائل وتشجيعهم على استثمارها وتقويمها

ومن أمثلة المها رات القيادية ما يلي:

- توزيع الاختصاصات.
- القدرة على جذب العناصر الداعمة.
- القدرة على التطوير والتغيير

ومن أهم المهارات التي يجب توافرها لدى مدير المدرسة الثانوية باعتباره إدارياً والتي تتمثل في:

- فهم طبيعة العمل المدرسي.
- التخطيط للعمل المدرسي ومتابعة تنفيذه.
- اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- توزيع المسؤوليات وتحقيق تكافؤ الفرص.
- تصريف الأمور بذ كاء ودراية.
- حل المشكلات واقتراح البدائل.
- الأخذ بتوجيهات القيادات التربوية واحترامها .
- حسن المعاملة مع الجميع داخل المدرسة وخارجها.
- الالتزام بمبدأ الموضوعية في عملية التقويم.
- تقدير ظروف العاملين ومشاغلهم ومشكلاتهم والعمل على حلها.
- العمل الدؤوب لتطوير الهيئة التعليمية ونموها ورفع كفايتها.
- الغيرة على مصالح العاملين في المدرسة وتوفير ما يحقق بعض رغباتهم وحاجاتهم.

ولكي تتوافر هذه المها رات ينبغي أن يكون القائد على علم تام بطبيعة العنصر البشري الذي يعمل معها وبدوافعها وحاجاته الإنسانية وكيفية إشباعها وهذه المهارات وان كانت مهمة للقيادة الإدارية بصفة عامة إلا أنها أكثر أهمية للقيادة التربوية لكونها تتعامل مع مجموعة كبيرة من البشر ومتنوعة في الوقت نفسها فتشمل المعلمين والإداريين والطلاب وأولياء الأمورا ويمكن للقائد اكتساب هذه المهارات من خلال اطلاعه على نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال وإلمامه بطبيعة العلاقة بين التربية والمجتمع ووعيه بالفروق الفردية بين الأفراد ودوافعهما واتجاهاتهما وأن يلم بأسس العلاقات الإنسانية ومبادئها.

تاسعاً: سمات لإدارة المدرسية الناجحة : لما كانت الإدارة المدرسية، ينبغي أن تكون تعبريا وترجمة للفلسفة التي ينشدها المجتمع ، فإن المدرسة بالتالي ينبغي أن تكون بيئة منتقاة بالقياس إلي البيئات والمؤسسات الأخرى الموجودة في المجتمع ، وهي لن تكون بيئة منتقاة إلا إذا كانت إدارتها علي قدر عال من الجودة والإتقان.

أي أن الإدارة المدرسية ينبغي أن تكون نموذجا صالحا في العلاقات الإنسانية، وفي سير العمل والتعاون واتباع الأساليب الدميقراطية، وهي إذا أصبحت كذلك استطاعت أن توجد الأمة الدميقراطية .

لكي تنجح الإدارة المدرسية في عملها ، عليها أن تتصف بالسمات الآتية:-

١- **أن تكون إدارة هادفة** : أي أنها لا تعتمد علي العشوائية أو الصدفة في تحقيق أهدافها ، بل تعتمد علي الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام .

٢ - **أن تكون إدارة إيجابية** : أي أنها لا تركن إلي السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها الدور القيادي في مجالات العمل وتوجيهه .

٣ - أن تكون إدارة إجتماعية : أي أنها تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط ، مستجيبة للمشورة ، مدركة للصالح العام، عن طريق العمل الجاد .

٤ - **أن تكون إدارة إنسانية** : وهذا يعني أنها لا تنحاز إلي آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة قد تسيء للعمل التربوي لسبب أو لآخر ، بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط وبالتحديد دون إغراق ، وبالجدية دون تزمت وبالتقدمية دون غرور وأن تحرص علي تحقيق أهدافها بغير قصور أو مغالاة.

توجد مجموعة أخرى من السمات التي ينبغي أن تتصف بها الإدارة المدرسية الناجحة يمكن تناولها في الآتي:-

١ -الاستقلالية والمرونة والاستجابة .

٢ - التخطيط بواسطة المدير ومجتمع المدرسة.

٣ -تبني المدير أدوارا جديدة كالتنسيق وتفويض السلطة للآخرين.

٤- أن توجد شعورا واضحا للمديرين بالجدارة والاقتدار للمعلمين بالمدرسة

٥- اتباع روح النظام وتصحيح أنظمة الجهود البشرية الخاطئة وتعديلها بالكيفية المناسبة مع مراعاة ما يلي:-

١- أن الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تحدد بأهمية الخبرة والكفاءة في اتخاذ القرارات لتحسني العملية التعليمية بالمدرسة

٢- العمل علي مشاركة المعلمني بالمدرسة في عملية اتخاذ القرارات وتوثيق علاقة المدرسة بالبيئة المحيطة .

٣ -تعمل الإدارة المدرسية الناجحة علي رفع الروح المعنوية للمعلمين

٤- الدقة في اتخاذ القرارات علي مستوي المدرسة.

٥ -العمل علي توفير الإمكانات المادية والمواد التعليمية اللازمة للمقررات الدراسية لتحقيق أهداف المدرسة

٦ – تشجيع وتحفيز المديرين الجدد للإدارات الفرعية علي كافة المستويات بالمدرسة .

٧– أن تكون إدارة منظمة ومنسقة : بأن تأخذ الإدارة المدرسية العملية التنظيمية نقطة انطلاق لاستمرار عملياتها ومسئولياتها المختلفة وأن تعمل علي تنسيق الجهود بني أفرادها

٨– أن تكون إدارة متطورة : أي تعتمد علي الأساليب العلمية والإدارية الحديثة لمسايرة المتغيرات التكنولوجية والتحديات المجتمعية المعاصرة ، ومتابعة المستجدات العصرية .

٩– أن تكون عملية تعليمية تربوية هادفة : بحيث تحقق أهداف المجتمع عن طريق العناية بنمو الأفراد وتنشئتهم تنشئة اجتماعية وخلقية سليمة وتأخذ علي عاتقها متطلبات مراحل نموهم المختلفة عبر المراحل التعليمية المختلفة.

عاشرا : الأسس العامة للإدارة المدرسية الفاعلة:

يستدعي الحكم على الإدارة المدرسية ومدي نجاحها في أداء أهدافها ووظائفها والأهداف التي تسعي عليها أن تقوم الإدارة المدرسية بالعمل على الجوانب الأتية لكي تحقق معايير الأداء الناجح والفعل

- **قدرة القيادة للإدارة المدرسية على سير العمل المدرسي وتحقيق الأهداف التربوية** وتحقيق وتنفيذ السياسات التعليمية التي توكله لها، والعمل على تنفيذ البرامج التعليمية بكفاءة ودرجة عالية من الفاعلية. وهذا النجاح في التنفيذ لا يكون سوي بوجود روح تعاونية وبوجود مدير مدرسة ملم بالأهداف التربوية وأهداف المدرسة وأهداف المراحل التي يعمل بها في القيادة، وقدرته على بث روح القيادة لجميع أعضاء هيئة الإدارة وهيئة التعليم بالمدرسة.
- **دور الإدارة المدرسية في إضفاء مناخ من العلاقات الإنسانية ورفع روح العاملين بالمدرسة المعنوية** إذ أن للإدارة المدرسية دور في تهيئة الظروف للعمل لدي الموظفين سواء أكانت ظروف نفسية مريحة أو تقديم الحافز على العمل. إذا يعتبر نجاح العملية التعليمية والبيئة الاجتماعية والتعليمية الفعالة والمناخ الدراسي القويم ليسوا سوي نجاح لعملية الإدارة المدرسية، والتي يقوم مدير المدرسة وهيئة المدرسة الإدارية بتنفيذها والعمل عليها.
- **قدرة الإدارة المدرسية على خلق روح العمل الجماعي وتنظيمه** حيث أن تنظيم الجهود البشرية داخل المدرسة من أهم وظائف الإدارة المدرسية، كي يتثنى لها إنجاز الأهداف التربوية المراد تحقيقها.
- **مسؤولية الإدارة المدرسية على توفير الظروف المناسبة لأداء** العمل وهي أن تعمل الإدارة المدرسية على تهيئة البيئة والظروف الملائمة لأداء الوظائف والواجبات في المدرسة على النهج الصحيح.

- **قدرة الإدارة المدرسية على استخدام الاستراتيجيات الملائمة عند اتخاذ القرار** إذ أن الإدارة المدرسية هي عملية اتخاذ قرارات وهي من مهام مدير المدرسة الرئيسية. وتشكل هذه القرارات التي يقوم باتخاذها مدير المدرسة أثر كبير في أداء المدرسة ونجاحها ومدي إنجازها الأهداف التربوية المرادة، وكذلك نجاح العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والمدرسين والموظفين العاملين بها.
- **القدرة على استخدام تكنولوجيات الإدارية ومواكبة التغيير** حيث أن قدرة الإدارة على التجديد المستمر ومواكبة التغيرات النافعة يعد من مقاييس نجاح وتقدم وتطور هذه الإدارة. وتعد المدرسة بالأخص من مؤسسات المجتمع التي تتأثر بقوة بما يدور خارجها في المجتمع والمحيط في شتى جوانب الحياة.
- **قدرة الإدارة المدرسية على القيام بعمليات التقويم** حيث أن مهارة مدير المدرسة في تقويم عمليات سير وتهيئة العملية التعليمية من أساسيات مقياس نجاحه في الإدارة إذ أن المدير يحتاج عمليات التقويم في شتى مهامه وواجباته. ويجب على مدير المدرسة تقويم الأفكار والآراء المقترحة من الجماعة بشكل دائم قبل أن يتخذ حيالها القرار، كما أن مدير المدرسة على الدوام في حاجة إلى مساعدة أعضاء هيئة التدريس في تقويم أدائهم للعمل. وهو في حاجة دائمة إلى تشجيع وتحفيز وإرشاد أعضاء هيئة التدريس لديه لابتكار أفضل أساليب ووسائل التقويم الذاتي. ومن الواضح جدا أن دور المدير الفعال بشكل عام والمدير الفعال التربوي بشكل خاص من أهم الأدوار وهو دور جوهري في إتمام أهداف المؤسسة التعليمية من خلال استغلال واستثمار جميع الموارد المتاحة في المؤسسة. ذلك بغرض تحقيق أفضل نتائج في الأهداف التربوية وبلوغ حد زيادة في الفاعلية المدرسية، ويتحقق ذلك عن طريق تركيز المدير على أدواره الإدارية الفنية والإشرافية في مدرسته، وتوزيع تركيزه على جميع الجوانب لا جانب دون الآخر.

والإدارة المدرسية من المحاور الرئيسية في الإدارة التعليمية ، فهي المسئولة عن مساعدة وتنظيم كافة الجهود البشرية والمادية بالمدرسة، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية . وتعد الإدارة المدرسية مجموعة العمليات الوظيفية والقيام بممارسة الأنشطة والمهام لتنظيم سير العمل بالمدرسة بصورة تتكامل فيها هذه الوظائف لبلوغ الأهداف المحددة للمدرسة، والتي ترمي إلى إيجاد جيل من الأفراد الاجتماعين ، قادرين على التفكير الجيد ، والعمل المنتج.

الفصل الثالث

وظائف الإدارة المدرسية

أولاً: الجهاز الإداري للإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية جهاز متكامل من العاملين في المدرسة ، وهي بمثابة فريق متعاون يسهم كل من فيه بدوره، تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل والمشاركة وتحمل المسئولية ، وتوفر القيادة الصالحة في المدرسة ، من مدير أو وكيل ؛ يعد عاملاً أساسياً يمكن المدرسة من النجاح في تأدية رسالتها والقيام بوظائفها ، مام يسهم في تربية أبناءها وخدمة بيئتها ومجتمعها .

تشمل الإدارة المدرسية علي مستوي النظام التعليمي في مصر ، أكثر من فرد هم : مدير أو ، الوكلاء المدرسون الأوائل ، المدرسون ، الإداريون والفنيون ، العامل ، الطلاب ، أولياء الأمور ، المهتمون بشئون التعليم في البيئة المحلية ؛ وكل هؤلاء الأفراد يعملون علي محاولة تحقيق الغايات التربوية التي ينشدها المجتمع.

مدير المدرسة ووكلاءها يمثلون دعامة رئيسية في العمل المدرسي ، والمعلمون يمثلون محور ارتكاز العملية التعليمية وهم عصب الحياة فيها، ويقوم الإداريون والفنيون بأداء أعمال تسهم بدور كبير في إمتام العمل المدرسي، أما الطلاب والعامل فيسهمون بجهود بارزة في مجال الإدارة المدرسية كالخدمات أو الأنشطة الصفية واللاصفية بل تمتد إلي البيئة المحيطة بالمدرسة.

يمكن تقديم تحليل وظيفي لعمل كل فرد في إدارة المدرسة الثانوية العامة كالآتي:-

أ- **مدير المدرسة** :مدير المدرسة كما عرفته الدراسات والكتابات التربوية : قائد تربوي وإداري علي مستوي مدرسته يتميز بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتطلب منه تنفيذها وممارستهاا في إدارته لمدرسته ، وعليه تحديد السياسة التنفيذية لمدرسته وتنظيم كافة الجهود وتنسيقها في ضوء ما يتاح له من موارد مالية وبشرية ، لتحقيق أهداف المدرسة الثانوية العامة المنبثقة من فلسفة التربية وأهدافها . يشغل المدير معدل ومستوي وظيفي من وظائف الإدارة المدرسية طبقاً للقرار الوزاري رقم (٨٨) لسنة ١٩٨٨ م.

يعد وجود المدير عملية ضرورية ، وهو يمثل أولي الوظائف القيادية في المدرسة الثانوية العامة وهذا المنصب الوظيفي وهذه المكانة لمدير المدرسة يحمله بأدوار كثيرة عليه أداءها وكذلك بواجبات كثيرة عليه تنفيذها.

فبدون قيادته، لا يمكن إحراز أي تقدم في مجال العمل المدرسي، مهما اتصفت الهيئة العاملة في المدرسة ببعد النظر، أو المهارة في تصريف الأمور ، حيث أنه يمسك زمام الأمور، وهو المثل الذي يحتذيه الآخرون.

لذا فإن مدير المدرسة لابد وأن تستجيب أدواره للمهام والواجبات والمسئوليات المنوطة به بحكم موقعه الوظيفي، وينبغي علي مدير المدرسة أن يقوم بآداء جميع الأدوار المطلوبة منه بشكل متوازن وألا يغفل بعض أدواره أو يركز علي بعضها علي حساب الأدوار الأخرى.

نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدير مدرسته وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته . بالتالي يتوقف نجاح إدارة المدرسة علي مدي فعالية ممارسات مديرها وعلي أساليبه الإدارية التي تنعكس علي العملية التعليمية علي مستوي المدرسة والمجتمع الذي توجد فيه.

وتفرض مسئوليات مدير المدرسة عليه أن يدرس ظروف البيئة المحيطة بمدرسته؛ من حيث تفهم ظروف المناخ المدرسي، وسيكولوجية التعامل مع الأفراد داخل وخارج المدرسة، وأن يتأكد من أن النظام الداخلي للمدرسة يتواكب مع الظروف المحيطة وينعكس علي أداء العمل علي مستوي المدرسة حتى يتم الاستقرار في العلاقات داخل المدرسة، وحتى يصبح التنظيم المدرسي أكثر مرونة ، فيحقق فعالية العملية التربوية بالمدرسة.

تنحصر الأدوار الإدارية لمدير المدرسة في الآتي:-

١- توجيه خبرات العاملين معه من وكلاء ومدرسين أوائل ومدرسين وإداريين وفنيين ، وتنميتها وإرشادهم إلي كيفية القيام بأعاملهم بشكل مناسب وبناء

٢- ترغيب العاملين معه في الاعمال التي يقومون بها، وجعلهم يقومون بأدائها باقتناع مادام استخدام الأوامر والوسائل الرسمية إلا حني يتطلب الأمر ذلك

٣- تنمية الإحساس المشترك لتحقيق الأهداف المحددة للعملية التربوية في المدرسة وجعل الجهود تتمحور حول هذه الأهداف

٤ - توفير مناخ من العلاقات الإنسانية في مجال العمل وتنفيذ الأنظمة التعليمية بما يتلاءم مع الواقع .

٥- استخدام الأساليب المناسبة والجيدة للوصول إلي أفضل إنجاز للأهداف والغايات التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.

كما تقع على مديري المدارس القيام بالمسئوليات الفنية التي تتمثل في : رفع مستوى العملية التعليمية في المدرسة والإلمام بالتطورات التربوية الحديثة ، والإشراف على الأنشطة المختلفة وعلى برامج التوجيه وتقويم التلاميذ من النواحي الخلقية والاجتماعية، وتوجيه وتقويم

المدرسين الأوائل ، ويعمل على تقدم المعلمين في أعمالهم، ويزور الفصل زيارات متكررة بهدف الملاحظة والدراسة، ويقوم بتخطيط الاختبارات والإشراف على تنفيذها وتلخيص نتائجها، ورفع تقارير وافية إلى أولياء الأمور عن مدى تقدم تلاميذهم في الدراسة، ويباشر بنفسه عقد المؤمترات المحلية وحلقات الدراسة في دائرة مدرسته بالتعاون مع المنظمات والهيئات الوطنية والقومية والمحلية، بالاشتراك مع المعلمين والموجهين والتلاميذ وأولياء أمورهم .

ويقوم بتقديم التقارير للسلطات التعليمية ، وحضور الاجتماعات التى تعقد بالمديرية التعليمية التابع لها . قد حددت أدوار مدير المدرسة في قيامه بستة أدوار رئيسية تتمثل في الدور القيادي ، والدور الإداري ، والدور الإشرافي ، والدور التقوميي ، والدور التخطيطي ، والدور الإنساين . يأتي هذا من منطلق تعدد مسئوليات وأدوار مدير المدرسة، ويتطلب الأمر في معظم الأحيان تفويض بعض سلطاته لنائبيه أو من يثق فيهم من المساعدين له في المدرسة . تتضح الأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة في ضوء الظروف والمشكلات التي تواجهه في تحليل المشكلات ودراستها ، الإشراف علي تنفيذ خطة الدراسة بالمدرسة ، الإشراف علي الأنشطة الصفية واللاصفية ، علاقة المدرسة بالمجتمع الذي توجد فيه.

ومهما تعددت واجبات وأدوار مدير المدرسة إلا أن هناك ثلاث مهام رئيسية يجب القيام بها وهي : التفكري بشأن أهداف المدرسة والاتجاهات التي يجب عليه أن يسلكها ، توفير التغيير المطلوب بالمدرسة وتحقيقه، إدارة الاعمال المتعددة بالمدرسة بشكل يضمن مستوي فعال من الأداء سواء من جانب المدرسة أو الأفراد العاملين بها.

ب- وكيل المدرسة يشغل وكيل المدرسة الثانوية العامة المركز الوظيفي الثالث بعد مدير المدرسة وناظر المدرسة الثانوية العامة، ويقوم بالإشراف علي الشئون الفنية والإدارية بالمدرسة، في حالة غياب مدير المدرسة وناظر المدرسة، ويرأس اجتامعات مجلس إدارة المدرسة، والجمعية العمومية للمدرسين ، وقد يرأس في بعض الأ حيان مجلس رواد النشاط للإشراف علي وضع الخطط لجماعات النشاط، وتنسيق ميزانيتها ، وقد يقوم أيضاً بتوجيه البريد اليومي أحياناً مع إثبات المسائل المهمة في مذكرة لمتابعة التصرف فيها.

يقوم وكيل المدرسة مع مديرها برسم سياسة المدرسة ، ومناقشتها في مجلس إدارة المدرسة ويعاون مدير المدرسة فيما يسنده إليه من أعمال وفي الحالات العادية يوكل إليه مدير المدرسة بعض المهام بصفة دائمة ، كالإشراف علي النشاط المدرسي وشئون العاملين ، وأعامل الامتحانات ، وشئون الطلاب لتدريبه علي تحمل المسئولية في إدارة المدرسة عندما يرقي إلي وظيفة مدير.

ويختص وكيل المدرسة بالإشراف علي بعض الشئون الفنية والإدارية، والمالية والنشاط الطلابي بالمدرسة مكملاً بذلك عمل المدير، لتحقيق أهداف المدرسة، ويقوم مبتابعة تنفيذ توزيع الاختصاصات والمسئوليات المكلف بها كل من العاملين بالمدرسة ، والإشراف علي إعداد المدرسة لاستقبال العام الدراسي الجديد وتوزيع أعمال النشاط المدرسي ومراقبة تنفيذها، والإشراف علي توزيع الطلاب على الفصول وإعداد الجدول المدرسي وإنجاز ما يسند إليه من أعمال.

ج- **المدرس الأول:** يعين المدرس الأول بناء علي حصوله علي مؤهل تربوي عال أو مؤهل عال مناسب مع قضاء مدة بينية قدرها أربع سنوات علي الأقل في الوظيفة الأدني مباشرة ، بالإضافة إلي اجتياز البرامج التدريبية يقوم المدرس الأول في بمهام وأدوار إدارية وفنية ويشكل المركز الوظيفي الرابع بعد مدير وناظر ووكيل المدرسة ، فوظيفته تعد من الوظائف الأساسية في العملية التعليمية والقيادية التربوية ، لما لها من مكانة وأثر في العمل المدرسي . ويختص المدرس الأول بالتوجيه الفني لأعامل تخصصه إلي جانب قيامه بتدريس نصاب محدد من الحصص . يمكن تحديد الواجبات والمسئوليات التي يقوم بها المدرس الأول بالمدرسة فيام يلي:

- يعمل شاغل الوظيفة تحت الإشراف المباشر لمدير المدرسة أو ناظرها وتحت الإشراف الفني لموجهي المادة من المتخصصيين فيها .
- يدرس المنهج ويوزعه مع هيئة التدريس مراعياً في ذلك مستوي الكفاءة والظروف ويعمل علي توفير الوسائل التعليمية المطلوبة.
- يشرف علي توزيع الطلاب بالمدرسة علي جماعات النشاط المدرسي ويتابع سير هذا النشاط .
- يعد السجلات الخاصة باجتماعات المدرسين وأعمال الطلاب وأنواع النشاط المرتبط بمادته
- يقوم عمل مدرسي مادته ويوجه المدرسين الجدد إلي أفضل الطرق في تدريسها.
- يشترك في أعمال الامتحانات آخر العام الدراسي
- القيام بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة من جانب إدارة المدرسة.

والمدرس الأول يقوم بدور مهم في عملية الرقابة داخل المدرسة الثانوية العامة طوال العام الدراسي وذلك بمتابعته باستمرار لمعلمي مادته وتوجيههم التوجيه المناسب . من واجب المدرس الأول أن يتأكد من ربط المدرسين للمناهج التي يدرسونها داخل الفصول بنواحي النشاط المختلفة التي يقوم بها الطلاب ، فيخصص اجتماعات دورية لمناقشة الطرق التي يتبعونها في تدريسهم وبذلك يتبادلون الرأي والخبرة ؛ ويشجعهم في تجريب طرق التدريس ، وعلى هذا يهيئ مناخاً علمياً خالصاً يساعد علي نمو الهيئة التدريسية التي يشرف عليها .

ويقوم المدرس الأول بتوزيع النشاط المدرسي الخاص مبادته ووضع خططه ، واختيار المدرسين ومراقبة تسجيل الاجتماعات ، وتقدم العمل طوال العام الدراسي.

د-المدرس: تقع علي عاتق المدرس بالمدرسة مهمة تعهد النمو العقلي والجسمي والوجداني والروحي للطلاب ، وعليه أداء عمله الوظيفي في تقديم المادة العلمية ، محور تخصصه وعليه الإلمام بها جيداً ، لأنه يخاطب عقولاً ناضجة في أدق مراحلها

تعددت الأدوار التي يقوم بها المعلم داخل المدرسة ، فلم يعد دوره قاصراً علي نقل المعرفة من خلال الكتب المقررة ، بل تعدي دوره ذلك ليصبح عنصراً مؤثراً ومحور ارتكاز أي إصلاح تعليمي أو تطوير تربوي فمعلم اليوم بحاجة إلي الاطلاع علي ما تضيفه ثورة المعرفة إلي مجال تخصصه وما يستحدث من الوسائل وتقنيات التعلم حتى يستطيع مواكبة التطورات العصرية من حوله وتقديم معلومات متجددة توضح تعمقه الثقافي ودوره الاجتماعي في بيئته ومحاولة ربط ما يستجد من أمور وأحداث في مدرسته حتى يوطد العلاقة بين الطلاب في المدرسة والمجتمع الذي يعيشون فيه.

يتطلب من المدرس الاتصال بكافة أو معظم أجهزة العمل مبجتمعه حتى يقدم الخبرات الجديدة للطلاب ، وعليه الإلمام بأحدث الأساليب التربوية ومحاولة الاستفادة منها ، وعليه مشاركة الطلاب في الرحلات العلمية والحفلات التي تقام بالمدرسة ، ضرورة العناية بتدريب المعلمين ، حيث تسبب غياب المعلم عن مدرسته نتيجة للبحث وراء سبل العيش في ظواهر عديدة منها، الدروس الخصوصية والاحتياج الملح لإعادة تأهيل كثير من المعلمين . في هذا الصدد يجب الاهتمام بإعداد المعلم قبل الالتحاق بمهنة التدريس وضرورة مواصلة الاهتمام بتدريبه أثناء الخدمة وفقاً لأحدث التطورات العلمية في العلوم التربوية والنفسية ، وعليه إتقان علوم تخصصه ، واكتساب القدرة علي التدريس الجيد ممارسة عملية جادة ومخططة ، وبالتالي يكون تطوير أداء مهام وأدوار المدرس من أسس الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات الحديثة للوصول إلي أعلى جودة في الأداء.

و- المرشد التعليمي : ظهرت هذه الوظيفة ضمن وظائف إدارة المدرسة الثانوية العامة طبقاً للنظام الحديث لها . تم إقرار هذه الوظيفة بعد صدور القرار الوزار ي رقم (١٠٠) بتاريخ /٥/٨ ١٩٩٤ م باختيار مرشد تعليمي أو أكرث بكل مدرسة ثانوية من بني وكلائها لتوجيه الطلاب نحو حسن اختيار المواد التي تتناسب مع ميولهم وتطلعاتهم نحو نوع الدراسة الجامعية يتم اختيار مرشد تعليمي أو أكثر لكل مدرسة من بين وكلائها، بمعدل مرشد تعليمي لكل ٢٥٠ طالب وبحد أدني مرشد تعليمي واحد لكل مدرسة، وفي حالة عدم توافر العدد الكافي من الوكلاء بالمدرسة يختار أقدم المدرسين الأوائل بها للقيام بعمل المرشد التعليمي (

ندباً) علي أن يعقد للمرشدين مقابلة شخصية علي مستوي الإدارة التعليمية . طبقاً للمادة الثالثة من القرار الوزاري بشأن اختيار المرشد التعليمي يتم تحديد مهام ومسئوليات المرشد التعليمي علي النحو التالي :-

١ - الترشيد المبديئ للطلاب في نهاية العام الدراسي

٢- إعادة الترشيد وإتاحة فرص التعديل عند عودة السادة المدرسين من إجازاتهم .

٣- الانتهاء من اختيار الطلاب للمواد الاختيارية التخصصية قبل بدء العام الدراسي بأسبوع على الأقل.

٤- متابعة النمو التعليمي للطلاب النظاميين علي مدار العام الدراسي ومعاونتهم في تعديل الاختيارات إذا رغبوا في ذلك.

٥- مساعدة الطلاب في اختيار الكليات أو المعاهد التي يرغبون في الالتحاق بها وفق المعايير الموضوعة .

٦ - ما يسند إليه من أعمال أخرى في مجال الإرشاد التعليمي.

ح - الأخصائي الاجتماعي :يتولى الأخصائي الاجتماعي مسئوليات القيام بدراسة مشكلات الطلاب الاجتماعية والسلوكية ووضع الحلول المناسبة لها، إضافة إلي قيامه بكافة الأعمال ، التي تسهم في تحقيق التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي ، ويخضع شاغل هذه الوظيفة للإشراف المباشر لمدير المدرسة.

هو حلقة اتصال بني الطلاب وبعضهم البعض، وبين الطلاب وبين مدرسيهم ، وبين المدرسة والمنزل، وتقع علي عاتق الأخصائي الاجتماعي مهمة تحديد الطلاب الأصحاء والمرضي، ومتابعة حالاتهم، مستعيناً بالوحدات الطبية والعيادات النفسية ، ومكاتب الخدمة الاجتامعية لمساعدة الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة والظروف العسرية . تتطلب وظيفة الأخصائي الاجتماعي بالمدرسة توافر الإعداد المهني والاستعداد الشخصي للقيام بمهام وأدوار هذه الوظيفة ، حتى يستطيع أن يسهم مع زملاءه وأفراد المجتمع الدراسي في عمليات تنمية شخصيات الطلاب ووقايتهم مما يعوقهم عن تحصيلهم الدراسي . للخدمة الاجتماعية في المدرسة دور مهم مع طلاب هذه المرحلة الذين يمرون بمرحلة عمرية حرجة وحساسة ، وبما أن الاخصائي الاجتماعي هو القائم بمهنة الخدمة الاجتماعية ومن خلال مساعدة المجتمع المدرسي له ، فبالتالي يكون له دور تربوي غاية في الأهمية. علي الرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الاخصائي الاجتماعي بالمدرسة ،مما يتطلب الأمر ضرورة توعية مديري ونظار المدارس بماهية عمل الاخصائي الاجتماعي وأهمية الدور الذي يؤديه ، ضرورة توجيه الاخصائي الاجتماعي نحو الاهتمام بأهداف الخدمة الاجتماعية المدرسية والإلمام بها.

تتعدد وظائف مدير المدرسة ووظائف الإدارة المدرسية، وهي تشمل كافة مناحي العملية التعليمة والإدارية في المؤسسة التربوية والتعليمية، ومن أهم وظائف الإدارة المدرسية:

١- **التخطيط:** هو التفكير بالمستقبل ووضع الإستراتيجيات التي يمكن المدير من تحقيق الأهداف الموضوعة، ووضع جداول بأولويات العمل وتحديد المشكلات وحلها بالسرعة الممكنة ، وجمع المعلومات التي تساعد في الوصول إلى الأهداف والبحث عن الموارد والزمن اللازم لتوفيرها ووضع الخطط والاستراتيجيات التي يسير عليها المدير والمدرسة.

التخطيط في الإدارة هو الوظيفة الأساسية للإدارة. والغرض منه هو ضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والاقتصادية في العمليات التجارية. يسبق جميع الأنشطة الأخرى من الأعمال إنها عملية رسم المسار لتحقيق الهدف النهائي للعمليات الإدارية من خلال تحديد تسلسل الأحداث المتوقعة بدرجة معقولة من اليقين. لا يقتصر الأمر على توقع عواقب القرارات فحسب، بل يشمل أيضًا توقع الأحداث التي قد يكون لها تأثيرات على الأهداف التربوية.

وبالتالي فإن التخطيط الإداري هو الذي يقرر في الوقت الحاضر ما يجب القيام به في المستقبل. يوجه جهود وموارد المؤسسة نحو الأهداف المشتركة.

على حد تعبير دراكر، "وظيفة التخطيط للإدارة هي العملية المستمرة لاتخاذ قرارات ريادية بشكل منهجي وبأفضل معرفة ممكنة بمستقبلها، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات بشكل منهجي، وقياس نتائج هذه القرارات مقابل التوقعات من خلال ردود الفعل المنظمة ." يتطلب التخطيط الإداري كلاً من الإبداع والتحليل في تحديد فرص العمل والقيود.

ومن هنا يطلق عليه فن الممكن. إنها عملية توجيه المدرسة نحو أهداف محددة بوضوح مع أوضح رؤية ممكنة للمستقبل. ومن ثم تُعرف باسم عملية مطابقة الموارد بالفرص. أيضا، هو نشاط موجه نحو المستقبل. ويحدد بالتفصيل ما سيتم القيام به، ومن يقوم به، وماذا ومتى يتم تحقيق الأهداف. وتجدر الإشارة إلى أن التخطيط. إنها في الأساس مشكلة اختيار. تكمن أساسيات التخطيط في توفير هيكل قرار متكامل للمشروع ككل.

مفهوم التخطيط الإداري:

يقرر التخطيط مسبقًا ما يجب القيام به وكيف يتم القيام به، متى يتم ذلك ومن الذي يجب أن يفعل؟ التخطيط يقرر من أين تبدأ وأين تصل؟ التخطيط هو عملية فكرية. يتضمن التفكير قبل التصرف، لذلك فهو ضروري للإدارة.

يتطلب التفكير في تشكيل مستقبل المشروع بدلاً من توقع تكيف المنظمات مع المستقبل على النحو الذي تشكله قوى بلا اتجاه. وبهذا المعنى فإن التخطيط في الإدارة هو تحديد النتائج المرجوة وسبل ووسائل تحقيقها.

بعض تعاريف التخطيط الإداري هي كما يلي:

- تعريف التخطيط بأنه تقرير مسبقًا ما يجب عمله. عندما يخطط المدير، فإنه يعرض مسار عمل للمستقبل، في محاولة لتحقيق بنية متسقة ومنسقة للعمليات تهدف إلى تحقيق النتائج المرجوة.
- مفهوم التخطيط الإداري إنه اختيار الحقائق وربطها وإنشاء واستخدام الافتراضات فيما يتعلق بالمستقبل، في تصور وصياغة الأنشطة المقترحة التي يعتقد أنها ضرورية لتحقيق النتائج المرجوة".
- التخطيط هو عملية التفكير، البصيرة المنظمة، الرؤية القائمة على الحقائق والخبرة المطلوبة للعمل الذكي".
- التخطيط هو عملية فكرية، وتحديد واعٍ لمسارات العمل، وإسناد القرارات إلى الغرض، والحقائق والتقديرات المدروسة."

في الختام، قد نحدد التخطيط الإداري على أنه "عملية التفكير، والبصيرة المنظمة، والرؤية القائمة على الحقيقة والخبرة المطلوبة للعمل الذكي." إنها جدولة دقيقة للجهود والاستثمار، ومزيج متكامل من الرجال والآلات والمال والجهد لتحقيق هدف محدد في وقت معين في المستقبل.

أهمية التخطيط الإداري:

- التخطيط في العمل ضروري للنجاح.

عندما يكون لدى المدرسة عملية تخطيط وخطة للمتابعة، يكون القادة مجهزين بشكل أفضل للاستعداد للمستقبل. تخلق خطة العمل تركيزًا للمدرسة، وتوحيد الموظفين نحو أهداف مشتركة. عندما يعمل الجميع معًا، يكون من الأسهل إدارة الوقت والموارد.

- **التخطيط والأهداف**

يساعد التخطيط المدرسة على تحديد أهدافها، وفقًا لدليل دراسة الإدارة. يتيح التحضير للمستقبل لقادة الأعمال التفكير في التأثير الذي يرغبون في أن تحدثه المدرسة وإيجاد طريقة لتحقيق ذلك.عندما يعمل الفريق معًا لتحديد الأهداف، فإنه يتيح للجميع أن يكونوا في نفس الصفحة، ويعملون من أجل هدف مشترك. يكون العاملين أكثر قدرة على التعرف على طرق العمل لتحقيق الأهداف، وكذلك السلوكيات لتجنب ذلك التي قد تمنع المدرسة من الوصول إلى أهدافها.

- **إدارة الوقت بكفاءة**

إذا كانت المدرسة لا تعرف ما الذي تعمل على تحقيقه، فلن يعرف القادة أين يركزون جهودهم. عندما لا تكون خطة العمل في مكانها الصحيح، غالبًا ما تضيع المدرسة الوقت في المهام التي تحقق القليل من القيمة المضافة أو لا تحقق أي قيمة مضافة إلى المحصلة النهائية. يسمح

التخطيط الإداري للأعمال بتحديد المسؤوليات الأكثر أهمية، بحيث يمكن تخصيص الوقت المناسب لإكمالها.

- **تخصيص الموارد**

يمكن للموظفين التعامل مع العديد من المشاريع فقط في وقت واحد.إن وجود خطة لتوجيه اتجاه المدرسة يسمح للمديرين باختيار المهام للموظفين للعمل عليها والتي تكون أكثر منطقية لتلبية أهداف العمل.

- **استعد لعدم اليقين**

عندما يكون لدى المدرسة خطة، تكون الإدارة أفضل تجهيزًا للتعامل مع عدم اليقين. يمكن إنشاء الخطط للتعامل مع السيناريوهات المستقبلية المحتملة، بحيث تكون المدرسة مستعدة لأي موقف بقائمة من الموارد. يمكن أن تؤدي الظروف الغامضة إلى انهيار المدرسة، لكن الإعداد المناسب يمكن أن يكون المفتاح للبقاء واقفًا في الأوقات الصعبة.

تنمية الأعمال الحالية

يسمح التخطيط السليم للإدارة بتوسيع الأعمال. عندما يتم وضع خطة، تكون الإدارة قادرة على مراجعة نقاط القوة والضعف في المدرسة بسهولة. يسمح هذا للقادة بتحديد المجالات التي يمكن أن تتوسع فيها الأعمال بنجاح. وجود خطة إستراتيجية يجعل من السهل تحديد فرص الأعمال الجديدة.

خطوات التخطيط الإداري الناجح:

١- تقييم حالتك

لتعرف إلى أين تريد أن تذهب، يجب أن تفهم أولاً مكانك. اجمع بيانات حول الوضع الحالي للمدرسة،. حدد نقاط القوة والضعف في المدرسة.

٢- تحديد القيم والنتائج المرجوة

حدد القيم والنتائج التي تريد أن تحققها المدرسة، واذكرها بوضوح. قم بصياغة بيان رؤية من خلال توضيح الأفكار والقيم المركزية التي تبقي عملك على المسار الصحيح، مثل خدمة العملاء الممتازة أو الالتزام بتقديم خدمة تعليمية متميزة. اعمل مع فريق إدارتك لتوضيح هذه الرؤية، وتأكد من وجود إجماع حول اعتمادها كمبدأ إرشادي للمدرسة.

٣- ضع أهدافًا قابلة للقياس

استخدم الرؤية التي وضعتها لإنشاء أهداف قابلة للقياس. على سبيل المثال، إذا كنت تقدر خدمة العملاء، فقد تعمل على تحقيق هدف الاستجابة لكل جزء من ملاحظات العملاء؛ إذا كنت

ملتزمًا كن واضحًا ومحددًا قدر الإمكان عند إنشاء أهدافك، واستخدم الأرقام لقياس التقدم والنجاح، ورسم الجداول الزمنية لتحقيق أهدافك.

٤- إنشاء أنظمة المساءلة

طوّر أنظمة لتقييم التقدم أثناء العمل على تحقيق الأهداف التي حددتها. ضع مديرين وموظفين مختلفين مسؤولين عن المجالات، أنشئ سلسلة من المساءلة تبين من هو المسؤول النهائي عن النتائج المختلفة. احصل على خطط احتياطية حتى تتمكن من تغيير الأهداف وتخصيص موارد إضافية إذا كانت العملية لا تسير وفقًا للخطة.

٥- التقييم والمراجعة

من أجل تطبيق التخطيط الإداري فأنت بحاجة لوضع بروتوكولات رسمية لتقييم تقدمك اجلب أكبر عدد ممكن من الأصوات في عملية التقييم هذه، وشجع الصدق والموضوعية. قم بتقييم مدى تقدمك نحو أهدافك، ولكن كن منفتحًا أيضًا على إعادة تقييم الأهداف نفسها، طالما أنك تفعل ذلك بطرق لا تزال متوافقة مع رؤيتك طويلة المدى. قد تتغير التقنيات والظروف، مما يجعل أهدافك أقل قابلية للتحقيق أو ذات صلة. ولكن إذا قمت بإعادة النظر في أهدافك، فافعل ذلك مع وضع رؤيتك في الاعتبار حتى تتمكن من إيجاد طرق أخرى للتعبير عنها في عملك.

أنواع التخطيط الإداري

قد يكون التخطيط من أنواع مختلفة.

التخطيط العملي

يصف هذا النوع من التخطيط عادةً إدارة المدرسة اليومية. غالبًا ما توصف الخطط التشغيلية بأنها خطط استخدام فردي أو خطط جارية. يتم إنشاء خطط الاستخدام الفردي للأحداث والأنشطة ذات التكرار الواحد تتضمن الخطط المستمرة سياسات للتعامل مع المشكلات، وقواعد للوائح وإجراءات محددة لعملية خطوة بخطوة لتحقيق أهداف معينة.

التخطيط الاستراتيجي

يتضمن التخطيط الاستراتيجي نظرة عامة عالية المستوى على العمل بأكمله. إنه الأساس التأسيسي للمنظمة وسيحدد قرارات طويلة الأجل. يمكن أن يكون نطاق التخطيط الاستراتيجي في أي مكان من العامين المقبلين إلى السنوات العشر القادمة. المكونات المهمة للخطة الإستراتيجية هي الرؤية والرسالة والقيم.

التخطيط للطوارئ

يتم وضع خطط الطوارئ عندما يحدث شيء غير متوقع أو عندما يحتاج شيء ما إلى التغيير. يشير خبراء الأعمال أحيانًا إلى هذه الخطط كنوع خاص من التخطيط. يمكن أن يكون التخطيط للطوارئ مفيدًا في الظروف التي تتطلب التغيير. على الرغم من أن المديرين يجب أن

يتوقعوا التغييرات عند الانخراط في أي من الأنواع الأساسية للتخطيط، فإن التخطيط للطوارئ ضروري في اللحظات التي لا يمكن فيها توقع التغييرات. عندما يصبح عالم الأعمال أكثر تعقيدًا، يصبح التخطيط للطوارئ أكثر أهمية للمشاركة فيه وفهمه.

التخطيط التكتيكي

التخطيط التكتيكية تدور حول ما سيحدث." بشكل أساسي على المستوى التكتيكي، هناك العديد من الخطط المركزة والمحددة وقصيرة المدى، حيث يتم تنفيذ العمل الفعلي، والتي تدعم الخطط الإستراتيجية عالية المستوى. التخطيط التكتيكي يدعم التخطيط الاستراتيجي. يتضمن التكتيكات التي تخطط المنظمة لاستخدامها لتحقيق ما هو محدد في الخطة الاستراتيجية. في كثير من الأحيان، يكون النطاق أقل من عام واحد ويقسم الخطة الاستراتيجية إلى أجزاء قابلة للتنفيذ. يختلف التخطيط التكتيكي عن التخطيط التشغيلي في تلك الخطط التكتيكية التي تطرح أسئلة محددة حول ما يجب أن يحدث لتحقيق هدف استراتيجي؛ تتساءل الخطط التشغيلية عن الكيفية التي ستفعل بها المنظمة بشكل عام شيئًا ما لإنجاز مهمة المدرسة.

خصائص التخطيط الإداري

يشارك المديرون في عملية التخطيط بهدف تحقيق أهداف المنظمة. يمكن اعتبار الخطة خطة جيدة إذا كانت قادرة على مساعدة المديرين في تحقيق الأهداف التنظيمية. لذلك، هناك خصائص معينة يجب أن تكون جزءًا من أي خطة جيدة:

١- **هدف واضح** :الشرط الأول للخطة الجيدة هو أنها يجب أن تستند إلى الأهداف التي تم تحديدها بوضوح. كما ذكر أعلاه، يتم استخدام عملية التخطيط لتحقيق أهداف المنظمة. لكن إذا لم يتم تحديد هذه الأهداف بشكل واضح، فقد يؤدي ذلك إلى الفوضى والارتباك. لذلك من المهم جدًا تحديد الأهداف التنظيمية بوضوح ويجب أن تكون دقيقة وموجزة ومحددة.

٢- **الفهم الصحيح** :لا يمكن تنفيذ الخطة بشكل فعال إلا إذا كان الأشخاص الذين يتحملون مسؤولية تنفيذ الخطة لديهم فهم سليم للخطة. من ناحية أخرى، إذا لم يكن هؤلاء الأشخاص قادرين على متابعة الخطة بشكل صحيح أو إذا لم يفهموا حقًا الطرق التي يجب أن يتم تنفيذ الخطة بها، فمن الصعب جدًا على هذه البرامج تنفيذ الخطة بشكل فعال. لذلك، من المهم جدًا نقل الخطة إلى جميع الأشخاص بشكل صحيح وفي نفس الوقت، يجب أيضًا تقديم توضيحات إذا لزم الأمر. لذلك، هناك سمة أخرى للخطة الجيدة وهي أنه ينبغي فهمها بشكل صحيح من قبل جميع الأشخاص الذين يتحملون مسؤولية تنفيذ مثل هذه الخطة.

٣- **الشمولية** :من الخصائص الأخرى للخطة الجيدة أنه ينبغي أن تكون قادرة على تغطية جميع جوانب العمل بحيث يمكن تحقيق الأهداف بشكل صحيح. يجب أن تتوافق الأجزاء المختلفة من

الخطة مع بعضها البعض ويجب ترتيب الغرض وكذلك توقيت الخطة بطريقة يمكن من خلالها تحقيق التنسيق الضروري.

٤- **المرونة** :التخطيط الإداري الفعال مطلوب أيضًا لتكون مرنة بحيث يمكنها التعامل مع أي تغييرات قد تطرأ في المستقبل. ليس من الممكن التنبؤ بالمستقبل بدقة، وبالتالي هناك دائمًا فرص حدوث مثل هذه التغييرات في المستقبل والتي قد يكون لها تأثير على فعالية الخطة. لذلك، فإن الخطة المرنة قادرة على التعامل مع هذه التغييرات وإجراء التعديلات وفقًا لذلك. من المهم جدًا أن تكون الخطة واسعة بما يكفي لاستيعاب أي تغييرات قد تطرأ في المستقبل دون المساس بالأهداف الرئيسية للخطة. لذلك لا ينبغي للمديرين أبدًا اعتبار الخطة جامدة. يجب أن يكونوا دائمًا مستعدين لإجراء التغييرات التي قد تكون مطلوبة نتيجة للتغيير في الموقف.

٥- **اقتصادية** :من الخصائص الأخرى للخطة الجيدة أنها يجب أن تكون اقتصادية وأن التكلفة التي تكبدتها المنظمة في وضع وتنفيذ الخطة يجب أن تؤخذ في الاعتبار لهذا الغرض. من المهم جدًا أن تكون الخطة الجيدة اقتصادية قدر الإمكان، مع مراعاة الموارد المتاحة مع المنظمة.

معوقات التخطيط الإداري

من المحبط قضاء بعض الوقت في إنشاء خطة إستراتيجية للمدرسة ثم رؤيتها تفشل. بصفتك صاحب عمل، عليك أن تفهم العوائق التي تحول دون تنفيذ التخطيط بنجاح. انتبه لهذه العوائق الستة التي تحول دون التخطيط الإداري الفعال، حتى تتمكن من معالجة المشكلات التي قد توقف خطتك قبل إطلاقها.

قلة القيادة

كونك قائدًا يعني أكثر من مجرد لقب يتبع اسمك. يتطلب تطوير إستراتيجية ثم التعبير عن الرؤية بطريقة واضحة، بحيث يفهم الفريق بأكمله الهدف. عندما يتم وضع رؤية واضحة، يجب على قادة الأعمال إلهام أعضاء الفريق للانضمام إلى البرنامج من أجل رؤية جديدة وتنفيذ استراتيجيات جديدة.

حتى عندما يقوم القادة بكل هذا بشكل جيد، لا يزالون بحاجة إلى أن يكونوا محفزين دائمين ومديري مشاريع ومقيمين لتنفيذ الاستراتيجية. بدون دافع، تتخلف الاستراتيجيات الجديدة مع عودة العاملين إلى طرقهم المعتادة في فعل الأشياء.

الانحرافات المفرطة تمنع التخطيط الإداري الفعال يمثل الكثير من عوامل التشتيت عائقا كبيرا أمام التخطيط الفعال. من الممكن أن يكون القائد يحاول تنفيذ الكثير من الأشياء في وقت واحد، والفريق مرتبك بشأن الأولويات. هناك طريقة أخرى يمنع بها تشتيت الانتباه تنفيذ التخطيط الفعال عندما يحاول القائد طرح برنامج جديد خلال ذروة موسم العمل. لا يمكن لفريقك التركيز على

الاستراتيجيات والعمليات الجديدة إذا كانوا يعملون لوقت إضافي لرعاية العملاء. كقائد، افهم أن توقيت تنفيذ الإستراتيجية الجديدة بعناية لا يقل أهمية عن الإستراتيجية نفسها.

عدم وجود أنظمة

إن وجود الأنظمة المناسبة لدعم استراتيجية جديدة أمر مهم للنجاح. يمكن أن تشتمل الأنظمة على أجهزة أو أنظمة برمجيات أو يمكن أن تكون شيئًا بسيطًا مثل سلسلة أحداث عملية التنفيذ. يحتاج القادة إلى النظر في الموارد الموجودة قبل تنفيذ استراتيجية جديدة.

محدودية القوى العاملة لإكمال المهام تتطلب بعض الاستراتيجيات قوة عاملة أكبر. بدونها، فإن رؤية إستراتيجية جديدة مطبقة بشكل فعال لها مشاكل محتملة. بالإضافة إلى ذلك، يحتاج التدفق الجديد للأوامر إلى فريق تنفيذ قادر على التعامل مع الطلبات الجديدة. تأكد من أن لديك الأشخاص المناسبين في المكان المناسب لتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة بفعالية.

عدم كفاية الموارد والتمويل

قد يكون لديك خطة رائعة ولكن ليس لديك الموارد اللازمة لتنفيذها بشكل صحيح. يمكن أن يؤثر نقص الموارد على التسويق واكتساب المواهب وبرامج التوزيع الجديدة. يمكن أن يجهد التمهيد للتغييرات الجديدة الفريق لأنه ينفذ شيئًا غير جاهز للانطلاق. عندما لا يكون لديك التمويل، قم بتقسيم الإستراتيجية وطرحها على مراحل تلبي قيود الميزانية.

تخطيط الأعمال غير العملي

بعض الأفكار ليست عملية فقط. لا تكن عنيدًا بشأن تنفيذ استراتيجية جديدة. الإستراتيجية هي مفهوم يتم تجسيده أثناء التنفيذ. يجب أن يتحلى قادة الأعمال بالمرونة لمعرفة ما ينجح وما لا يعمل في الإستراتيجية وإجراء التعديلات وفقًا لذلك. فقط لأن شيئًا ما يبدو كفكرة جيدة على الورق لا يعني أنه سيترجم إلى ممارسة دون أي أخطاء.

ماذا يمكن أن ينتج سوء التخطيط الإداري؟

يمكن أن تؤثر الإدارة السيئة على الموظفين وعمليات المدرسة بشكل عام. يوجد مديرين غير أكفاء، ويمكن أن يواجهوا تحديات تتعلق بالموظفين وإبقائهم متحفزين. بالإضافة إلى ذلك، قد لا يتمكن المشرفون دون المستوى المطلوب من موازنة الميزانيات أو زيادة الإيرادات أو أداء المهام الحاسمة الأخرى بكفاءة. إذا اشتكى الموظفون من العمل مع فريق الإدارة الخاص بك، فقم بالتحقيق في الادعاءات حتى لا تعاني مؤسستك بشكل لا يمكن إصلاحه من ضعف القيادة.

يمكن أن يكون انخفاض معنويات الموظفين في مؤسستك نتيجة للإدارة السيئة. عندما يشتكي الموظفون من بعضهم البعض، أو يكملون مهامهم بأقل جهد ممكن أو يفشلون في إنهاء مهام عملهم في الوقت المحدد أو على الإطلاق، فقد يعانون من نقص الحافز بسبب مدير لا يرتبط بالموظفين.

قد يرى الموظفون أن المعاملة غير العادلة لبعض زملائهم تؤدي إلى المحسوبية ؛ أو ليس لديهم القيادة اللازمة لإبقائهم في مهمة. بالإضافة إلى ذلك، قد لا يهتم المشرف الضعيف باحتياجات الموظفين، مثل السماح بالتوازن بين واجبات العمل والحياة الشخصية أو توفير التدريب.

إذا لم تحدد الإدارة بوضوح توقعات الأداء أو تتابع مع الموظفين حول مستويات إنتاجيتهم، يمكن لمؤسستك أن تعاني من انخفاض الإيرادات. عندما ينضم الموظفون إلى شركتك، يجب أن يتلقوا خطة أداء مع معايير وظائفهم المدرجة. تساعد التقييمات المنتظمة الموظفين على معرفة أن المنظمة راضية عن أدائهم.

إذا لم تضع الإدارة معايير الأداء والمتابعة مع المراجعات، فقد لا يشعر الموظفون بالتقدير. التساؤل المستمر عما إذا كانت تلبي المتطلبات المتوقعة سيؤدي إلى ضعف الإنتاجية. بدون معايير محددة، ستواجه الإدارة تحديًا تأديبيًا عندما يؤثر أداء العمل الضعيف في النهاية على الإنتاجية.

سيساعد التخطيط الاستراتيجي الفعال على إنشاء وثيقة رسمية لكنها قابلة للتنفيذ لتوجيه الأولويات والأنشطة اليومية لمؤسستك. إنه يتطلب الكثير من المعرفة والجهد، لكن فوائد التخطيط في إدارة الأعمال تجعلها مبررة تمامًا ويمكن أن تسمح لك في النهاية بأن تصبح مديرًا أفضل . على وجه الخصوص، سيساعدك التخطيط على تحديد الأهداف الصحيحة، وتقليل حالات عدم اليقين المستقبلية، وتحقيق الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية، وإشراك الموظفين، وغير ذلك الكثير.

إذا فهمت أهمية التخطيط، يجب أن تكون مستعدًا للعمل على صفاتك الشخصية ومهاراتك المهنية وثقافتك التنظيمية للنجاح بالتخطيط الفعال. أخيرًا وليس آخرًا، يجب أن تكون مستعدًا للتغيير: لا يمكنك الحصول على نتائج مختلفة إلا إذا جربت أساليب مختلفة.

٢- التنظيم

تعد وظيفة التنظيم من الوظائف الرئيسية للإدارة المدرسية بصفة عامة وإدارة المدرسة الثانوية العامة بصفة خاصة، وقد عرف الباحثون التنظيم عدة تعاريف منها : هو الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر، ينهضون بأعمال معقدة يرتبطون معا في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها

يرى البعض أن التنظيم وظيفة إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها من وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم .

وعرفه آخرون بأنه جانب من جوانب العملية الإدارية التي تهدف إلى تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة وتنظيمها في أقسام ووحدات أو مستويات ومجال عمل في ضوء تحديد العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين العاملين بها.

كما يمكن أن يعرف **التنظيم** علي أنه توزيع أوجه النشاط المختلفة على أفراد الجامعة مع تفويضهم السلطة لإنجاز ما أسند إليهم من أعمال بأعلى مستوى للأداء مع أقل جهد وأقل وقت وبأقل التكاليف

ويرى البعض أن وظيفة التنظيم هي تلك الوظيفة التي تعنى بإعداد تصور للمراكز اللازمة للتنفيذ ووضع الهياكل التنظيمية التي تحدد المستويات الإدارية وحدود الإشراف والرقابة .وطبقا لهذا التعريف لوظيفة التنظيم فإنها تشمل ما يلي:

- تصنيف المهام الضرورية لتنفيذ البرامج والخطط المدرسية.
- تحديد العلاقات التنظيمية بين أفراد المجتمع المدرسي.
- وضع الإجراءات الكفيلة بتطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة.
- توزيع الإمكانات المادية والبشرية على السياسات المدرسية المختلفة وبرامجها بشكل أمثل

يتضح من التعاريف السابقة لوظيفة التنظيم المدرسي أنها تتفق من حيث ضرورة تقسيم العمل إلى وحدات ومستويات وتحديد الوظائف والمسئوليات، إلا أنها تختلف في درجة ممارسة الوظائف تبعا للتسلسل الإداري المتبع بالمدرسة ودرجة تفويض السلطة ، وبالنسبة لإدارة المدرسة تتدرج السلطة والمسئولية وتتأثر بأنماط الإدارة التي تتبناها وتأخذ بفلسفتها.

ويمكن وضع تعريف لوظيفة التنظيم المدرسي على مستوى المدرسة كالتالي : هي وظيفة إدارية تهدف إلى تحديد كافة الأنشطة والاختصاصات على مستوى المدرسة وتقسيمها إلى عدة وظائف فرعية وتوزيعها على المعلمين بالمدرسة ، مع توضيح كافة الحقوق والواجبات والالتزامات والعلاقات بينهم رؤساء ومرءوسين لتحقيق أهداف المدرسة . تختلف وظيفة التنظيم كوظيفة إدارية بالمدرسة من مدرسة إلى مدرسة أخرى وفقا لسياستها واستراتيجياتها التنظيمية في تحقيق أهدافها من حيث : الخدمات المتعددة التي تقدمها لأفرادها من المعلمين والتلاميذ والإداريين ودرجة ولائهم لإدارتها ، درجة الجودة التعليمية التي تحققها على مستوى المدرسة، درجة توفيرها للإمكانات والمواد اللازمة ، وتوفير فرص النمو المستمر لأفرادها، درجة متابعتها وتقييمها لعمل كل فرد بالمدرسة، إتاحة فرص التدريب للتحسين المستمر في العمل المدرسي، العناية المتكاملة للنواحي البدنية والاجتماعية والعمل على أن تكون في صورة جيدة.

أهداف التنظيم بالمدرسة : يرى الباحثون والمربون أن التنظيم يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

١- تنفيذ السياسة التعليمية التي تحددها الإدارة التعليمية تبعا لظروف المدرسة وإمكاناتها.

٢ توضيح السلطة والمسئولية وتوزيعها بين الأفراد والإدارات التنفيذية على مستوى المدرسة بصورة منظمة تتماشي مع أهداف المدرسة ومتابعة التنظيم للتسلسل الإداري بالمدرسة .

٣ – تنمية الرغبة في العمل والإحساس بالمسئولية واحترام السلطة وإشاعة جو من التعاون والألفة بني أفراد المدرسة

٤– تمكين الجهاز الإداري بالمدرسة من الإفادة من القوى البشرية والمادية الموجودة بالمدرسة لتحقيق أهدافها .

٥– تحقيق أهداف المدرسة ، والحصول على أحسن كفاية في الإدارة ، وضمان سير العمليات المختلفة الإدارية والتعليمية في يسر وسهولة .

٦– توثيق الروابط والعلاقات الاجتماعية بين أفراد المدرسة.

مما سبق يتضح أن التنظيم كوظيفة من وظائف الإدارة المدرسية تسعى إلى تحويل الأعمال الكتابية التي تقررها الإدارة التعليمية والوافدة من الوزارة إلى سلوكيات وإجراءات، وتوزيع المسئوليات والاختصاصات بين أفراد المدرسة، لضمان سير العمليات الإدارية والتعليمية والتنظيمية بين أفراد المدرسة.

أهمية التنظيم

يعد التنظيم من الوظائف الإدارية المهمة على مستوى المدرسة الثانوية العامة ، إذ لا تستطيع إدارة المدرسة دون تنظيم جيد أن تقوم بتنفيذ السياسة العامة التى تحددها الإدارة التعليمية ، وتظهر الحاجة إليه عندما يشترك أكثر من فرد من أفراد المدرسة فى آداء نشاط معني ، بحيث تظهر حاجة كل منهم إلى التعاون مع غيره لتحقيق الأهداف المشتركة بينهم .

ووظيفة التنظيم متجددة ومستمرة كوظائف أية عملية إدارية ، فقد يحدث بعد إتمام بناء هيكل التنظيم أن تستجد ظروف توجب إعادة النظر فيّه ، ويساعد التنظيم على إيجاد الوسيلة التى يمكن بها المديرون من القيام بمهامهم ووظائفهم . فيري الباحثون أن أهمية التنظيم تتمثل فى الآتي:

أ – **تقسيم العمل بني أفراد المدرسة** ، إذ أن التنظيم بإسناده عملا معينا لكل فرد يعمد بذلك إلى حصر وتركيز اهتمامه على هذا العمل دون غيره.

ب تهيئة المناخ الملائم لتدريب أفراد المدرسة وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هو فى حاجة إليه من مهارات تحفزهم وتضاعف من إخلاصهم وولائهم وبما يشكل تصرفاتهم لاتخاذ القرارات وفقا لأهداف مدرستهم

ج– **إرساء دعائم متعارف عليها** بشأن إجراء الأعمال والوظائف المختلفة.

د– **يكفل التنظيم سبل الاتصالات الرسمية** وغير الرسمية على مستوى إدارة المدرسة وإداراتها الفرعية مما ييسر مهمة ووظيفة تبادل المعلومات بين مختلف مستويات الهيكل الإدارى بالمدرسة

ومن هنا يمكن القول بأن التنظيم الجيد بالمدرسة يعمل على تنفيذ السياسة التعليمية التى تقررها الإدارة التعليمية، ويعمل على تحقيق أهدافها بأعلى جودة وإنتاجية ممكنة مع الأخذ فى الاعتبار الظروف المحيطة بالمدرسة وإمكاناتها المتاحة. لأن وظيفة التنظيم للمدرسة بمثابة عامل رئيسى ودافع من دوافع تطوير الإدارة المدرسية بها ، كما يعد هدفا للتعزيز وتحسين الآداء على مستوى المدرسة وتمثل مهارة من مهارات قيادة المدرسة ومديرها : مما ينعكس على أهدافها . تتوقف فاعلية التنظيم بالمدرسة على معالجة المشكلات الإدارية الموجودة بها ، والتى تعترض سير عملها – ودرجة تعقدها وكبر حجم المدرسة ونوع النشاط الممارس بها كما يدل التنظيم الجيد بالمدرسة على جودة التعليم بها فهو من الواجبات والمهام التى تقع على مدير المدرسة ومدرسيها ، إذ يجب عليهم مساعدة التلاميذ على اكتساب أنماط السلوك التى يتبعونها أثناء اليوم المدرسى.

مبادئ وأسس التنظيم فى المدرسة :

أجمع علماء الإدارة على عدد من المبادئ والأسس التى تقوم عليها وظيفة التنظيم كما يلى :-

أ- **مبدأ وحدة الهدف :** فوجود هدف واضح ومحدد لإدارة المدرسة يساعد الأفراد داخل التنظيم على التعاون فيام بينهم حول الغاية التى تستقطب جهودهم ، ويؤدى هذا الوضوح إلى التخلص من الأغراض الشخصية للأفراد ورغباتهم فى تدعيم أهميتهم الشخصية وتحريفهم لاتجاهات العمل على حساب الأهداف الموضوعة.

ب- **مبدأ وحدة القيادة :** وتعنى وحدة القيادة أن يتلقى الموظف بالمدرسة التوجيهات والتعليمات الصادرة إليه من رئيس واحد وهو مدير المدرسة التى يعمل بها ، فالسلطات والمسئوليات التى يفوضها مدير المدرسة تتطلب إيجاد إطارا موحدا لمستويات اتخاذ القرار بني مرءوسيه .

ج -**مبدأ تقسيم العمل :** ويعنى هذا المبدأ أن تكون هناك تخصصات واضحة على مستوى المدرسة الثانوية العامة ، يقوم بها متخصصون مؤهلون علميا على أعلى مستوى ممكن لتحقيق أعلى كفاءة فى الآداء ، وهذا المبدأ يعطى وظيفة التنظيم موضوعية أكثر على مستوى المدرسة .

د – **مبدأ التنسيق :** فيستهدف التنظيم تنسيق جهود الأفراد والأجهزة التى تتألف منها وزارة التربية والتعليم لتحقيق الأهداف المرسومة لها ، لذا ينظر إلى مبدأ التنسيق باعتباره من العناصر الأساسية لتكامل العمل بين الأجهزة المختلفة داخل الوزارة وتلافى التناقض والازدواج

فى الأعمال ، وفى المدرسة يكون مبدأ التنسيق على قدر كبير من الأهمية لوظيفة التنظيم لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

هـ – **مبدأ تدرج السلطة** : ويعنى تدرج السلطة نقل وتحويل السلطات من مدير المدرسة إلى العاملين بها ، وسريان السلطة من أعلى إلى أسفل رسميا فى جميع أجزاء التنظيم يعتبر من أهم المقومات الأساسية لنجاح وفاعلية الإدارة المدرسية ، لأنه يتحقق من خلال التسلسل الرئاسى المسند إلى مبدأ تدرج السلطة – السيطرة الفعالة على إنجاز واجبات ومسئوليات كل وظيفة ، يؤدى هذا التدريج الوظيفى إلى معرفة كل فرد بالمدرسة بواجباته المسئول عنها أمام رئيسه المباشر ومسئولياته تجاه مرءوسيه وما يقابل هذه المسئوليات من حقوق وسلطات ، ويسهم تدرج السلطة فى المدرسة إلى السيطرة على الاعمال والوظائف التى تمارس بها ويسهم فى توجيه سلوك العاملين نحو الأهداف المحددة للمدرسة كلما زاد وضوح تدرج السلطة كلما زادت فاعلية عمليتى اتخاذ القرار والاتصال التنظيمى على مستوى المدرسة.

و- **مبدأ تفويض السلطة** : ويعنى تفويض السلطة أن يعهد مدير المدرسة بجزء من سلطاته المخولة له أصلا بموجب النظام إلى أحد مرءوسيه ليباشرها تحت إشرافه

ز– **مبدأ نطاق الإشراف** : ويعني نطاق الإشراف في إدارة المدرسة الثانوية العامة ذلك المدى الذي يستطيع فيه مدير المدرسة أن يمارس الإشراف الفعال علي مرءوسيه ، ويحدد نطاق الإشراف بعدد المرءوسين الذين يتبعون لرئيس واحد ، ويتوقف تحديد نطاق الإشراف علي العديد من العوامل أهمها:– ١ – طبيعة النشاط الذي يمارسه المرءوسون ، وهل هو نشاط ذو طابع روتيني تحكمه قواعد ومعايير واضحة أم أنه ذو طابع فني أو متغير يتطلب متابعة من مدير المدرسة لتقرير ما يتخذ في كل حالة ٢– مدي إمكانيات مدير المدرسة ووقته وقدراته الشخصية ومدي خبرته بأعمال مرءوسيه ، بما يسمح له بالإشراف المطلوب والمناسب علي عدد أكبر من المرءوسين . والذي يحدد نطاق الإشراف هو المدى الذي يستطيع فيه مدير المدرسة الاستمرار في الإشراف علي مرءوسيه ، دون أن يفقد القدرة علي السيطرة الفعالة علي سير أعمالهم.

ح– **مبدأ تناسب السلطة مع المسئولية** : ويعني هذا المبدأ أن تحمل الموظف بالمدرسة للمسئولية الإدارية من أعباء وظيفته، لابد وأن يقابلها ما يعينه علي تحمل هذه المسئولية بإعطائه الحق في تكليف مرءوسيه بأداء العمل ومساءلتهم عن كل ما يؤثر علي حسن الأداء ، وهذا الحق هو ما يعرف بالسلطة أي الحق الرسمي في طلب العمل مع الآخرين ومحاسبتهم ، ويسهم مبدأ تناسب السلطة مع المسئولية في تحقيق العلاقات التنظيمية السليمة بالمدرسة.

ط– **مبدأ التوازن والمرونة** توضح المبادئ السابقة الحاجة إلي المواءمة والموازنة بين عدد من الاعتبارات ، فلابد من الموازنة بين السلطة والمسئولية ، وبين تحديد الإشراف وتدرج السلطة ،

وعملية التوازن والمواءمة والمرونة أساسية وجوهرية لضمان نجاح إدارة المدرسة في أداء رسالتها في حدود إمكاناتها المتاحة والظروف التي تتحكم فيها ، لذا يجب أن يكون التنظيم متوازنا.

عناصر التنظيم الإداري في المدرسة :

تتعدد عناصر التنظيم الإداري في المؤسسات التعليمية بتعدد عناصر العملية التعليمية ذاتها ، وذلك باعتبار أن التنظيم كوظيفة من أهم وظائف العملية الإدارية وله ارتباط وثيق وحيوي بجميع الوظائف الإدارية الأخرى ، ولذلك فإن أهم عناصر التنظيم الإداري فى المدرسة يمكن تحديدها فيما يلي:

أ – **تحديد الأهداف** : حيث يجب أن يكون لكل تنظيم إداري هدف يسعى إلي تحقيقه، والتنظيم الإداري السليم هو الذي يكون الهدف فيه محددا واضحا لجميع العاملين ، بمعني وجود هدف محدد لكل مؤسسة أو منظمة أو إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة في تقييم الهدف النهائي.

ب- **تحديد الهيكل التنظيمي** : ويقصد به تلك الصورة أو الشكل الرسمي لتنظيم المؤسسة ، ويقوم الإداريون والقيادات المسئولة بالسلطات التعليمية باقتراح هذا الشكل الرسمي بمستوياته المختلفة ، وهو في أبسط صوره يأخذ شكل هرم قمته مدير المؤسسة أو الإدارة العليا ويمثل جسمه وقاعدته العاملون بالمؤسسة في جميع مستوياتهم ، وهو البناء الذي يحدد موقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية فيها ، ويتضمن الشكل الرسمي للهيكل التنظيمي تصورا لعدد من المواقع الوظيفية التي ينبغي توافرها بالمؤسسة لكي تتمكن من تنفيذ عملياتها وتحقق أهدافها ، مع توضيح ما بين تلك المواقع الوظيفية من علاقات وقنوات اتصال، تحقق سهولة ويسر وتدفق المعلومات وتدرج السلطات والمسئوليات الإدارية.

ج- **تقسيم العمل** : ففى إدارة المدرسة يحدد عمل كل من مدير المدرسة أو الناظر والوكلاء والمدرسين الأوائل تبعا لتخصصاتهم وإتاحة الفرصة لهم المشاركة فى أعمال إدارة المدرسة سواء الإشرافية والفنية نظرا لضخامة العمل بالمدارس ودورها المهم فى المجتمع.

د- **تحليل العمل** : يهدف تحليل العمل إلى تزويد الأفراد بوصف ما الذي يجب على كل من العاملين أن يفعله أو يؤديه في الوظيفة التي تم اختياره لأداء مهامها، بحيث يشمل هذا الوصف جميع عمليات الأداء وكم ونوع التجهيزات والأدوات التي يمكن استخدامها ، وشروط العمل والمخاطرة ، التي يمكن التعرض لها من خلال الأداء في هذا العمل.

ويعتمد هذا العنصر من عناصر التنظيم الإداري على بيان تحليلي دقيق للواجبات التي تتضمنها الوظيفة ، التي يشغلها كل فرد من أفراد التنظيم ، كما يتضمن تحديد المسئوليات والسلطات المرتبطة بوظيفة معينة من الوظائف.حتي لا تتداخل الاختصاصات بينهم ، ومبا ينعكس على فعالية وجودة العملية التعليمية بالمدرسة.

هـ – التنسيق : يقصد به الترتيب الهادف لجهود جماعة من الناس من أجل تحقيق هدف مشترك ، وهو من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافى التناقض والتضارب والازدواج في الأداء ، الذي يؤدى إلى فشل المؤسسة . ويعنى أيضا تحقيق الربط والتكامل بين أجزاء التنظيم ، ويتحقق التنسيق عند وجود علاقة واضحة بين هدف الأفراد العاديين وبين هدف التنظيم.

فإدارة المدرسة تحتاج إلى عنصر التنسيق ضمن وظيفة التنظيم لتحقيق مبدأ الجماعية في العمل، وتأسيس مبدأ المشاركة لتحقيق جودة أداء الأعمال والوظائف اللازمة لتحقيق أهداف التعليم .

خصائص التنظيم الفعال في إدارة المدرسة

يرى بعض التربويين أن التنظيم الإداري بالمدرسة يتسم بمجموعة من الخصائص التي تزيد من فعاليته تتضح فيما يلي:-

أ – أن يتميز بنظام واضح ومحدد لاتخاذ القرارات ليحظى بقبول أعضاء التنظيم بالمدرسة جميعا

.ب– أن يتصف بدرجة كبرية من مركزية اتخاذ القرارات

ج – أن يتميز بوجود معايير وأسس واضحة يتم اتخاذ القرارات على أساسها.

د– أن يتصف بدرجة عالية من الاستقلال وحرية الحركة بالإدارة

هـ– أن يسير التنظيم الإداري ضمن فلسفة إدارية واضحة وأيديولوجية منظمة محددة.

فالتنظيم الإداري الفعال بالمدرسة الثانوية العامة هو الذي يقوم على تحقيق أهداف المدرسة استنادا إلى معايير واضحة تتخذ في ضوئها.

متطلبات التنظيم بالمدرسة:

للتنظيم الإداري على مستوى المدرسة أهميته ولكي تتضح أهمية الوظيفة التنظيمية على مستوى تلك المدرسة وتتم ممارستها على نحو يحقق فعاليتها ، يستلزم ذلك مجموعة من المتطلبات التي يجب أن تراعى في الحسبان وهى محددة في الآتي:

أ– دراسة شاملة للأوضاع الراهنة للمدرسة الثانوية العامة.

ب– معرفة ما تتضمنه القوانني واللوائح والنشرات، والقرارات الخاصة بالتعليم عامة، وبالمرحلة التعليمية التابعة لها المدرسة بصفة خاصة ؛ وفى مجال هذه الدراسة يتطلب الأمر الإلمام بالقوانين واللوائح والنشرات والقرارات الخاصة بالمدرسة في مصر .

ج– إعداد مستلزمات العمل، واتخاذ الترتيبات اللازمة لتنفيذه سواء ما يتعلق بالقوى البشرية أو الاعتامدات المالية أو ما يتعلق بالفصول ، والأثاث والأدوات والعهد أو ما يتعلق بالتجهيزات والملاعب د– دراسة خطط المواد الدراسية المختلفة لكل الصفوف، ثم معرفة الأعداد اللازمة من

المدرسين والأخصائيين بالمدرسة، وتوزيع الحصص والأنشطة للوقوف على النقص والزيادة في الأعداد.

هـ – العمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وهذا يستلزم التعرف على قدرات كل فرد واستعداداته، ومحاولة الاستفادة من جهوده، وتوجيه طاقاته مما يعود على العمل التربوى بالفائدة والمعاونة على حل المشكلات.

و– تنظيم سياسة القبول بالمدرسة، والتحولات منها أو إليها ، أو إعادة الراسبين ، وكذلك رسم وتحديد سياسة النمو أو التوسع أو زيادة كثافة الفصول، أو القيام بتنفيذ أنظمة وطرق معينة في التدريس ، أو تنظيم المجموعات الدراسية الخاصة.

ز– تنظيم برامج خدمة البيئة ، وما يمكن أن تقدمه المدرسة لها، وما يمكن أن تقدمه المؤسسات المجتمعية المختلفة بالبيئة المختلفة للمدرسة، وكيفية التعاون بينها لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية

وهذا يؤكد أن وظيفة التنظيم تعنى إمداد المدرسة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها ، كالأفراد العاملين بها أو المواد الخام والأدوات ورأس المال ، وكل هذه الأمور يمكن تقسيمها من وجهة نظره إلى قسمين : تنظيم مادي وتنظيم إنساني ، وتقتضي وظيفة التنظيم بالتالي من المديرين إقامة العلاقات الإنسانية بين الأفراد بالمدرسة بعضهم البعض.

وتتوقف فاعلية التنظيم المدرسي ودوره في تنسيق جهود ووظائف الأفراد والعاملين بالمدرسة وسير العمل بها على مجموعة من العوامل يمكن تناولها فيام يلي:–

أ– محاولة الاستفادة بقدر الإمكان من مزايا التخصص الوظيفي داخل المدرسة

ب– تيسير مهمة ووظيفة التوجيه والرقابة في المدرسة

ج– تيسير سبل التنسيق بين المدارس بعضها مع بعض من ناحية ، وبين جميعها وبني بقية وظائف الجهاز الإداري من ناحية أخرى.

د– حسن استخدام الإمكانات والموارد المتاحة بالمدرسة دون المساس بكفاءة التنظيم.

في ضوء ما سبق ينبغي على مدير المدرسة أن يعمل على ترجمة ما سبق عن مفهوم الوظيفة التنظيمية للمدرسة إلى مجموعة من الإجراءات واالممارسات السلوكية داخل المدرسة وخارجها.

وتتضح تلك الممارسات التنظيمية التي تعبر عن مضمون وظيفة التنظيم بالمدرسة فيام يلي:

- توزيع الإشراف اليومي فيما بين المدرسين بشأن حسن سير الدراسة .
- توزيع جدول الحصص الدراسية على المدرسين والأنشطة المدرسية حسب تخصصاتهم.
- إنشاء سجلات تشمل البيانات الخاصة بالتلاميذ والعاملين والموظفين بالمدرسة.

- عقد اجتماعات دورية لمناقشة شئون المدرسة .
- تجهيز الفصول بالأثاثات والأدوات اللازمة للعملية التعليمية بالمدرسة .
- توزيع النشاط على جامعات التلاميذ وفقا لميولهم وقدراتهم.

بالتالي يمكن القول بأن وظيفة التنظيم الإداري بالمدرسة تتضمن إعداد جميع أفراد المدرسة واستخدام الموارد والإمكانات الموجودة، والوظائف على أفراد المدرسة من مدرسين وعاملين وإداريين وتنسيق العمل بينهم وصولا إلى تحقيق أهداف المدرسة، ومن هنا يمكن القول بأن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة المهمة التي تعد من المكونات الأساسية للعملية الإدارية على مستوى المدرسة.

مزايا وظيفة التنظيم بالمدرسة :وظيفة التنظيم الإداري تحقق مجموعة من المزايا على مستوى المدرسة الثانوية العامة من أهمها :-

أ – إقامة العمل بالمدرسة على أساس موضوعي من الواجبات والمسئوليات يضمن سير العمل نحو الهدف المحدد .

ب- إقامة العلاقات التنظيمية على قواعد مستقرة مما يقلل التصرفات العشوائية أو غير المتوقعة ، ويقلل الاحتكاك والتنازع وتضارب الاختصاصات .

ج – يؤدى تحقيق التعاون والانسجام بني أفراد العاملين بالمدرسة إلى توجيه جهودهم في اتجاه واحد وهو العمل على تحقيق أهداف المدرسة

د – سهولة ممارسة مجموعة كبيرة وأنواع متعددة من الأنشطة باستخدام الأسس التنظيمية المتاحة مثل توزيع الأدوار والمسئوليات وتفويض السلطة لبعض الأفراد بالمدرسة.

هـ- الاستغلال الكفء للإمكانات المتاحة مثل قدرات الأفراد ومهاراتهم وخبراتهم والحصول على أقصى طاقة إنتاجية لهم .

و- تحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة المختلفة داخل المدرسة وخارجها لتحقيق أهدافها.

يتضح مما سبق أن وظيفة التنظيم الإداري بالمدرسة لها أهميتها على مستوى المدرسة ، ولها دورها وإسهاماتها الفعالة في تحقيق أهدافها، وتدعو الحاجة إلى تطوير أداء هذه الوظيفة للوصول إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية للمدرسة .

٣- التوجيه التربوي:

مفهوم التوجيه : تعد وظيفة التوجيه من الوظائف الرئيسية للإدارة المدرسية بصفة عامة وإدارة المدرسة بصفة خاصة ، وقد عرف الباحثون التوجيه على النحو التالي:

فمنهم من يرى أن التوجيه مساعدة الإدارة المدرسية للتلاميذ ، فالتوجيه من وجهة النظر هذه هو المساعدة التي تقدم إلى التلاميذ في اختيار نوع الدراسة الملائمة لهم ، والتكيف معها

والتغلب على الصعوبات التي تعترضهم في دراستهم في الحياة الدراسية بوجه عام . فوظيفة التوجيه على مستوى المدرسة طبقا لهذا التعريف هي خدمة ومساعدة إدارة المدرسة لتلاميذها في اختيار المرحلة الدراسية الملائمة لهم ، ومواجهة الصعوبات والمشكلات التربوية والنفسية ، التي تواجههم أثناء دراستهم بالأساليب التوجيهية المناسبة.

ومنهم من يرى أن التوجيه عملية ووظيفة تعاونية لمساعدة التلاميذ على تحقيق أهداف التربية .فوظيفة التوجيه من وجهة هذه النظر هى : خدمة تعاونية تهدف إلى دراسة الظروف التي تؤثر في عمليتي التربية والتعليم ، والعمل على تحسين هذه الظروف بالطريقة التي تكفل لكل تلميذ أن ينمو نموا مطردا وفق ما تهدف إليه التربية المنشودة.

فوظيفة التوجيه على مستوى المدرسة طبقا لهذا التعريف؛ خدمة تعاونية تقوم بها المدرسة لتلاميذها في ضوء ظروفها وإمكاناتها المتاحة لتحقيق أهدافها . هناك وجهة نظر أخرى تعنى أن التوجيه كوظيفة إدارية هي عملية إرشاد المرؤسين للعمل من جانب الإدارة ، فالتوجيه كوظيفة إدارية طبقا لوجهة النظر هذه هي إرشاد المرؤسين إلى أسلوب الأداء الصحيح عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة من الرئيس ، ويركز هذا التعريف على أن وظيفة التوجيه لها ثلاث نواحي أساسية وهى : إرشاد االمرؤسين والاتصال بهم، وإصدار الأوامر إليهم.

–هي الوظيفة الإدارية المختصة بإرشاد المرؤسين وملاحظتهم أثناء أدائهم لأعاملهم فمديرو المدارس طبقا لهذا التعريف يزاولون وظيفة التوجيه الإدارى على مستوى مدارسهم عن طريق توضيح مسار العمل لمرءوسيهم، وتصحيح ما يقعون فيه من أخطاء أثناء آدائهم لأعمالهم، وإرشادهم إلى اتباع الإجراءات الرسمية فى القيام بأعمالهم، وإلى ضرورة تصرفهم بطريقة مقبولة اجتماعيا فى تعاملهم مع الآخرين.

وهناك رأى آخر ينظر إلى وظيفة التوجيه على أنها مرتبطة بوظيفة الإشراف فيعرف وظيفة التوجيه على أنها : عملية ووظيفة تلازم الإشراف مع العمل ، فمن ضروريات العمل مباشرة المسئولين لأدائه ، في ضوء مستلزمات الأداء الناجح ، مع توجيه مساره الوجهة السليمة .فهذا التعريف يرى أن وظيفة التوجيه الإدارى تتلازم مع وظيفة الإشراف على مستوى المدرسة ، وتعمل على مباشرة ومتابعة المرءوسين ليؤدوا أعاملهم بصورة ناجحة وهادفة.

وهناك رأى آخر يرى أن وظيفة التوجيه على المستوى المدرسي وظيفة نفسية وتربوية غايتها مساعدة الأفراد أثناء العمل لمواجهة المشكلات النفسية والتربوية، ووظيفة التوجيه وفقا لهذا التعريف هي : العملية الفنية المنظمة التي تهدف إلى مساعدة الفرد على اختيار الحل الملائم للمشكلة التي تعاني منها ، ووضع الخطط التي تؤدى إلى تحقيق هذا الحل والتكيف وفقا للوضع الجديد الذي يؤدى به هذا الحل.

أهمية وظيفة التوجيه بالمدرسة :

تعد وظيفة التوجيه من الوظائف المهمة التي تقوم بها إدارة المدرسة في مصر. ويختص بها مدير المدرسة ؛ فيتولى توجيه العاملين معه من معلمين وتلاميذ وإداريين ؛ فهم أصحاب الدور الأساسي في العملية التربوية ، خاصة وأن تتم هذه الوظيفة في إطار من التفاهم والاحترام وباستخدام الوسائل الفنية والتربوية السليمة التي تستند على الأسلوب العلمي أثناء الإعداد قبل الخدمة وخلالها.

تسهم وظيفة التوجيه بالمدرسة في تحليل اتجاهات وسلوكيات العاملين بالمدرسةِ مما يمكن إدارة المدرسة من تفسير هذه السلوكيات وضبطها ، والقدرة على توجيهه باستخدام أسلوب القيادة الأمثل عن طريق أفضل أساليب الاتصال . وتتضح أهمية وظيفة التوجيه بالمدرسة في أنها تتيح الفرصة لجميع أفراد المدرسة على إبداء آراءهم ورفع الروح المعنوية بينهم، عن طريق إقامة علاقات إنسانية بينهم وبين من يوجههم ، سواء من جانب إدارة المدرسة أو المتخصصيين في وظيفة التوجيه . وتؤكد وظيفة التوجيه على أن الميول الإيجابية لمن يتم توجيههم من المعلمين والتلاميذ على مستوى المدرسة الثانوية العامة تساق في مسار معين متصل ذي هدف بدلا من التشتت.

ويرى البعض أن أهمية التوجيه تتمثل في الآتي:

أ – توضيح أهداف العمل ، ومساعدة المرءوسين على فهم هذه الأهداف والسياسات والإجراءات

ب– شرح تنظيم العمل للأفراد

ج –فهم المرءوسين لواجباتهم ومهامهم ومسئولياتهم والسلطات المفوضة لهم من رؤسائهم

د– تنمية الاتجاه نحو العمل كفريق وتدريبهم على الاستفادة من الآخرين.

هـ – تنمية روح القيادة في نفوس الأفراد والعاملني في المدرسة الثانوية العامة.

هذا بالإضافة إلى اهتمام وظيفة التوجيه بدراسة الظروف والعوامل المؤثرة في إدارة المدرسة، واهتمامها بالخبرات التي تقدم ويتعرض لها كل من التلاميذ والمعلمين، والاهتمام بالبيئة المحيطة بالمدرسة.

تتلخص أهمية وظيفة التوجيه في المدرسة في الآتي:

أ – القدرة على استخلاص أكفأ النتائج من التفاعل اليومي بين مدير المدرسة والعاملين بالمدرسة .

ب– القدرة على إثارة إهتمام المعلمين والإداريين بالمدرسة لأهداف المدرسة ، وتوفير مناخ من الترابط التام بين أهداف المدرسة وبين احتياجات الأفراد.

ج– القدرة على توجيه المعلمين بالمدرسة والتلاميذ وحل مشكلاتهم في المدرسة والمجتمع من حولهم.

أهداف وظيفة التوجيه:

تهدف وظيفة التوجيه إلى تحقيق أهداف المدرسة، ومساعدة التلاميذ والمعلمين في الميدان التربوى ، لكي يصبحوا ذوى مهارة وكفاية عالية بقدر الإمكان في تأدية عملهم . ويمكن تحديد أهداف وظيفة التوجيه بالمدرسة في الآتي:-

أ- مساعدة التلاميذ في التعرف على وجهات نظرهم فيام تقدمه المدرسة ، والتعرف على زملائهم ومدرسيهم، وعلى الخدمات والفرص المختلفة التي تهيئها المدرسة لتلاميذها

ب- تزويد الإدارة المدرسية ببيانات وافية عن التلاميذ وعن كل فرد منهم على حدة ، من حيث سلوكهم ومشكلاتهم وقدراتهم التحصيلية.

ج - مساعدة التلاميذ وتحفيزهم على الاشتراك في أوجه النشاط المدرسي ، وتنسيق جميع الأنشطة الطلابية بالمدرسة .

د - مساعدة التلاميذ على حل مشكلاتهم النفسية والاجتامعية والصحية، ومعاونتهم على التكيف الاجتامعي والتوافق الانفعالي والعقلي .

هـ- مساعدة التلاميذ وتوجيههم إلى مواصلة تعليمهم الجامعي والعالي.

و- معاونة المدرس في عمله بالمدرسة بتقديم معلومات له عن تلاميذه من حيث قدراتهم ومدى تحصيلهم.

ز- مقاومة الكثير من حالات الانحرافات الشائعة بين تلاميذ المدرسة ، وتبصير التلاميذ بحقيقة أنفسهم ، وتقوية قدراتهم على التصرف في بعض الأمور التي وتواجههم .

ح- مساعدة الإدارة المدرسية على تحقيق النظام المدرسي ، وتحسين العملية التربوية بها .

ط- توفير الخدمات الطلابية على مستوى المدرسة مثل : تهيئتهم للمشاركة في البيئة المدرسية والرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية وغيرهاا من الخدمات.

ى- تنمية المثل والعادات الطيبة في سلوك التلاميذ على مستوى المدرسة والمجتمع من حولهم

ك- إتاحة الفرص للتلاميذ للمشاركة في المناسبات الاجتماعية.

ل- الإلمام بأسباب الإخفاق الدراسي لبعض التلاميذ في المدرسة ومحاولة دراستها والتغلب عليها ومعالجتها.

متطلبات وظيفة التوجيه بالمدرسة:

تتوقف فاعلية وظيفة التوجيه بالمدرسة على مدى كفاية وظيفة التخطيط ووظيفة التنظيم وفاعليتها فتتوقف وظيفة التوجيه على تحديد الأهداف ووضوحها لجميع الأفراد على مستوى المدرسة من معلمين وتلاميذ وإداريين ، كما تتوقف على مدى فهم هيئة الإشراف والتوجيه الفني والإداري للسياسات التعليمية التي تقرها الدولة . وتقتضي وظيفة التوجيه فهم كل شاغل وظيفة

على مستوى المدرسة لمسئوليته ومهامه الإشرافية، وفهم طبيعة العلاقات التي تربطه بغيره من الأفراد داخل التنظيم على مستوى المدرسة.

ومن متطلبات وظيفة التوجيه الإداري على مستوى المدرسة الثانوية العامة، اختيار الأشخاص المؤهلين للوظائف القيادية والفنية والإدارية لها . وصفات شاغل كل وظيفة إشرافية ومعرفة مدى ملاءمة شاغل الوظيفة للمسئوليات والاختصاصات المنوط بها ، ودرجة معلوماته وخبراته وقدراته على توجيه الأفراد المسئول عنهم . فمن شأن هذه المعلومات والخبرات وقدراته أن تؤدى إلى نجاح وظيفة التوجيه الإداري على مستوى المدرسة ، لأن تحديد المسئوليات والاختصاصات يسهم في أداء هذه الوظيفة بكفاءة وفاعلية على مستوى المدرسة.

مبادئ وظيفة التوجيه :

بعد التعرف على مفهوم وظيفة التوجيه الإداري وأهميتها وأهدافها ومتطلباتها بالمدرسة فهناك بعض المبادئ والأسس التي ينبغي أن تراعى، كي تحقق هذه الوظيفة مهمتها على أفضل صورة في المدرسة وقد أورد أحد المربين مبادئ وظيفة التوجيه في الآتي:

١- أن تتم وظيفة التوجيه وتقوم بمهامها بصورة علمية ، وتراعى القواعد النفسية والتربوية المتصلة بالعلاقات الإنسانية على مستوى المدرسة.

٢ - أن تساعد الإجراءات التوجيهية بالمدرسة على رفع الروح المعنوية للمرءوسين ومساعدتهم على تحقيق أهداف المدرسة من خلال أدائهم لأعاملهم على مستوى المدرسة

٣- بعث الثقة المتبادلة بين إدارة المدرسة والمدرسين والتلاميذ

٤ - تشجيع روح المبادأة والابتكار بين أفراد المدرسة

٥ - وحدة التوجيه: بمعنى أن يتلق المرءوسين الأوامر والتوجيهات من رئيس واحد وهو مدير المدرسة ٦- مراعاة الفروق الفردية بين المدرسين والتلاميذ وجميع العاملين بالمدرسة من خلال تكوينهم النفسي ، وخصائص شخصياتهم ، ونظرتهم للأمور ويتطلب من مدير المدرسة اختيار الأسلوب المناسب في التعامل معهم

٧ - ضرورة أن يتوافر في التوجيهات الدقة والوضوح والسند العلمي والمنطقي.

من المبادئ العامة الإلمام بطرق التدريس المختلفة والإطلاع على كل ما يستجد من المعلومات خاصة المتعلقة بالنواحي التربوية والنفسية ليستطيع توجيه وإرشاد العاملين معه إلى أفضل ما يجب أن تسير عليه المدرسة ومن أجل العمل على تحقيق أهداف المدرسة.

كما يتطلب الأمر، جانب الخبرة من مدير المدرسة في استمالة العاملين معه بالمدرسة إلى الإحساس بأن وجوده ضرورة ، فيرتضون ويقتنعون بإدارته لهم ، ويرغبون في الحاجة إلى إرشاداته ولا يتحقق ذلك إلا بخبرته وسعة أفقه وفى تسييره لأمور مدرسته، وبإشرافه المباشر

على أعمال مرءوسيه والاتصال بالمعلمين والتلاميذ للنهوض بالعملية التعليمية والتربوية على مستوى المدرسة.

ومن ثم يمكن القول بأن وظيفة التوجيه على قدر كبير من الأهمية بالنسبة لإدارة المدرسة، فهي تسهم في تحقيق فعالية إدارة المدرسة ودورها داخل وخارج المدرسة، وتجعل إدارة المدرسة مكانا أكثر تحمسا وأكثر ذاتية للتلاميذ وتجعلهم أفرادا اجتماعيين مشاركين في المجتمع.

الفصل الرابع

أساليب حديثة في الإدارة المدرسية

تعددت أساليب الإ دارة المدرسية بدءا من ظهورها وحتى الوقت الحالي ومرت بأنماط مختلفة فمن الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة خاصة بعد تأثرها بالاتجاهات الإدارية في مجال الصناعة والتكنولوجيا فظهرت أساليب جديدة في عالم الإدارة المدرسية فرضتها التغيرات والمستجدات التي عايشتها المجتمعات مثل تحدي المنافسة العالمية العولمة الثورة التكنولوجيةوثورة الاتصالات ومن هذه الأساليب:

أولا –إدارة المعرفة

1– مفهوم إدارة المعرفة :

مع بداية التسعينيات من القرن الماضي بدأت الحكومات الغربية تعطي اهتماما كبيرا للشركات والمنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها وفي هذا لإطار برز مفهوم" إدارة المعرفة". Knowledge Management

حيث تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة فقد تعاظم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال وقد تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض هذه المنظمات خاصة الكبرى منها وتعكس هذه الوظائف مسؤوليات إدارة المعرفة ويتميز مجتمع المعرفة– مجتمع ما بعد الرأ سمالية– بأن المورد الرئيس فيه هو المعرفة وليس رأس المال أو الخامات وغيرها من عناصر الإنتاج ولكن على الرغم من كثرة ما كتب حول إدارة المعرفة في الأدبيات الغربية ووجود نماذج متعددة تنطلق من منظورات مختلفة إلا أنه لا يوجد حتى الآن نموذج يحظى بقبول جمهور الباحثين يتضمن الأبعاد المتعددة للمفهوم خاصة في المنظمات العامة .

تعود بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة في بداية الثمانينيات من القرن الماضي باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات . وأن العمل النموذجي سيكون قائما علي المعرفة، وأن المنظمات ستتكون من صناع معرفة "Knowledge Workers " يوجهون أداءهما من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

ويمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما:

- المعرفة الصريحة : وهي الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب والوثائق أو أية وسيلة أخرى سواء أكانت مطبوعة أم إلكترونية وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره.

- المعرفة الضمنية : وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة وغالبا ما تكون ذات طابع شخصيا مما يصعب الحصول عليها على الرغم من قيمتها البالغة لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

وتجدر الإشارة إلى أن هنا فرقا بين إدارة المعلومات وادارة المعرفة كما أن هنا فرقا بين المعلومات والمعرفة فالمعلومات هي بيانات منظمة ومرتبة لتلبية احتياجات معينة أما المعرفة فهي :ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها.

أما عن الفرق بين إدارة المعلومات وادارة المعرفة فعلى الرغم من أوجه التشابه بينهما فإن إدارة المعلومات تتعامل مع الأشياء(البيانات أو المعلومات أما إدارة المعرفة فتتعامل مع البشر، وهذا يعني توظيف المعرفة من خلال هياكل تنظيمية مرنة ترتكز على نظام ملائم لتدفق المعلومات ونقل ونشر المعرفة من مواقع إنتاجها إلى مواقع الحاجة إليها وتحليل هذه المعارف لمعرفة تأثيرها على فرص المنظمة ومركزها التنافسي .

2- تعريف الإدارة بالمعرفة:

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغييرات السريعة التي تدخل عليه ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي:

أ -عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة(مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها) والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة للحصول على أكبر قيمة للمنظمة.

ب- ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى.

ج- العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ الق رارات وحل المشكلات والتخطيط الإسترا تيجي.

د- العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال.

هـ- عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وادارة قاعدة المعرفة وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.

ويمكن تعريفها بأنها تشير إلى الإستراتيجيات والترا كيب التي تعظم من المواد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجيا تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة واعادة

تجميع واعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفاعلية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار.

٣-أهمية إدارة المعرفة :

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي:

أ- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية كما تعمل على تحسين خدمات العملاء عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

ب- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر وابتكار منتجات وخدمات جديدة.

ج- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن

العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

د- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها .

هـ- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه .

و- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

ز- أداة لاستثماررأس المال الفكري للمنظمة من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة إلى الأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

ح- تحفيز المنظمات على تجديدذ اتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة .

ط- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

٤- ميزات الإدارة بالمعرفة :

1- إنها تسهل عملية تجميع وتسجيل وتنظيم وفلترة وتحليل واسترجاع المعرفة الواضحة والمحددة ونشرها وتتكون هذه المعرفة من جميع الوثائق والسجلات المحاسبية والبيانات المخزنة في ذاكرة الحاسوب كما يجب أن تكون هذه المعلومات متوافرة بشكل واسع وسهل بالنسبة لإدارة المنظمة وتعتبر نظم إدارة المعرفة ات قيمة لمنظمة الأعمال للدرجة التي تكون فيها قادرة على عمل ذلك.

2- إنها تسهل عملية تجميع وتسجيل وتنظيم وفلترة وتحليل واسترجاع ونشر المعرفة الضمنية أو المفهومة ضمنيا وتتكون هذه المعرفة من إجراءات غير رسمية أو ممارسات ومهارات غير

مكتوبة وهذه الكيفية للمعرفة ضرورية وأساسية لأنها تعطي صورة عن كفاءة وأهلية وجدارة الموظفين حيث إن لنظم إدارة المعرفة قيمة لمنظمة الأعمال إلى درجة تمكنها من تصنيف وتجميع أفضل الممارسات وتخزينها وتوزيعها على جميع أجزاء المنظمة كلما دعت الحاجة إلى ذلك وتجعل المنظمة أقل عرضة لدوران الموظفين.

٣- يمكنها أيضا تأدية وظيفة إستراتيجية واضحة حيث يشعر الكثيرون بأنه في بيئة الأعمال المتغيرة بشكل سريع هنا ميزة إستراتيجية واحدة فقط التي يطول بقاؤها وهذه الإستراتيجية تساعد على بناء منظمة تكون يقظة وقادرة بنجاح على التغلب على أية صعوبات ناتجة عن التغير، ومهما كانت الصعوبات فسرعة التكيف هذه يمكن أن تكون متماشية فقط مع نظام تكييف مثل نظام إدارة المعرفة والتي ينتج عنها حلقات تعليمية تعدل بشكل أوتوماتيكي قاعدة معرفة المنظمة في كل وقت يتم فيه استخدامها.

٥- تطبيق إدارة المعرفة في المدارس:

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

أ - **التحول من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة** :سيخدم 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.

إدارة المعرفة هي العملية التي تنص على أن خلق المعرفة يكون نتيجة لجهود الأفراد الذين يقومون بتطبيق النماذج المعرفية والمعلوماتية متعددة الأبعاد في مؤسسات وكيانات مختلفة عن طريق العديد من المستخدمين وبالتالي فإنه لكي تكون إدارة المعرفة عملية فعالة في البيئة العملية والتعليمية

يجب على جميع المؤسسات أن:

1- تعي تمام وتقدر العناصر البشرية التي تضيف العديد من القيم والمعلومات.

2-يمكن للمؤسسات التعليمية تبادل العملية المعرفية بين الأفراد من خلال استخدام الأسلوب الروائي أو من خلال عقد إقامة منتديات وجلسات اجتماعية.

3-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 والعملاء ووحدات الإنتاج ومجموعات العمل فقط مجرد نظريات تندرج تحت نظرية إدارة المعرفة.

٤- الاهتمام بتشكيل مجتمع العمل داخل المؤسسة التعليمية فمجتمع العمل يتواجد في المكان الذي يتواجد فيه التعليم الحقيقيا 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.

5- 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 داخلي للمعرفة والتعليم الذي يتم داخل المجتمع ككل وبالتالي فإنه يتيح للأفكار والمعلومات والدوافع التي يتم اكتسابها داخل المدرسة أن تتفاعل مع بعضها بعض وأيضا مع البيئة الخارجية المحيطة بهم.

ب - 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 المعلوماتا 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:

1- محاولة التواؤم مع الركب التكنولوجي الذي يسهل عملية استخدام التكنولوجيا في التعليم وتطبيقها

2-استخدام الخدمات التكنولوجية التي يقدمها مزود الخدمات التطبيقية في المجال وذلك بغرض زيادة حجم التبادل التكنولوجي والخدمات التكنولوجية مع الآخرين وتعزيز قاعدة البيانات بأسلوب

فعالا حيث يمكن الاستفادة من مزود الخدمات هذا في حفظ بيانات الموظفين وملفاتهم الوظيفية وأعمار ومراحل الطلاب وقدراتهم.

3-الاهتمام بإنشاء بنوك البيانات والمعلومات وتطوير بعض النماذج الخاصة بإدارة المعرفة.

إن المدارس في أمس الحاجة إلى مثل هذه الإدارة فالمدارس لديها مخزون كبير من المعارف الضمنية والصريحة والتي لو حسن استخدامها ستسهم بدور كبير في حل المشكلات واتخاذ القرارات وفي عمليات التخطيط بل بهذا النوع من الإدارات يمكننا التغلب على مشكلة هجرة العقول والاستفادة منها لتوظيف معارفها في خدمة الوطن.

ثانياً – إدارة تمكين العاملين :

تعني كلمة التمكين لغة التقوية أو التعزيز فالتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة عن طريق تقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في الورش ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه.

إن تمكين العاملين وجد إهتماما كبيرا من طرف ألكاديمين، والمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز في ظل حدة المنافسة، وألوضاع السائدة في ألسواق. حيث أن التمكين هو منح حرية أكثر للعاملين في التصرف باإلضافة إلى تحقيق المشاركة في إتخاذ القرارات التي تسعى إلى أن تكون مميزة وتحقق مكانة للمؤسسة، وأيضا منح صالحيات أكثر من أجل تقديم أفضل ماعندهم والسعي إلى تحقيق ألهداف المرجوة، والموضوعة لغاية بلوغ مكانة عالية، وتحقيق التميز للمؤسسة.

ولا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة والبعض نظر إليه نظرة فلسفية والآخر اعتبره ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم ومن أهم التعريفات الخاصة بتمكين العاملين:

- عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء الوظيفة.
- نقل طوعي لملكية الأعمال أو الحالات والظروف إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعامل مع المواقف ويمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل والدافعية والالتزام والثقة والإدارة الصادقة في محيط لا يمنع العمل المناسب ويؤمن الجو لإطلاق طاقاتهم وابداعاتهم.

- منح العاملين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات والاستجابة للعملاء والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للمركز.
- إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.
- عملية تحسين مشاعر المقدرة الذاتية بين العاملين بالمنظمة من خلال تهيئة الظروف التي تساعدهم على السيطرة وزيادة الممارسات الرسمية والأساليب غير الرسمية لمدهم بمعلومات عن
- مقدرتهم الذاتية.
- إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد واتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده و ذلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية من خلال التعرف إلى العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة باتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول إن التمكين يتسم بالخصائص الآتية:

- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
- يهدف التمكين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا فهم يمثلون ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.
- يجعل التمكين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

وتمكين العاملين يمثل إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخلا فعالا للتطوير والتحسين الإداري المستمر يتمثل في منح العاملين المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات .

١ – أنواع التمكين :

يمكن تقسيم عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع:

أ– **التمكين الظاهري** :ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها وتعد المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري.

ب- **التمكين السلوكي** :ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ج- **تمكين العمل المتعلق بالنتائج** :ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة

2- أسباب التمكين :

يعد تمكين العاملين جزءا من خطوة كلية لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وخدمة العميل واستمرارية التطوير والمنظمة الممكنة تحتاج إلى أهداف واضحة وادارة حاسمة وتعتبر المنظمة ممكنة عندما يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجون إليها لصنع قرارات تتعلق بسير العمل الذ ي يقومون به.

وتتعدد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قد رات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

متطلبات تمكين العاملين

حتى يتم التطبيق الناجح لعملية تمكين العاملين يجب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين يمكن تحديدها بالتالي:

1- صياغة وتطوير رؤية للمنظمة :

إن بناء الرؤية يمثل الخطوة الأولى نحو التمكينا فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس وبالتالي تقودهم للإبداع وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح. حيث يجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة عن طريق إعطاء العاملين حيزا ومتسعا للقيام بالعمل واعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات

وقد تمثل هذه الرؤية تحدا حقيقيا نظرا لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها كثير من المنظمات فعملية نجاح التمكين تعتمد وبشكل أساسي على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المنظمة.

ويرغب الأفراد الذين يتم تمكينهم بأن يشعروا بأنهم على معرفة برؤية واست راتيجة الإدارة العليا فالتمكين يمكن أن يكون فعالا في حالة ربطه بأهداف المنظمة حيث تحتاج الإدارة العليا إلى أن تخلق إجماعا حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين فإنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحديا للموظفين لبذل أقصى قد راتهمم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم.

2- الانفتاح وفرق العمل :

لكي يشعر الأفراد بأنه تم تمكينهما لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة المدرسة التي تعد أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة فالفرد الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر أن الأفراد في إدارته أو وحدته يمكن أن يعملوا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل وأن أفكار العاملين يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة فالتمكين الحقيقي يتطلب " الثقة بالفرد "والعمل على إيجادها ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في كل أرجاء المنظمة كما أن حرية الوصول للمعلومات الحساسة تظهر درجة الثقة داخل المنظمة حيث تعد الثقة أحد المحتويات الأساسية لتمكين العاملين ويدل توافر عنصر حرية الوصول للمعلومات الحساسة لزيادة الاتصال داخل المنظمة هذا ويعد عنصر الانفتاح في الاتصال ضرورة لبرنامج تمكين العاملين.

3- النظام والتوجيه :

إن وجود نظام واضح للعاملين يزودهم بأهداف المنظمة لخطوط السلطة والمهام والمسؤوليات المترتبة عليهم يحد من عدم التأكد والغموض الذي عادة ما يصاحب جهود التمكين فقد وجد أن هنا علاقة قوية بين غموض الدور والتمكين فالأهداف والمهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل عدم التأكد والغموض فعلى سبيل المثال غياب تحديد الهدف قد يؤدي إلى تضارب في الهدف عبر العديد من أصحاب المصالح وغموض أو عدم وضوح خطوط السلطة قد يخلق كذلك عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المنظمة وبناء على ذلك تساعد المعلومات على تقليل درجة عدم التأكد من خلال زيادة تفهم الأفراد لبيئة عملهم.

٤ – الدعم والشعور بالأمان :

في سبيل أن يشعر الأفراد بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين يحتاج إلى أن يشعر الأفراد بوجود دعم اجتماعي من رؤسائهم زملائهم في العملا والمشرفين فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلا من معاقبتها ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلا من طلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاءا يجب أن يتوافر الاعتقاد لدى الأفراد أن برنامج التمكين الذي تتبناه المنظمة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعلم والتطوير لدى العاملين.

5- القيادة الإدا رية :

الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرارات يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم .ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية التي تركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور بدوره يتطلب تغييرات جذريا في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين بالنسبة إلى دور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض أما بالنسبة إلى دور المرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

6- التدريب :

تحتاج المنظمة إلى أن تبذل جهودا حثيثة ومكثفة لتدريب المديرين والموظفين وتم التنويه إلى أهمية التدريب الذي يحقق للموظف الاطلاع الشامل على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها فالتدريب على قيادة التمكينا التدريب على الوظيفة والمها ا رت الفنيةا التدريب على مهارات الاتصال وحل المشاكل، التدريب على مهارات اتخاذ القرار، التدريب على مهارات التعامل مع فرق العمل متطلبات أساسية لتقبل التمكين وللحصول على النتائج المأمولة.

7- مكافأة الموظفين:

عند تطبيق نظام المكافآت والحوافز التي تشجع الموظفين فإن كل موظف يشار في أعمال المنظمة ويقدم الدعم المطلوب ويكون على استعداد لتحمل المخاطرة لتحسين الأداء.

8- الثقة الإدارية :

أي ثقة المديرين بالموظفين باعتبار عملية التمكين أساسها الثقة ولهذه الثقة أبعاد عدة منها الكفاءة الصراحة، الاهتمام، إمكانية الاعتماد على الشخص الآخر.

وتعني التركيز على منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد الكافية وتهيئة العمل المناسب لهما وتأهيلهم فنيا وسلوكيا لأداء العمل والثقة المطلقة فيهم.

فوائد تمكين العاملين :

يحقق تمكين العاملين فوائد عدة:

-بالنسبة إلى المنظمة :حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرينا وتطوير قدراتهم الإبداعية واتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز على الشؤون الإستراتيجية ووضع الروئ وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.

- بالنسبة إلى الإدارات والأقسام(الفرق) تصبح الإدارة أكثر حماسا ونجاحا وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد وتستفيد من مجالات قوة كل فرد.

- بالنسبة إلى العاملين : تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة وامدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم حيث يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.

وهكذا تتعدد المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين العاملين وذلك على النحو التالي:

1-زيادة الإقبال على تدريبا وتعليم الأفراد.

2- مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف.

3- تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدي إلى ارتفاع القدرات الابتكارية.

4- توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق.

5- دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.

6- زيادة رضا العاملين عن عملهما ووظيفتهم.

7- تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين

8- تقليل الصراعاتا والنزاغ فيما بين الإدارة والعاملين.

٩- تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ماداموا قد شاركوا في القرار الخاص به.

وعلى الوجه الآخر فإن هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان ومن بين هذه المعوقات ما يلي:

- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها.
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.

- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
- زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

معوقات تطبيق تمكين العاملين :

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المؤسسات يكون من المفيد أن نفحص خصائصها أولا ،والتأكد من مدى توافر البيئة المالئمة لتطبيق التمكين ،حيث أن نجاح أوفشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحيانا أوتعيق أحيانا أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين ،من تلك المعوقات مايلي :

- الهيكل التنظيمي الهرمي؛
- المركزية الشديدة في إتخاذ القرارات؛
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة ؛
- عدم الرغبة في التغيير؛
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة؛
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية ؛
- السرية في تبادل المعلومات ؛ ϖضعف نظام التحفيز ؛
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي ؛
- عدم الثقة الإدارية؛
- عدم ملائمة نظام المكافأت.

ثالثاً :الإدارة الإلكترونية:

عرفت الحياة البشرية مفهوم الإدارة في أبسط صورة في محاولات الإنسان التكيف مع الطبيعة مستعينا بعقله الذي كان دوما يمثل نقطة الارتكاز الرئيسة في تعاملاته وصولا إلى الإدارة المستعينة بالتكنولوجيا.

ومن التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية في عصرنا الحديث هو استخدام الحاسبات الإلكترونية على نطاق واسعا والتي تقوم أساسا على استخدام تكنولوجيا المعلومات والتي أفرزها التزاوج بين علوم الحاسبات مع علوم الاتصالات وهو ما أدى إلى ظهور الإدارة الإلكترونية والتي تتميز بأنها غير مسبوقة إدارة بلا ورق بلا حدود وقتية إدارة بلا مبان تقليدية فلا حاجة

لأعداد كبيرة من الموظفين وهي إدارة بلا هياكل تنظيمية تقليدية وادارة بلا سعاة أو بريد بلا أرشيف.

مفهوم الإدارة الإلكترونية :

نظرا للتطور الكبير في مجالات تكنولوجيا المعلومات وظهور الاتجاهات الحديثة في الإدارة أخذت المؤسسات والمنظمات تتسابق وتتنافس في استخدام أحدث الابتكا رات في المجال الإداري وخاصة مع ظهور شبكة الإنترنت والبرمجيات الحديثة مما ساعد الإدارة حاليا إلى تقليل استخدام الورق والاتجاه نحو الإدارة الإلكترونية لتبسيط مهمات هذه المؤسسات ومن ثم زيادة الإنتاجية في العمل.

ويتفق كثير من المهتمين أن الإدارة المدرسية الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الاستفادة من إمكانات الإنترنت والحاسب الآلي وشبكات الاتصال المحلية والعالمية في تحقيق أهداف العملية التعليمية وتفعيل عناصر المنظومة الإدارية بالمدرسة بمعنى آخر هي عملية إدارية تقوم على الاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصال في ممارسات الإدارة المدرسية.

وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية من أجهزة حاسوبية وشبكات إنترنت"

كما تعرف بأنها: منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغيير المستمر.

وهي: قدرة المنظمة(العامة أو الخاصة)على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بوسائل إلكترونية كشبكة الإنترنت أو أي شبكة اتصال إلكتروني فيما بينها وبين المواطنين ومنظمات الأعمال المتعاملة معها بيسر وسهولة ودقة عالية وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت مع ضمان خصوصية المعلومات وأمنها في أي وقتا وأي مكان.

أهمية الإدارة الإلكترونية :

تنبع أهمية الإدارة الإلكترونية من أهمية التقنيات الحديثة التي تعتمد عليها وأهمها الحاسب الآلي إذ يقدم الحاسب الآلي خدمات كبيرة جدا للإدارة المدرسية وذلك بفضل الإمكانات الهائلة التي تحتويها هذه التقنية فنتيجة للتطور الهائل في استخدام الحاسب الآلي في شتى المجالات ولاسيما في تكنولوجيا المعلومات ولأن استخدامه في الإدارة عامة وفي الإدارة المدرسية خاصة أمر حيوي إن الأعباء التي تتحملها الإدارة في المدرسة تحتاج إلى مثل هذه التكنولوجيا كي

تؤدي مهماتها بكفاءة ودقة عاليتين وخاصة في المدارس الكبيرة فاستخدام الحاسب الآلي في شتى مهمات الإدارة المدرسية يساعد في توفير الوقت والجهد إضافة إلى الدقة والسرعة.

وان استخدام الحاسب في الإدارة المدرسية من أولى التطبيقات التي بدأت من أن دخل الحاسب إلى البيئة المدرسية وتشمل هذه التطبيقات عددا من الخدمات منها : شؤون الموظفين والشؤون المالية وشؤون الطلبة والامتحانات والتقويم والسجلات والجداول المدرسية والإرشاد التربوي وشؤون إدارة المكتبات وانتاج المطبوعات التعليمية والأعمال المكتبية اليومية وغيرها.

ويجب ألا يستهان بحجم الخدمات التي يقدمها الحاسب للإدارة المدرسية خصوصا بعد أن تم تطوير حزم برامج خاصة لمثل هذه الخدمات خلال ما لا يقل عن عقد من الزمن لدرجة أن جميع الإدرارات المدرسية تقريبا تعتمد بشكل كلي في إنجاز أعمالها الإدارية على الحاسب ولا تستطيع الاستغناء عنه فالحاسب الآلي يؤثر في المدرسة والإدارة التعليمية بالأعمال الكثيرة التي يوفرها.

خصائص الإدارة الإلكترونية :

تقدم الإدارة الإلكترونية وجها آخر مغايرا لوجه الإدارة التقليدية نظرا لسلاسة أدائها وايقاعها السريع وقد أصبحت أداة فاعلة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في دوائرهم الإدارية وحلما يتطلع إليه الإداريون الذين لم يحظوا بالانتقال إلى الإدارة الإلكترونية أو طبقوها جزئيا في بعض أنشطتهما ولم يبلغوا الدرجة الكافية لإطلاق اسم الإدارة الإلكترونية على تعاملاتهم.

ويمكن استعراض بعض خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط الآتية:

- **السرعة** : ففي ظل الإدارة الإلكترونية لن توجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل.
- **عدم التقيد بالزمان والمكان** :أي بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم فهي لا تتقيد في عملها بزمن معينا فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الإنترنت.
- **إدارة المعلومات والاحتفاظ بها** :أي تهتم بإدارة الملفات إذ تتحول تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية إلى معلومات مفيدة توظف في عمليات اتخاذ القرار.
- **المرونة** :الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها بسرعة.
- **السرية والخصوصية** :أي إن قدرتها على الإخفاء والسرية عالية ولديها أنظمة منع الاختراقات مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة.

– **زيادة الإتقان** :إن الإدارة الإلكترونية بوصفها آلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات والدقة والوضوح التام في الإنجاز.

– **تخفيض التكاليف** :إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية كبيرة بهدف دفع عملية التحولا فإن انتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة.

– **تبسيط الإجراءات:** أمام الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية عمدت جل الإدارات إلى إدخال المعلوماتية إلى مصالحها وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع.

– **تحقيق الشفافية** : فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات.

وتتميز الإدارة الإلكترونية بتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة وتقليل معوقات اتخاذ القرارات عن طريق توفير قاعدة البيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرارات وتوظيف تكنولوجيا المعلوماتا لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.

مبادئ الإدارة الإلكترونية في المدرسة:

– أن تكون مركزة على الطلبة.

– أن تكون موجهة إلى النتائج.

– أن تكون معتمدة على حاجات الطلبة والعاملين في المدرسةا ومشجعة للإبداع بشكل فعال.

وبغية تحقيق هذه المبادئ يتطلب الأمر من إدارة المدرسة تبسيط عملياتها من خلال التفاعل والتكامل ما بين الموجودات المادية ورأس المال البشري المتوافر لديها باستخدام تكنولوجيا المعلومات

المتطورة إن القيمة الحقيقية التي تضيفها الإدارة الإلكترونية في المدرسة تندرج تحت توليفة متنوعة من الخدمات الإلكترونية التي تسمح للمدرسة بتوسيع مجال خدماتها وايجاد نوع من العلاقة الدائمة الفورية مع المستفيدين من طلابا ومعلمين وأولياء أمور والإدارات المركزية في التربية والتعليم بغض النظر عن مكان وجودهم أو محيط عملهم في صورة شبكة تربط المدرسة بامتداداتها الداخلية والخارجية

تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التربوية:

كون الإدارة الإلكترونية حديثة العهد وجديدة على الساحة الإدارية وربما مازالت بعيدة المنال عند الدول المعدومة إلا أن الإدارة التربوية تأثرت بها كثيرا فعلى المستوى الإداري تساعد الإدارة

الإلكترونية على تغيير أنماط الإشراف وتقليل المستويات الإدارية مما يزيد من كفاءة العمليات الإدارية والتنظيمية والإنتاجية وعلى المستوى الفني تساهم الموارد البشرية في إحداث درجة عالية من المرونة والاستجابة للحاجات التعليمية والعمل على زيادة كفاءة أنظمة التعليم و ذلك من خلال توفير كل مستلزمات تكنولوجيا المعلومات الحديثة" تقنيات التعليم "مثل الإنترنت والحاسوب والحاسوب الشخصي والتلفاز

أما على مستوى القيادة العليا فإن تأثير الإدارة الإلكترونية يكون كبيرا جدا حيث تجلس هذه القيادة على كنز هائل من المعلومات المرتبة والمقننة والمتخصصة التي تساعدها إلى إنجاز المهمات الإدارية العليا واتخاذ القرارات الإدارية الهامة والمفصلية بجانب التخطيط الإستراتيجي والتكتيكي السليم القائم على المعلومات الدقيقة والسليمة وفق منهجية علمية مهنية وكذلك تعزز عمليتي التقييم والرقابة وهكذا فإن القيادة التربوية العليا ستكون أكثر إبداعا وأقل أخطاء وأقدر على اتخاذ القرارات الصائبة.

تطبيقات الحاسب الآلي في الإدارة المدرسية:

يلعب الحاسب وغيره من التكنولوجيا المتطورة دورا كبيرا في تحديث وتطوير أعمال الإدارة كما ويدخل تغييرات على التنظيمات الإدارية أيضا فهو يعمل على خلق الحاجة إلى أنواع عدة من الوظائف وكذلك مهارات العاملين وادخال تغييرات إلى معظم العمليات الإدارية ويتضح دور الحاسب من خلال:

– تقليل عدد الأفراد العاملين والذين يقومون بوظائف روتينية أو إشرافية ويساعد على زيادة قوة الأفراد المتخصصين نتيجة للحاجة الماسة إليهم.

– يعتبر إدخال الحاسب في المنظمات الإدارية أداة فعالة لتخفيض الحجم واعادة التنظيم ثم العمل على تقليل الإدارات الوسطى كما يساعد على زيادة مجال الرقابة لدى الإدارات العليا والعمل على لامركزية اتخاذ القرارات.

– يساعد على زيادة قنوات الاتصالا وزيادة سرعة تدفق وتبادل المعلومات والمساعدة على تحسين عمليات القرارات بالاعتماد على كثرة البيانات والمعلومات المتوافرة .

قدم الحاسب الآلي خدمات كبيرة للإدارة المدرسية تتمثل في توفير المعلومات التي يحتاج إليها مدير المدرسة في اتخاذ القرارات ومن التطبيقات المهمة للإدارة المدرسية ما يأتي:

– تطبيقات معالجة النصوص في الإدارة والخطابات، بطاقات التقييم، وتقارير الأداء:

يقضي مدير المدرسة كثيرا من الوقت في عمل عدد من الأعمال الكتابية والروتينية وذلك أكثر مما يقضيه في الإشراف على العملية التعليمية لذلك فإن مجال معالجة الكلمات على الحاسب الآلي يخفف من أعمال مدير المدرسة الكتابية حيث يمكن للمدير الرجوع إلى

الخطابات والمعلومات الخاصة بالمدرسين في وقت أقلا وبدقة كبيرة لا تتوافر في الإدارة التقليدية ويمكن لمدير المدرسة حفظ بطاقة تقييم المدرسين في الحاسب الآلي للاستفادة منها في توجيه المدرس وتطوير أدائها واعداد

الخطة المدرسية وارسال الخطابات واستقبالها بالبريد الإلكتروني وغير ذلك.

تطبيقات قواعد البيانات في الإدارة:

حيث يتم تنظيم المعلومات ووضعها في قواعد بيانات بحيث تسهل للمدير عملية البحث عن المعلومات فيها ومن ثم يصل قرارات بناءة معتمدة على معلومات حديثة وموثوق بها كما أنه يمكن تطويرها بكل سهولة.

تطبيقات الجداول الإلكترونية في الإدارة:

لحفظ درجات الطلبة وكتابة التقارير الشهرية حول مستوياتهم الدراسية (على شكل رسوم بيانية وتوضيحها) وبذلك بتمكن المدير من تحليل درجات الطلبة واجراء مقارنة بالأعوام السابقة.

تطبيقات برامج الرسوم في الإدارة:

والتي يمكن للمدير الإفادة منها للأعراض التوضيحية أو الإعلانات المدرسية أو المجلات المدرسية.

تطبيقات الوسائط المتعددة في الإدارة:

حيث يمكن عن طريقها تقديم العروض في اجتماع أولياء أمور الطلبة واجتماعات المدرسين والحفلات المدرسية واللقاءات داخل المدرسة.

تطبيقات البريد الإلكتروني في الإدارة؛ إذ يمكن عن طريقه:

تبادل الرسائل والوثائق والاستقبال من عناوين عدة والى عناوين عدة في وقت واحد ولا يشترط وجود الشخص المستقبل في نفس الوقت.

ممارسات مدير المدرسة في ضوء الإدارة الإلكترونية :

ومن ممارسات مدير المدرسة في ضوء الإدارة الإلكترونية الآتي:

- ربط الأعمال الإدارية في المدرسة بشبكة واحدةا لتوحيد البيانات التي تتعامل معها المدرسة للحصول على مصدر صادق ووحيد للبيانات لاتخاذ قرارات سليمة على أسس موضوعية.

-استخدام البريد الإلكتروني للتواصل مع الجهات التعليمية المختلفة سريعا

-استخدام الحاسب الآلي في إعداد السجلات المدرسية المختلفة.

-الاستعانة ببرامج الحاسب الآلي في تصميم خطوات إجرائية لتقارير الأداء الوظيفي الخاص بالعاملين في المدرسة

– ضبط عمليتي الحضور والغياب عن طريق استخدام بطاقة الوقت الإلكترونية أو البصمة لتسجيل الحضور والانصراف مما يولد إحساسا أكبر بالانضباطا وتجنب فرص المجاملة والمحسوبية.

–الاطلاع على تحضير المدرسين إلكترونيا بعد قيام المدرس بتحضير دروسه داخل جهازه الشخصي المتصل بشبكة إدارة المدرسة.

المبررات التي تدعو إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم

هناك عدد من المبررات والدواعي التي تدفع بالحكومات إلى السعي نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية، فقد تسببت مجموعة من التطورات على مستوى العالم – خاصة مع بداية الألفية الثالثة– في ظهور ما أصبح يعرف بالإدارة الإلكترونية، والتي ينظر إليها الكثير من المتخصصين على أنها فلسفة إدارية حديثة فرضتها الثورة الرقمية وتوجهات العولمة والديمقراطية وتكاتفت هذه العوامل في تقديم عدد من المبررات التي دعت إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في معظم المؤسسات تبعا لمتغيرات العصر وتحدياته، ولقد أجمع العديد من الباحثين على أن هناك كثيرا من المبررات التي دعت إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية في المدارس يمكن تلخيصها فيما يلي:

1– التسارع في الثورة التكنولوجية والمعرفية التي فرضت نفسها على مختلف مجالات الحياة الإنسانية، ومن بينها قطاع التعليم.

٢– التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة بالمدرسة وتجنب العزلة والتخلف عن مواكبة العصر بتحدياته، وبالتالي السعي إلى تحقيق الكفاية الإدارية النوعية والكمية الملائمة للفكر الإداري التقني المعاصر.

٣– الانفتاح والتكامل بين المجتمعات الإنسانية، ذلك الانفتاح الذي أوجدته عولمة الإعلام من خلال الثورة التكنولوجية، ومحاولات الربط بين أفراد المجتمع الإنساني ككل من خلال شبكة الإنترنت والفضاء الإلكتروني وما إلى ذلك من أدوات رقمية.

٤– التحول نحو التعليم الإلكتروني، وظهور ما يسمى بالمدارس الذكية التي تتطلب حوسبة جميع العمليات داخل هذه المدارس بما فيها الجوانب الإدارية.

٥– تعرض الحكومات لضغوط مستمرة من المواطنين والمستفيدين بشكل عام من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات التعليمية، وذلك بسبب تزايد عدد السكان، والرغبة في تحسين نوعية الخدمة، والإسراع في إنجاز الخدمات الإدارية المتعلقة بالمؤسسات التعليمية، والتخلص من الروتين والبيروقراطية.

٦– التوجه نحو توظيف واستخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية.

٧- ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات التربوية، وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.

٨- الاستجابة لتحقيق ضرورة الاتصال المستمر بين العاملين في القطاع التربوي مع اتساع نطاق العمل وتشعب تخصصاته.

٩- شروط التوظيف الحالية التي تشترط على المتقدم للعمل الإداري في مؤسسات التعليم فهم التكنولوجيا الحديثة وكيفية التعامل معها، وتطويعها في حل المشكلات الإدارية والتربوية بفعالية.

١٠- ازدياد عدد الطلاب، والقوى البشرية العاملة في المدرسة مما يستدعي وجود نظام إلكتروني يسهل التعامل معهم.

رابعاً: إدارة التميز

قد بدأت المؤسسات بالاهتمام بمفهوم إدارة التميز بهدف التكيف مع بيئتها الخارجية، وبالتالي قدرتها على الصمود أمام المنافسة القوية والحادة التي تواجهها. حيث أصبح من المهم لكل مؤسسة أن تسعى للاستمرار، وأن تمتلك عناصر ومقومات إدارية قوية تجعلها قادرة على مواكبة التطور والتقدم المستمر في بيئتها، ومن ثم النجاح والتميز المستمر.

تعريف إدارة التميز:

وردت عدة تعريفات لإدارة التميز منها :

- تلك الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين، وذلك بتوفير القدرات المحورية اللازمة من خلال توظيف الكفاءات، المهارات، القدرات والموارد المتاحة توظيفا فعالاً ومتميزا بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة ، وينعكس ذلك علي ذلك على كيفية التعامل مع العميل، سواء الداخلي والخارجي وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وكيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية وخططها التنفيذية سعيا لتحقيق الأهداف المرسومة التي تلبي متطلبات كافة أطراف العلاقة بالمنظمة.

- أنها فلسفة في الإدارة ومدخل إداري شامل يرتكز على مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة بأفضل الأساليب الممكنة بهدف تعظيم الاستفادة منها لأقصى درجة بما يمكن المنظمة من أن تصبح واحدة من أفضل المنظمات في مجال نشاطها وبالشكل الذي يؤدي إلى إضافة منافع إيجابية لجميع أصحاب المصلحة بالمنظمة والمساهمين والعملاء الداخليين والخارجيين والموظفين والمجتمع.

– بأنها الممارسات المتأصلة في إدارة المؤسسة من أجل تحقيق نتائج ترتكز على مجموعة من المعايير وهى: التركيز على النتائج، القيادة وثبات الهدف، الإدارة بالعمليات والحقائق ،التعلم والإبداع والتحسين المستمر، تطوير وتفاعل الأفراد، ، المسئولية الاجتماعية للمؤسسة.

– أنها فلسفة في التسيير ومدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستثمار الجيد والمتفوق لموارد المؤسسة وكفاءاتها واستثمارها في أحسن التوليفات الممكنة، وهذا بغرض تثمين وتعظيم الاستفادة منها، مما يمكن المؤسسة من أن تصبح واحدة من أفضل المؤسسات في ميدان نشاطها حاضرا ومستقبلا، وبما يؤدي إلى إنشاء أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة فيها.

– أسلوب إداري حديث يسعى لجعل المؤسسة التعليمية متميزة وفاعلة لخلق بيئة مبدعة وتنافسية تواكب الجديد والمتطور من خلال الاستغلال الأفضل لموارها المتاحة وأفرادها ذوي الكفاءة للوصول إلى مستويات أداء عالية ونتائج تجعلها متفردة وتنعكس على مخرجاتها ومكاسبها من رضا ورفاهية للفرد والمجتمع.

متطلبات رئيسية لإدارة التميز :

تعتبر متطلبات إدارة التميز مرتكزات رئيسية تقوم بها إدارة التميز وتسعى المؤسسات التعليمية لتحقيقها وبلوغها للوصول إلى التميز، فهي من المقومات الداعمة والمحفزة للحصول على نتائج إيجابية، أن إدارة التميز تحتاج إلى المتطلبات التالية:

١– بناء استراتيجية متكاملة يعبر هذا البناء الاستراتيجي المتكامل عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية، وتضم رؤية ورسالة وأهدافا استراتيجية واضحة ومدروسة، وموضوعة بناء على نظام دقيق للتخطيط الاستراتيجي.

٢– منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وتحدد المسؤوليات والواجبات والصلاحيات، وتوجه وتنسق اتخاذ القرارات بمشاركة جميع العاملين، وتحقق الترابط والتكامل بين عناصر المنظمة كما تقوم بإرشاد القائمين إلى مسئوليات الأداء وأسس اتخاذ القرارات.

٣– هياكل تنظيمية مرنة ورشيقة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وهذه الهياكل مبنية على أساس علمي، وتراعي تدفق المعلومات، وتشابك علاقات العمل، وتنظم العمل على أساس العمليات، واستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات، تلبية وخدمة لأهداف المنظمة، وتفعيلا للمسئولية والمساءلة، وتحديدا الصلاحيات والمسؤولياتً، وتوسيعاً للتفويض ودرجة اللامركزية.

٤– نظام متطور لتأكيد إدارة الجودة الشاملة والذي يشمل جودة المدخلات والمخرجات والعمليات وجودة المناخ العام وبيئة العمل، ويحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد

مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها، وآليات الرقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.

٥- الإدارة بالمعلومات والحقائق من خلال نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة والتي تشمل على معلومات لدعم القرارات، ومعلومات لرصد المناخ الخارجي والداخلي، ومعلومات للتخطيط والإعداد الاستراتيجي، ومعلومات لتقويم ومتابعة الأداء، كما يجب تحديد مصادر هذه المعلومات ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها، وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها ووضع قواعد وآليات توظيف لدعم الإدارة في عملية اتخاذ القرارات.

أبعاد إدارة التميز:

من أهم أبعاد إدارة التميز ما يلي:

١- القيادة:

إن القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية، والقيادة التربوية تعتبر جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملا مهما في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثر مباشر على العملية التعليمية، ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالة، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافه.

٢- الاستراتيجية

إذا كانت عملية صياغة الاستراتيجية مهمة ديناميكية صعبة فإن تطبيق الاستراتيجية بصورة ناجحة تمثل في الواقع تحديا أكثر صعوبة وتعقيدا؛ لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الإنجازت يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقا بمعني أن فشل الإدارة في تطبيق الاستراتيجية لا يقتصر هذه المرحلة فحسب وإنما يعني فشل الإدارة الاستراتيجية ككل.

٣- الموارد البشرية:

إن التميز في العمل يتضمن، تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارت، والتفكير بشكل منطقي، يقوم على استغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود ولا بد من إيجاد المناخ الداعم للتميز، فالمنظمة التي لا تواجه المسائل الإدارية بالتسامح، ولا تثق بالعاملين تخلق بيئة

معرقلة للتميز، وبالمقابل فإن منح الحرية للأفراد العاملين والاستقلالية الفردية تعزز وتشجع المبادرات التي تحقق التميز التنظيمي.

خطوات الوصول إلى التميز:

أن تحقيق التميز يواجه تحديات متعددة ينبغى ان يمر بالمراحل التالية:

١- البدء بالثقافة التنظيمية القائمة على توجيه النتائج من خلال دور القيادة العليا في وضع رؤية ورسالة واضحة وأهداف استراتيجية معروفة جيداً للجميع والتي تنتشر على كافة المستويات

٢- دمج الأهداف والغايات في نشاطات المؤسسة وعملياتها، وإجراء الخطط الإستراتيجة وخطط العمل والمبادرات الموجهة نحو ضمان تحقيق تلك الأهداف.

٣- اعتماد قرارات وإجراءات الإدارة على القياسات والتقويم، لمتابعة التقدم ومراقبة الأداء .

٤- التحسين والإبداع هو المؤشر للتقدم نحو التميز من خلال تطبيق ممارسات وأفكار جديدة للمستويات الإستراتيجية والتي يجب إظهارها للعاملين باستمرار من خلال النتائج المحققة وصولا للمستويات المرتفعة.

٥- التأثير وهو النتيجة المحققة من ثقافة مبنية على التقويم والتحسين المستمرة فهى تبين وجهة نظر العميل الداخلي أو الخارجي أو مساهمين آخرين في المجتمع.

خصائص ومستلزمات المدرسة المتميزة :

تعريف المدرسة المتميزة:

المدرسة القادرة على التجديد التلقائي، وتظهر قدرة على تعرف مشكلاتها وحلها، وتضمن لطلبتها ً النمو كل حسب طاقته وقدراته بحيث تحقق الأهداف المنشودة.

للمدرسة المتميزة عدة خصائص:

- **التخطيط:** القدرة على رسم الخطط السنوية والطارئة التي تلبي احتياجات المدرسة، وفن أسس التخطيط الجيد المبني على تحديد الأهداف العامة والخاصة، ثم تحديد الأنشطة والإجراءات والجدولة الزمنية ومؤشرت النجاح ومصادر الدعم والمتابعة المستمرة.
- **التنظيم:** الهيكل الذي ينظم العاملين من إدارين ومنفذين، وحسن توزيع الأدوار بينهم وفق الرغبات والكفاءات.
- **التوجيه:** أي العمل المستمر للإدارة بحيث يلازم تنفيذ الأعمال وتقديم التغذية الرجعة أولا بأول.
- **الرقابة:** أي متابعة الأعمال أولا بأول لمعرفة مدي مطابقتها للخطة الموضوعة.

مستلزمات المؤسسة المتميزة الفعالة :

لكي تحقق المؤسسة ما تسعى إليه من تميز ورغبة في تحقيق أهدافها واحترام الذات لعامليها أن تتبع ما يلي :

١- **احترام العاملين:** يجب أن يشعر كافة العاملين في المؤسسة بالمعاملة الطيبة والاحترام والتقدير المستمر لجهودهم، من خلال مشاركتهم في وضع الخطط والأهداف واتخاذ القرارات، والاستماع لآرائهم ومناقشتها معهم، شعورهم بالاستقرار والأمان الوظفي، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار في إظهار مهاراتهم وقدراتهم، والعمل على تنمية مواهبهم وقدراتهم

٢- **تحمل المسؤولية وتوفر الموارد:** يرغب العاملون في تحمل المسؤولية وأن يعطوا الثقة، ويرافق ذلك توفير الموارد الكافية التي توضع تحت تصرفهم، أما المراقبة التفصيلية للعاملين دون منحهم الثقة والموارد اللازمة للعمل سيؤد ?إلى شعورهم بالمهانة والاستخفاف بعقولهم وقدراتهم .

٣= تحمل المخاطرة : المنظمات المستقبلية الفعالة توفر فرصا لعامليها للتجريب وتوفير الفرص وأخذّ المخاطرة فيه، تعزيز للشعور بالاحترام للعاملين وتقدير لعملهم وإبداعاتهم.

٤- **المكافأة والاعتراف:** يرغب العاملون دائما بالاعتراف بجهودهم، لأن عدم اعتراف المنظمة بجهودهم يحول دون تقديم عملهم على أكمل وجه وأقصى جهد، وينبغى أن يكون الاعتراف من خلال توفير نظام متكامل للمكآفات والحوافز المادية أو المعنوية.

٥- **العلاقات الطيبة:** لاشك بأن العلاقات الودية غير الرسمية والاحترام المتبادل تعزز سلطة الإدارة ولا تضعفها كما يعتقد التقليديون، وبيئة العمل التي تسودها العلاقات الطيبة والاحترام هي البيئة الإيجابية التي تتعزز فيها القدرة على تحقيق الأهداف؛ لأن ذلك سيرفع من الروح المعنوية لدي العاملين، ويؤدي إلى مزيد من الإبداع وكفاءة الأداء

٦- **ممارسة السلوك والقدوة:** إن سلوك المديرين يعكس حقيقة القيم التي ترتكز عليها المنظمة؛ لأن العامليّن يميلون لتقليد سلوك مديريهم ، فإذا كان هناك تناقصا بين سلوك المدراء وأقوالهم، فإن ذلك سيؤثر سلبا على معنويات العاملين وممارساتهم لأعمالهم مما ينعكس على كفاءة أدائهم وبالتالي على النتائج التي ستحققها المنظمة.

٧- **القدرة على التجديد والتعلم:** على المنظمات أن توفر بيئة عمل يتوافر فيها للعاملين خبرات جديدةُ باستمرار، وتكون ثقافة التعلم والتجديد متجذرة بحيث تكسب الموظف خبرات جديدة باستمرار بحيث لا تصبح سنوات عمره مجرد تقادم في الزمن دون اكتساب خبرات جديدة، وهذا الحال لا يتناسب مع المنظمات التي تسعى للتميز ولن تجد لها مكانا في عالم الأعمال المستقبلي.

صفات ومهارات مدير المدرسة المتميز:

المدير المتميز هو الذي يقود الإدارة بالمحبة، فالإدارة بالمحبة تعني محبة المدير لموظفيه، وثقته بهم، ودفاعه عنهم وحمايته لهم في مواطن الخوف فالإدارة عموما هى تحقيق أقصى ما يمكن بأقل ما يمكن، ومن خلال قادة ومديرين وأفراد وموظفين وعبر وسائل اتصال وتوجيه يربط بين الرئيس والمرؤوسين، وجلها هو اتخاذ قرارات مناسبة لتحقيق أفضل المطلوب.

السمات الشخصية والمهارات الأساسية للمدير المتميز:

من أهم السمات الشخصية والمهارات الأساسية التي يجب أن يمتلكها المدير المتميز ما يلي:

١- **المرونة الانفعالية** :يحتاج المدير المتميز أن يكون مرنا بدرجة كافية، تمكنه من التعامل مع جميع المواقف، ويتحكم في نفسه وانفعالاته ويتسامح إلى حد معين.

٢- **الميل للاستجابة الإيجابية للأحداث:** المديرون المتميزون يستجيبون بطريقة إيجابية للأحداث، تصنعونها ويتحملون المسؤولية.

٣- **الخلق والابتكار** :يمتلك المدير المتميز القدرة على إيجاد طريقة جديدة ومبتكرة للاستجابة للمواقف المختلفة بشكل غير تقليدي.

٤- **سرعة البديهة:** امتلاك المدير المتميز القدرة على التصرف في مواجهة المشاكل بسرعة، والتفكير في عدة حلول على الفور، ورؤية المواقف بأكملها بسرعة.

٥- **القدرة على التعليم:** المديرون المتميزون يحاولون التعليم باستمرر، ويبحثون عن مصادر المعلومات بأنفسهم، ويربطون الأفكار المهمة بالأفكار المختصرة بسرعة.

٦- **المعلومات الشخصية** :يمتلك المدير المتميز معلومات شخصية وثقافية عامة ليستطيع التعامل مع من حوله وتكوين اتجاهاته ومعتقداته.

٧- **الحساسية المستمرة للأحداث:** المدير المتميز هو الذي يكون حساسا للأحداث ومدركا لها ويستطيع أن يتوافق معها، ويستطيع أن يكون منفتحا لإدراك الحقائق المادية والمعنوية للأفراد.

٨- **تحليل وحل المشكلات والحكم على الأمور واتخاذ القرارات:** المدير المتميز هو الذي يمتلك الحكم العادل على الأمور، وعنده الحدس والبداهة التي يستطيع بها إيجاد التوازن بين المشاعر المعنوية والحقائق المادية.

٩- **التعامل مع الآخرين:** المدير المتميز يستطيع ممارسة مهارات التعامل مع الآخرين، مثل: القدرة على الاتصال الفعال والتفويض، وحل الصرعات، واستمالة الأفرد وتوجيههم.

١٠- **البناء:** حيث إن الإطار والهيكل الذي نعمل فيه دائما ما يحتوي على مجموعة من المقاييس والحدود والخطوط العريضة، والمدير هو الذي يعرف كيف يعمل في إطار هذا البناء دون أن يتركه يصطدم أو يؤثر على العملية أو المشروع وأن يفهم هذا البناء بشكل جيد حتى يستطيع قيادة الآخرين لأداء العمل بشكل فعال في إطار المقاييس الموجودة.

تعد الثقة التنظيمية جانب من جوانب ممارسة العدالة بين الناس، فالإدارة التي تتعامل مع الموظفين بروح العدالة والإنصاف تكون موضع ثقة ، وإن تمتع الرؤساء بالثقة بأنفسهم يجعلهم يتحلون بقدر وا التسامح والتقدير والتفهم للناس، الأمر الذي يمكنهم من مساعدة الموظفين على التغلب على جوانب ضعفهم وتطوير مهاراتهم، بحيث يصبحون راضين عن عملهم ومقتنعين به، وهؤلاء الرؤساء هم الجديرون حقا بأن يعمل الموظف تحت إشرافهم ويمنحهم ثقته.

أهم عناصر بعد الثقة التنظيمية وفرص الابتكار وتحقيق الذات:

١- **تشجيع ودعم الابتكار والتجديد في العمل:** فالإبداع يحتاج إلى قيادات إدارية كفؤة، إذ أن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإ شراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف والتنظيمية، وخلق التعاون وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة كانت مثبطا في وجه الإبداع لدي العاملين، وعدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلوا أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها مما يشكل حاجزا كبيرا في وجه الإبداع.

٢- **تفويض السلطات والصلاحيات** :على اعتبار التفويض من أهم مقومات القيادة الإدارية، وهو عملية اتخاذ قرار بأن يحول القائد الإداري صلاحية أداء بعض مهامه إلى أحد مرؤوسيه، ويعني التفويض منح المرؤوس الذي تفوض إليه الصلاحية حرية التفكير والتصرف لوضع الخطط وتنفيذها بعيدا عن أي ضغوط وقيود تحد من نشاطه الفكري ،وقدرته على الابتكار، وبالتالي فإن التفويض ليس تقسيم العمل أو تكليف المرؤوس بالمهام التي هي في إطار مسئولياته الوظيفية، وإنما تحويل صلاحيات القائد الإداري لمرؤوسيه لأداء بعض المهام التي تقع في إطار مسؤوليات القائد الإداري الوظيفية. اتباع الإدارة أسلوب المركزية وعدم تفويض الصلاحيات تحد من الإبداع والتجربة واستعمال العقل ويضعف مبادرات العاملين ومساهمتهم في التعامل مع المشكلات الإدارية، وعلى العكس من حيث إن اتباع أسلوب اللامركزية في الإدارة يتيح للعاملين مجالا للاجتهاد واقتراح الحلول والبدائل المختلفة مما يساعد على إيجاد مناخ تنظيمي صحي يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم وبقدرتهم على اتخاذ القرارات ويزيد من ثقتهم وابداعهم وانتماءهم بمنظمتهم والحرص على تحقيق أهدافها وتنفيذ قراراتها.

٣- **ثقة الإدارة بقدرات الموظفين:** أن اهتمام الإدارة بمواهب العاملين، وذلك من خلال الاهتمام بالجوانب الإنسانية لهم، والنظر إلى المعلومات المقدمة منهم على أنها حيوية ومهمة في عمل المنظمة وتطورها واستمراريتها وإطلاق قدراتهم إلى أقصى إلحدود عن طريق الاعتماد عليهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، يشعر المرؤوسين بأن الإدارة تثق بقدراتهم المبدعة الأمر الذي ينعكس إيجابياً على مستويات ثقتهم بالإدارة التي يعملون بها.

٤- **تقدير الإدارة لمجهودات العاملين** المكافأة في ضوء الإنجاز والإبداع في الأداء تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوي رضا معين بين زملائه ورؤسائه بالعمل، مما يسهم باستمرار تكريس النجاح وتدعيم فاعلية الولاء والانتماء، أما إذا لعبت أساليب أخري شخصية أو غير موضوعية في الترقية أو التقييم أو المكافأة، فإن هذا يعكس أثره في زيادة دوران العمل واللامبالاة والتغيب من الأبعاد السلبية في الأداء الوظيفي، وبناء على ذلك فإن المنظمات التي تسعى إلى التميز والتقدم لا بد لها من إتاحة الفرصة لتنمية أصحاب الأفكار المبدعة والمبتكرة من خلال الثناء والمديح والتقدير المستمر سواء مادياً أو معنوياً.

القيم السائدة في التنظيم:

القيم التنظيمية بأنها: الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها ويعبرون عنها وهي بهذا المعنى تعد انعكاسا للمناخ التنظيمي السائد وبالتالي فهى تعبير عن الثقافة التنظيمية التي تحكم طبيعة العلاقة بين الأفراد داخل المنظمة وعلاقاتهم معها.

أن العلاقات التنظيمية بين الرؤساء والمرؤوسين المعتمدة على المشاركة في القيم والأهداف تشكل قاعدة للثقة التنظيمية لأن نشوء الثقة يؤدي إلى التخفيف من عملية الرقابة والإشراف ومنح الموظفين حرية العمل والتصرف والابتكار.

التحديات الإدارية التي تواجه التميز إدارة المدرسة

إن التحديات إدارية التي تواجه التميز المؤسسي في إدارات التعليم كثيرة ومتنوعة، وسوف تتناول أهم هذه التحديات بشيء من التفصيل وهي على النحو التالي:

أولاً: ضعف الدعم من الإدارة العليا: تعتبر الإدارة نظاما المكونات والمعلومات والتشريع والموارد البشرية؛ لذا فإن تطبيق الإدارة على النحو الجيد يتطلب عديداً من المقومات المتكاملة؛ ولذلك فإن توفير الدعم من الإدارة العليا من الأمور المهمة والضروري للموظفين؛ حتى يستطيعوا القيام بأعمالهم بأفضل طريقة، ذلك يؤدي إلى الترابط بين العاملين والإدارة العليا، ومتابعة وإدارة الموارد على المستويات كافة، وتوفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للعاملين في المؤسسة، مما يؤدي إلى التقليل من معوقات اتخاذ القرار. لذلك يجب على الإدارة العليا أن تعلم أن التميز المؤسسي هو الأساس للحفاظ على سمعة المؤسسة وللحفاظ على مقوماتها، وأن قلة الدعم المقدم من الإدارات العليا يؤثر تأثيراً كبيراً في تحقيق التميز المؤسسي.

ثانيا: ضعف الرقابة الداخلية من قبل المؤسسة :إن الرقابة الداخلية واحدة من أفضل الطرق لتجنب أوجه القصور في المؤسسة، وفي الوقت نفسه تعد محركا مهما للأداء في جميع أنشطة

المعلومات، فالمنشأة التي لديها نظام فعال للرقابة الداخلية ، يمكن من خلاله مواجهة المخاطر، مما يضيف قيمة للمنشأة والحفاظ عليها، وفي كثير من الحالات، تعرف المؤسسات الناجحة كيفية اغتنام الفرص والاستفادة من مزاياها، وكيف تواجه التهديدات وكيفية التعامل معها، من خلال التطبيق الفعال لأساليب التحكم.

ثالثا:الخلط بين الاستخدامات الشخصية والعملية:إن خلط الموظف بين الاستخدامات الخاصة بالعمل والاستخدامات الشخصية قد يسبب كثيرا من المشاكل، وعدم القدرة على التركيز أكثر في العمل، بسبب وجود مؤثرات خارجية، تؤثر عليه وعلى عمله داخل المؤسسة. وفي هذه النقطة يجب على المؤسسات أن تقوم بإعالم موظفيها منذ اليوم الأول لهم بألا يقوموا بإدخال تفاصيل حياتهم الشخصية أو معلوماتهم الخاصة في وظائفهم، وتوضيح أن ما يتاح لهم من أجهزة أو مزايا معينة داخل عملهم فهي للاستخدامات الخاصة بالوظيفة، ويفضل ألا يتم استخدامها لأغراض شخصية.

رابعاً: نقص كوادر أمن المعلومات المدربين المؤهلين تأهيلا جيدا: إن نقص الكوادر في حماية أمن المعلومات والمدربين والمؤهلين من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات والهيئات الحكومية والخاصة في المجتمع وقد يرجع ذلك إلى عزوف الشباب عن الدخول إلى الكليات العلمية المتخصصة في مثل هذه التخصصات أو عدم وجود خبرة في التعامل مع أمن المعلومات إن الطريقة المثلى هي الاستثمار في خدمات أمن المعلومات،

خامساً: عدم الوعي بأهمية أمن المعلومات: ينبغي أن تقوم المؤسسات بالمساهمة في تعزيز وعي موظفيها حول أمن المعلومات، وذلك عن طريق إلحاقهم ببعض الورش التدريبية أو إعطائهم فكرة عن أهمية حماية البيانات، وكيفية المحافظة على سرية المعلومات، وأساليب أمن تلك المعلومات.

الفصل الخامس

الإدارة الصفية

مفهوم الإدارة الصفية

تناول الأدب التربوي تعريفات متعددة للإدارة الصفية ، وتباينت وجهات النظر بتباين الآراء التي تبنت هذه التعريفات ، ومن هذه التعريفات:

- تلك العملية التي تهدف إلى توفير تنظيم فعال داخل غرفة الصف من خلال الأعمال التي يقوم بها المعلم لتوفير الظروف اللازمة لحدوث التعلم ، في ضوء الأهداف التعليمية التي سبق له تحديدها بوضوح لإحداث تغييرات مرغوب فيها في سلوك المتعلمين تتسق وثقافة المجتمع الذي ينتمون إليه من جهة وتطور إمكاناتهم إلى أقصي حد ممكن في جوانب شخصياتهم المتكاملة من جهة أخري
- العملية التي تهدف إلى تنظيم الإمكانات المتاحة لتحقيق التربية المتكاملة لشخصية التلميذ داخل بيئة الصف بمعناه الواسع ، وتتضمن هذه الإدارة عدداً من العمليات المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم للعمل والأفراد.
- مجموعة من الأنشطة التي يستخدمها المعلم في تنمية الأنماط السلوكية المناسبة لدى التلاميذ وحذف الأنماط غير المناسبة ، وتنمية العلاقات الإنسانية الجيدة ، وإيجاد جو اجتماعي فعال ومنتج داخل الفصل والمحافظة على استمراريته.
- هي ما يقوم به المعلم داخل غرفة الصف من أعمال لفظية أو عملية من شأنها أن تخلق جواً تربوياً ومناخاً ملائماً ، والتي من شأنها أن تحدث تغييراً نحو الأفضل في سلوك المتعلم يفيد منه في حياته عن طريق ما يكتسبه من معارف ومفاهيم جديدة ومعلومات ومهارات ومثل وعادات تعمل على رفع كفايته لخوض غمار الحياة ، وتنمي ما عنده من استعدادات وميول وتصقل ما لديه من مواهب وقدرات .
- وهي مجموعة من الأنماط السلوكية التي يستخدمها المعلم لكي يوفر بيئة تعليمية مناسبة ويحافظ على استمرارها بما يمكنه من تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة،كما يمكن تعريف الإدارة الصفية على أنها مجموعة من النشاطات التي يسعى المعلم من خلالها إلى تعزيز السلوك المرغوب فيه لدى الطلاب ويعمل على إلغاء وحذف السلوك غير المرغوب فيه لديهم .
- مجموعة من النشاطات التي يسعى المعلم من خلالها إلى خلق وتوفير جو صفي تسوده العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين المعلم وتلاميذه وبين الطلاب أنفسهم داخل غرفة الصف .

من خلال التعريفات السابقة للإدارة الصفية يتبين أنها :

- عملية ذات عنصر استمراري لتوفير التعلم الفعال والمنظم والإيجابي داخل الغرفة الصفية ، من خلال ضبط الصف وحفظ نظامه.
- عملية تتضمن عدداً من العمليات المختلفة من تخطيط وتقويم للعمل والأفراد.
- عملية يقوم بها المعلم لتوفير علاقات إنسانية جيدة داخل الصف وخلق جو اجتماعي تعلمي .
- عملية تهدف إلى توظيف جميع الإمكانات المتاحة لتنمية جوانب شخصية المتعلم داخل الصف المدرسي .
- عملية يشارك بها المتعلم بدور فاعل لتوظيف قدراته المعرفية والاجتماعية من أجل الاستعداد لخوض غمار الحياة .
- عملية تهدف إلى توظيف قدرات المتعلم المعرفية والاجتماعية من أجل الاستعداد لخوض غمار الحياة .

ويمكن تعريف الإدارة الصفية بأنها :-

" جميع الإجراءات المنظمة التي يقوم بها المعلم والمتعلمون لتوفير مناخ دراسي فعال داخل غرفة الصف ، يهدف إلى تحقيق الأهداف التعليمية وفق أنماط سلوكية مرغوبة ، تعمل على بناء شخصية المتعلمين بناءً شاملاً لتحقيق غايات وأهداف المجتمع الذي يعيشون فيه .

تعد إدارة الصف فناً وعلماً ، فمن الناحية الفنية تعتمد هذه الإدارة على شخصية المعلم وأسلوبه في التعامل مع الطلاب في داخل الفصل وخارجه و تعد إدارة الصف علما قائما بذاته بقوانينه وإجراءاته.

أهمية الإدارة الصفية

يمكن تحديد أهمية الإدارة الصفية في العملية التعليمية من خلال كون عملية التعليم الصفي تشكل عملية تفاعل إيجابي بين المعلم وتلاميذه ، ويتم هذا التفاعل من خلال نشاطات منظمة ومحددة تتطلب ظروفاً وشروطاً مناسبة تعمل الإدارة الصفية على تهيئتها، كما تؤثر البيئة التي يحد ث فيها التعلم على فعالية عملية التعلم نفسها، وعلى الصحة النفسية للتلاميذ ، فإذا كانت البيئة التي يحد ث فيها التعلم بيئة تتصف بتسلط المعلم ، فإن هذا يؤثر على شخصية تلاميذه من جهة، وعلى نوعية تفاعلهم مع الموقف التعليمي من جهة أخرى . ومن الطبيعي أن يتعرض الطالب داخل غرفة الصف إلى منهاجين :أحدهما أكاديمي والآخر غير أكاديمي ، فهو يكتسب اتجاهات مثل:الانضباط الذاتي والمحافظة على النظام ، وتحمل المسؤولية ، والثقة بالنفس ،وأساليب العمل التعاوني ، وطرق التعاون مع الآخرين ، واحترام الآراء والمشاعر للآخرين .إن مثل هذه الاتجاهات يستطيع التلميذ أن يكتسبها إذا ما عاش في أجوائها وأسهم في ممارستها

وهكذا فمن خلال الإدارة الصفية يكتسب التلميذ مثل هذه الاتجاهات في حالة مراعاة المعلم لها في إدارته لصفه . وخلاصة القول أنه إذا ما أريد للتعليم الصفي أن يحقق أهدافه بكفاية وفاعلية فلا بد من إدارة صفية فعالة.

خصائص الإدارة الصفية

الإدارة الصفية تشترك مع ميادين الإدارة الأخرى ، في أنها تهدف إلى بلوغ أفضل النتائج بأقل كلفة من الوقت والجهد معاً إلا أن لها بعض الخصائص المميزة لها ومن أهمها :-

١- تعاملها مع جوانب متعددة :

تتناول الإدارة الصفية جوانب متعددة يتعامل معها المعلم وهذه الجوانب هي:-

أ- غرفة الصف.

ب- الطلاب وأولياء أمورهم.

ج- مدير المدرسة والهيئة التدريسية .

د- المنهج الدراسي.

أ- غرفة الصف :-

المعلم الناجح في إدارته الصفية لابد أن يهتم بغرفة الصف حيث يقضي فيها هو والمتعلم معظم اليوم الدراسي ، ولذلك لابد من توجيه العناية بنظافتها من قبل الطلاب أو المستخدمين والاهتمام بتهويتها وطلائها وإضاءتها وإيجاد الوسائل المريحة فيها ؛ ليوفر المعلم بيئة مادية لها انعكاسات إيجابية على صحة الطلاب ، وبالتالي على قدرتهم على التفاعل والتحصيل والإنجاز والتعلم .

ب- الطلاب وأولياء أمورهم :-

على المعلم أن يهتم بالطلاب من حيث تنظيمهم المريح داخل الصف ، والعمل على تفهم المشكلات السلوكية والاجتماعية والاقتصادية التعليمية لديهم ، والعمل على معالجتها ، كذلك يجب عليه أن يراعي الفروق الفردية بينهم بتنوع الوسائل والأساليب والأسئلة ، بما يتناسب مع قدرات الطلاب واستعداداتهم وميولهم واتجاهاتهم ، ووفقاً لذلك لابد للمعلم من التعامل مع أولياء أمور الطلبة ، للوقوف على مشكلاتهم والعمل بشكل متعاون على حلها أو معالجتها مدرسياً وأسرياً .

ج- مدير المدرسة والهيئة التدريسية :-

المعلم الناجح هو الذي يجيد التعامل البناء مع مدير المدرسة والهيئة التدريسية لحل مشكلات الطلاب المختلفة التحصيلية والسلوكية ، وذلك بالوقوف على آراء المعلمين الآخرين الذين يتعامل معهم الطلاب والاسترشاد برأيهم ، كما يجب على المعلم أن يتعاون بشكل بناء وهادف مع مدير المدرسة والهيئة التدريسية في جميع الأمور التي تتعلق بالبيئة المدرسية .

وفي المقابل فإن على مدير المدرسة أن يستجيب لمطالب المعلم بخصوص ما يتعلق بأمور تهم حجرة الصف أو الطلاب أو أولياء أمورهم ، ويعمل ما في استطاعته وقدراته ومسئولياته وواجباته على حل المشكلات التي تعترض المعلم أثناء عمله ، وذلك عندما يطلب المعلم منه المشورة والمساعدة

د- المنهج الدراسي :-

يقوم المعلم في الصف بالتعامل الفعال مع الطلاب من خلال المنهج المدرسي ، فهو المسئوول عن تنفيذه وهو المخول بمعرفة أثر هذا المنهج على الطلاب ومدى تلبيته لاحتياجاتهم ومدى تجاوبهم معه ، وتفهمهم له ، كما يستطيع المعلم من خلال هذا التعامل مع المنهاج أن يقوم بتقويم نتاجات التعلم والوقوف على مستوى تحقق هذه النتاجات ، كما يقوم بإعداد وتوظيف الوسائل التعليمية اللازمة واختيار الأساليب الملائمة لطلابه ومتناسبة مع المحتوى التعليمي ، كما يستطيع أن يضيف ما شاء من الأنشطة الصفية واللاصفية التي تناسب المحتوى الذي يقوم بتدريسه ، ويؤدي المعلم تجاه ذلك دوراً بارزاً في تزويد مدير المدرسة والمسئولين التربويين ومديرية المناهج بملاحظاته ومقترحاته لتأخذ طريقها الصحيح لتعديل وتطوير المناهج المدرسية .

٢- الإدارة الصفية تتسم بالعلاقات الإنسانية :

العلاقات الإنسانية في الإدارة الصفية أمراً لا يمكن الاستغناء عنه ، وذلك لبلوغ الأهداف التي يسعى إليها المعلم في الصف ، كما أن من واجب المعلم أن يعمل على تنمية العلاقات الإنسانية مع طلابه بشكل سليم من جهة ومع طلبته بعضهم ببعض من جهة أخرى ، وبين المعلمين أنفسهم من جهة ثالثة ومع أولياء الأمور كذلك ، على أن يسود هذه العلاقات الاحترام المتبادل وأن تقوم على أساس من التفاعل المثمر والبناء المستمر.

ويجب على المعلم أن لا يسمح للطلاب بالتقاعس عن إنجاز الأعمال والقيام بواجباتهم المترتبة عليهم أو التعدي على بعضهم بدافع الحرص على العلاقات الإنسانية مع الطلبة.

٣- صعوبة قياس وتقويم التغير في سلوك الطلاب :

يواجه المعلم صعوبة في قياس مدى ما حدث من تغير في سلوك طلبته ، وتقويم ما امتلكه الطلاب من معارف ومهارات وقيم واتجاهات ، وذلك لصعوبة تحديد أداة القياس التي يريد أن يستخدمها ، وكذلك صعوبة تصميم هذه الأداة وطريقة بنائها والمعايير التي تعتمد عليها ، ذلك لأن المتعلم لا تؤثر في تعلمه المدرسة فقط ، ويذكر أن مؤسسات أخري اجتماعية تربوية في المجتمع تؤثر في النمط المعرفي والسلوكي للطلاب ، وبالتالي تؤثر في إنجاز المعلم ، ولا يظهر

أثر التعلم ومجهود المعلم ونتاج عمله في وقت سريع ، بل يحتاج إلى مزيد من الوقت والجهد والمتابعة ، أو زمن طويل ليصبح التغير في سلوك المتعلم سلوكاً دائماً.

٤ – الاهتمام بالتأهيل العلمي للمعلم :

يحتاج المعلم لممارسة الإدارة الصفية كفاية خاصة حتى ينجح في أدائها ، وذلك لتعقد المهام التي ينفذها المعلم داخل الغرفة الصفية ، ومهام التدريس ، والتعامل مع الطلاب ، والمناهج ، وتوفير العلاقات الإنسانية في المناخ الصفي والمدرسي .

وعلى ذلك يجب أن يكون المعلم معداً إعداداً علمياً جيداً ومناسباً بشكل يتلاءم مع المهمة التي يقوم بها حتى يشعر بالطمأنينة والراحة وحسن الأداء والنجاح في مهنة التدريس .

٥– الاعتماد في بلوغ الأهداف على أكثر من جهة:

تتعامل الإدارة المدرسية مع المتعلمين داخل غرفة الصف ، ومن أجل استمرارية تحقيق أهدافها التي تسعي لها لابد للإدارة الصفية أن تتعامل مع الأسرة ومع المؤسسات الاجتماعية الأخرى القائمة في المجتمع وتتأثر بها ، مثل النوادي والجمعيات والمؤسسات الإعلامية(الصحافة ، الراديو، التلفزيون) والتي لها علاقة بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تربية الأبناء وتنشئتهم ، وذلك بغرض التنسيق والتعاون وتكامل أدوارها معاً ، حتى لا يكون هناك تناقض وتعارض بين ما يقدمه المعلم داخل الصف وبين ما تقدمه هذه المؤسسات. فالبلبلة والتخبط والصراع والفوضى تؤثر في حياة المتعلم وتعلمه في المدرسة ، بل وعلى نمط حياته الاجتماعية ، وتفقد المدرسة مصداقيتها في تحقيق أهدافها.

أنماط الإدارة الصفية

يمارس المعلمون أنماطاً مختلفة من الإدارة الصفية داخل غرفة الصف وأهم هذه الأنماط ما يلي :–

١ –النمط التسلطي :–

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

كما أن المعلم يفرض على الطلاب ما يجب أن يفعلوه وكيف يفعلونه ومتى وأين ؟ ، ولا يحاول التعرف على الطلاب ولا يبذل جهداً لمعرفة مشاكلهم ، ولا يؤمن بالعلاقات الإنسانية بينه وبينهم ، ويمنح القليل من الثناء لاعتقاده أن ذلك يفسد الطلاب .

كما أنه يعتقد أن الطلاب لا يوثق بهم ، إذا ما تركوا لأنفسهم بدون نظام حازم ، ولذلك يحاول أن يجعل الطلاب يعتمدون عليه شخصياً وباستمرار وفي كل أمر ، ويقرر متي يعزز ويستخدم حكمه الشخصي في ذلك ، وهو الذي يضع أهداف التعلم واستراتيجيات التعليم ولا يثق بقدرات الطلاب .

أثر النمط التسلطي على الطلاب :-

يؤثر النمط التسلطي في سلوكيات وقدرات واتجاهات الطلاب بشكل مباشر وقد يظهر ذلك على إحدى الصور التالية :-

١. فقدان الطالب الأمن والطمأنينة ، ويجعله يعيش في جو قلق وخوف.
٢. إضعاف ثقة الطالب بنفسه ، وقدرته على تحمل المسئوولية.
٣. يقتل طموح الطالب ، ويحد من آماله ، ويفقده القدرة على التعاون .
٤. يفقد الطالب الاستقلالية ، والاعتماد على النفس .
٥. يستجيب الطالب للمعلم خوفاً من العقاب ، لا من قناعة ورضي .
٦. ضعف قدرة الطالب على التحصيل ، والأخذ بزمام المبادرة .
٧. عدم رغبة الطالب في اكتساب المعرفة والتحصيل .
٨. الغش في الامتحانات ، وكراهية المدرسة والهروب منها ، والتسرب الطلابي.
٩. الخنوع الذي قد تليه ثورة وشيكة على المعلم ، مما يسبب في حدوث مشكلات صفية.
١٠. عدم تنمية اتجاهات إيجابية لدى الطلاب كضبط النفس
١١. حدوث الفوضى والتسيب في حالة غياب المعلم أو عدم وجوده

٢- النمط الديمقراطي :-

يقوم المعلم الذي يتبع هذا النمط بممارسات سلوكية معينة ، تعبر عن اتباعه لهذا النمط في إدارته وفي تعامله مع طلابه ، إذ لا يكفي القول أن هذا المعلم ديمقراطي بل لا بد من الحكم على ديمقراطيته من خلال الممارسة العملية لهذا النمط ، ومن أبرز ممارسات للمعلم في هذا النمط : إتاحة فرص متكافئة أمام الطلاب والممارسة الفعلية لذلك ، وإشراك الطلاب في المناقشة وتبادل الرأي ووضع الأهداف وصياغتها ، ورسم الخطط والأساليب واتخاذ القرارات المختلفة ، كما أنه يعمل على تنسيق العمل المشترك بينه وبين الطلاب ، وبين الطلاب وبعضهم البعض ، وهذا يعمل على خلق جو يشعر الطلاب فيه بالطمأنينة اللازمة للقيام بأعمالهم بفعالية.

والمعلم في هذا النمط يشجع الطلاب لبذل أقصى جهد مستطاع في سبيل إقبالهم على التعلم والتعليم ، والكشف عن مواهبهم وقدراتهم الابتكارية بالثناء والتقدير ، ويحترم قيم الطلاب ويقدر مشاعرهم وأحاسيسهم وتطلعاتهم ، هذا مع عدم إشعار الطلاب بالتعالي عليهم بسبب المركز الوظيفي ، وكذلك عدم التساهل معهم ، والانفتاح عليهم بشكل يؤدي إلى فقدان المعلم لاحترامهم

وتقديرهم له ، مع إتاحة الحرية الفكرية لكل الطلاب ، والثقة فيهم وفي قدراتهم والرغبة في التعامل معهم ، كما أنه لا يتعصب لرأيه باعتباره معلماً ، ويعمل على تنمية الاعتماد على النفس عند الطلاب ، ويستثير حاجات الطلاب ويعمل على تحقيق النتاجات التعليمية المرغوبة.

أثر النمط الديمقراطي على الطلاب :-

يؤثر النمط الديمقراطي في سلوكيات وقدرات واتجاهات وميول الطلاب بشكل مباشر وقد يظهر هذا الأثر في عدة أمور منها :-

١. الإقبال على المعلم والمدرسة برغبة صادقة .
٢. زيادة التفاعل فيما بين الطلاب داخل وخارج الصف .
٣. الإقبال على الأنشطة المدرسية والصفية عن طيب خاطر .
٤. إحساس الطلاب بالمسئولية ، وإدراك أهمية الواجبات والعمل على إنجازها.
٥. حب الطلاب للعمل والتعاون فيما بينهم لإنجاز الأفضل .
٦. تحقيق الأهداف المرغوبة من التعلم لدي الطلاب علي المدى البعيد .
٧. اكتساب الطلاب لاتجاهات إيجابية كضبط النفس وتحمل المسئوولية.

٣- النمط الفوضوي (السائب) :

يقوم المعلم في هذا النمط بالاعتماد كلياً على الطلاب ، فهم الذين يقومون بالنشاط ويمارسونه بدون توجيه ، كما أن المعلم في هذا النمط لا يعطي بالاً واهتماماً جاداً بما يجري في غرفة الصف إذ أنه سلبي الدور ، يترك الحرية كاملة للطلاب ، ويعطي الطلاب الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات حول الأنشطة الفردية والجماعية ، كما أنه يقدم العون للطلاب متى طلب منه ذلك ، ويقوم بأدنى قدر من المبادرات أو الاقتراحات ، ولا يقوم بأية محاولة لتقويم السلوك الطلابي أو النتاجات التعليمية كما أنه يقوم بتوضيح الحقائق والمعلومات ويحدد اتخاذ الوسائل اللازمة لوحده دون مشاركة أو استفسارات من الطلاب ، ويحافظ على علاقات صداقة مع الطلاب بدون حدود ومعايير سلوكية ضابطة.

أثر النمط الفوضوي (السائب) على الطلاب :-

يؤثر النمط الفوضوي (السائب) على سلوكيات وقدرات واتجاهات الطلاب بشكل يؤثر في بناء شخصياتهم ومن هذه الأمور :-

١. قلة الإنتاج التعليمي للطالب بحضور المعلم .
٢. هدر الوقت في الأسئلة والمعلومات ، وعدم استغلاله بطريقة مناسبة.
٣. عدم اكتساب الطلاب للاتجاهات المرغوبة كضبط النفس وتحمل المسئوولية .
٤. لامبالاة الطالب في المواقف التعليمية ، وعدم الجدية في التفاعل الصفي .
٥. شعور الطلاب بالقلق وعدم الثقة بالنفس ؛ لأنهم لا يوجهون نحو الأهداف

٦. ضعف في قدرة الطلاب على التخطيط للأعمال المطلوبة منهم .
٧. تركيز الطلاب على حفظ المادة الدراسية دون فهم ووعي .
٨. إهمال الطلاب للواجبات البيتية لعدم محاسبة المعلم لهم .
٩. عدم صقل شخصية الطالب أو تنمية موهبه واستغلال قدراته الفعالة .
١٠. تعزز الثقة في نفوس الطلاب وتخلق منهم قادة المستقبل ، وهذا هدف تربوي سامٍ لكل أمة ترجوه من عملية التربية والتعليم ، فهؤلاء طلاب اليوم هم قادة الغد .
١١. تساعد المتعلمين على تعلم كيفية التخطيط ، وهذا هدف تربوي سامٍ بعد الاعتماد على النفس ، وهو من أبرز صفات القائد الناجح .
١٢. تشيع جواً من الأمان ، والدفء في العلاقات بين المعلم والطلاب من جهة وبين الطلاب بعضهم ببعض ، وتسهل حل كثير من المشكلات الآنية واليومية.

المجالات الهامة للإدارة الصفية

١- المهمات الإدارية العادية في إدارة الصف
٢- المهمات المتعلقة بتنظيم عملية التفاعل الصفي
٣- المهمات المتعلقة بإثارة الدافعية للتعلم
٤- المهمات المتعلقة بتوفير أجواء الانضباط الصفي.

أولاً:المهمات الإدارية العادية في إدارة الصف:

هناك مجموعة من المهمات العادية التي ينبغي على المعلم ممارستها والإشراف على إنجازها وفق تنظيم يتفق عليه مع تلاميذه ، ومن بين هذه المهمات :

أ . تفقد الحضور والغياب. ب . توزيع الكتب والدفاتر. ج . تأمين الوسائل والمواد التعليمية. د . المحافظة على ترتيب مناسب للمقاعد. هـ . الإشراف على نظافة الصف وتهويته وإضاءته .

ثانياً:المهمات المتعلقة بتنظيم عملية التفاعل الصفي :تمثل عملية التعليم عملية تواصل وتفاعل دائم ومتبادل ومثمر بين المعلم وتلاميذه أنفسهم ، ونظراً لأهمية التفاعل الصفي في عملية التعليم ، فقد احتل هذا الموضوع مركزاً هاماً في مجالات الدراسة والبحث التربوي ، وقد أكد ت نتائج الكثير من الدراسات على ضرورة إتقان المعلم مهارات التواصل والتفاعل الصفي ، والمعلم الذي لا يتقن هذه المهارات يصعب عليه النجاح في مهماته التعليمية ويمكن القول بأن نشاطات المعلم في غرفة الصف هي نشاطات لفظية ويصنف البعض الأنماط الكلامية التي يدور في غرفة الصف في كلام تعلمي ، وكلام يتعلق بالمحتوى ، وكلام ذي تأثير عاطفي . ويستخدم المعلم هذه الأنماط لإثارة اهتمام التلاميذ للتعلم ولتوجيه سلوكهم وتوصيل المعلومات لهم.

وصنف البعض الآخر السلوك الصفي داخل الصف إلى : أ . كلام المعلم . ب . كلام التلميذ .

كما صنف كلام المعلم إلى : أ. كلام مباشر. ب . كلام غير مباشر .

فالكلام المباشر هو الكلام الذي يصدر عن المعلم ، دون إتاحة الفرصة أمام التلميذ للتعبير عن رأيه فيه ، أي أن المعلم هنا يحد من حرية التلميذ ، ويكبح جماحه ويمنعه من الاستجابة وهذا فإن المعلم يمارس دوراً إيجابياً ويكون دور التلميذ سلبياً .

ومن أنماط هذا الكلام : التعليمات التي تصدر عن المعلم للتلاميذ ، أما كلام المعلم غير المباشر فيضم تلك الأنماط التي تتيح الفرصة أمام التلاميذ للاستجابة والكلام بحرية داخل غرفة الصف وذلك حين يستخدم المعلم أنماطاً كلامية مثل ما رأيكم ؟ هل من أجابة أخرى ...؟ وقد قسم كلام التلاميذ إلى قسمين : فقد يكون كلامهم ، استجابة لسؤال ل يطرحه عليهم المعلم ، وقد يكون الكلام صادراً عن التلاميذ. وهناك حالة أخرى يطلق عليها حالة التشويش والفوضى حيث ينقطع الاتصال بين الأطراف المتعددة داخل غرفة الصف .

وفيما يلي أصناف التفاعل اللفظي الصفي في التصنيف الأخير :

أ. كلام المعلم غير المباشر : يأخذ كلام المعلم ذو الأثر غير المباشر الأنماط الكلامية التالية :-

1. يتقبل المشاعر: وذلك حين يتقبل المعلم مشاعر التلاميذ ويوضحها لهم دون إحراج ، سواء أكانت مشاعر إيجابية أم سلبية ، فلا يهزأ المعلم بمشاعر التلاميذ وإنما يتقبلها ويقوم بتوجيهها .

2. يتقبل أفكار التلاميذ ويشجعها: يستخدم أنماط كلامية من شانها أن تودي إلى توضيح أفكار التلاميذ وتسهم في تطويرها

3. يطرح أسئلة على التلاميذ: وغالباً ما تكون هذه الأسئلة من نمط الأسئلة التي يمكن التنبؤ بإجابتها وبالتالي يطلق عليها الأسئلة الضيقة أي محدودة الإجابة ولا تتطلب استخدام مهارات التفكير العليا

4. يطرح أسئلة عريضة: وهي تلك الأسئلة التي تتطلب الإجابة عنها استخدام مهارات تفكيرية مختلفة كالتحليل والتركيب والاستنتاج والتقويم ، والتي يعبر التلاميذ فيها عن أفكارهم واتجاهاتهم ومشاعرهم الشخصية

ب . كلام المعلم المباشر : ويأخذ كلام المعلم المباشر أنماطاً مختلفة فهو :

1. يحاضر ويشرح: ويتضمن هذا النمط الكلامي قيام المعلم بشرح المعلومات أو إعطائها ، فالمعلم هنا يتكلم والتلاميذ يستمعون، وبالتالي فإن تفاعلهم يتوقف عند استقبال الحقائق و الآراء والمعلومات

2. ينتقد أو يعطي توجيهات: ويتضمن هذا النمط قيام المعلم بإصدار الانتقادات أو التوجيهات التي يكون القصد منها تعديل سلوك المتعلمين ، وبالتالي فأن المعلم يصدر التعليمات

والتوجيهات والتلاميذ يستمعون. ويتضح أن تفاعل التلاميذ في النمطين السابقين هو تفاعل محدود جداً.

أما بالنسبة لكلام التلاميذ فيأخذ الأشكال التالية :

أ. استجابات التلاميذ المباشرة : ويقصد بها تلك الأنماط الكلامية التي تظهر على شكل استجابة لأسئلة المعلم الضيقة واستجابتهم السلبية أو استجاباتهم الجماعية .

ب . استجابات التلاميذ غير المباشرة : ويقصد بها تلك الأنماط الكلامية التي تأخذ شكل التعبير عن آرائهم وأفكارهم وأحكامهم ومشاعرهم واتجاهاتهم .

ج . مشاركة التلاميذ التلقائية : حيث يكون كلام التلاميذ في هذا الشكل صادراً عنهم ويبدو ذلك في الأسئلة أو الاستفسارات التي تصدر عن التلاميذ لمعلمهم ، أي أنهم يأخذون زمام المبادرة في الكلام

ثالثاً:المهمات المتعلقة بإثارة الدافعية للتعلم

تكمن أهمية إثارة الدافعية للتعلم لدى الطلاب باعتبارها تمثل الميل إلى بذل الجهد لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة في الموقف التعليمي . ومن أجل زيادة دافعية الطلاب للتعلم ينبغي على المعلمين القيام باستثارة انتباه تلاميذهم والمحافظة على استمرار هذا الانتباه ، وأن يقنعوهم بالالتزام لتحقيق الأهداف التعليمية ، وأن يعملوا على استثارة الدافعية الداخلية للتعلم بالإضافة إلى استخدام أساليب الحفز الخارجي للطلاب الذين لا يحفزون للتعلم داخلياً .

من مصادر الدافعية للتعلم:

أ- **الإنجاز باعتباره دافعاً:** إن إنجاز الفرد وإتقانه لعمله يشكل دافعاً داخلياً يدفعه للاستمرار في النشاط التعليمي، فعلى سبيل المثال أن الطالب الذي يتفوق أو ينجح في أداء مهمته التعليمية يؤدي به ذالك ويدفعه إلى متابعة التفوق والنجاح في مهمات أخرى، وهذا يتطلب من المعلم العمل على إشعار الطالب بالنجاح وحمايته من الشعور بالخوف من الفشل .

ب-**القدرة باعتبارها دافعاً :**

إن أحد أهم الحوافز الداخلية يكمن في سعي الفرد إلى زيادة قدرته ، حيث يستطيع القيام بأعمال في مجتمعه وبيئته ، تكسبه فرص النمو والتقدم والازدهار ، ويتطلب هذا الدافع من الفرد تفاعلاً مستمراً مع بيئته لتحقيق أهدافه ، فعندما يشعر الطالب أن سلوكه الذي يمارسه في تفاعله مع بيئته يؤدي إلى شعوره بالنجاح ، تزداد ثقته بقدراته وذاته وأن هذه الثقة الذاتية تدفعه وتحفزه لممارسة نشاطات جديدة

ج- **الحاجة إلى تحقيق الذات كدافع للتعلم:-** لقد وضع بعض التربويين الحاجة إلى تحقيق الذات في قمة سلم الحاجات الإنسانية فهم يرون أن الإنسان يولد ولديه ميل إلى تحقيق ذاته ،

ويعتبرونه قوة دافعية إيجابية داخلية تتوج سلوك الفرد لتحقيق النجاح الذي يؤدي إلى شعور الفرد بتحقيق وتأكيد ذاته ويستطيع المعلم استثمار هذه الحاجة في إثارة دافعية الطالب للتعلم عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لتحقيق ذاته من خلال النشاطات التي يمارسها في الموقف التعليمي ، وبخاصة تلك النشاطات التي تبعث في نفسه الشعور بالثقة والاحترام والاعتبار والتقدير والاعتزاز .

أساليب الحفز الخارجي لإثارة الدافعية لدى الطلاب:

*التشجيع واستخدام الثواب المادي أو الثواب الاجتماعي أو النفسي.

*تغيير البيئة التعليمية .

*استخدام الأساليب والطرق التعليمية المختلفة مثل: الانتقال من أسلوب المحاضرة إلى النقاش فالحوار فالمحاضرة مرة أخرى.

*تنويع وسائل التواصل مع الطلاب سواءً كانت لفظية أو غير لفظية .

*استخدام مواد ووسائل تعليمية متنوعة .

*تنويع أنماط الأسئلة الحافزة للتفكير والانتباه توفير البيئة النفسية والاجتماعية والمادية المناسبة في الموقف التعليمي.

اقتراحات يسترشد بها في عملية استخدام الثواب أو العقاب لأهميتها في عملية استثارة الدافعية للتعلم :

١- إن الثواب له قيمته الايجابية في إثارة دافعية وانتباه الطلاب في الموقف التعليمي، ويسهم في تعزيز المشاركة الايجابية في عملية التعلم، وهذا يتطلب من المعلم أن يكون قادراً على استخدام أساليب الثواب بصورة فعالة، وأن يحرص على استخدامه في الوقت المناسب، وأن لا يشعر الطلاب بأنه أمر روتيني، فعلى سبيل المثال هناك معلمون يرددون عبارات مثل: حسناً أو ممتاز...، دون مناسبة، وبالتالي فإن هذه الكلمات تفقد معناها وأثرها. ٢- أهمية توضيح المعلم سبب الإثابة، وأن يربطها بالاستجابة أو السلوك الذي جاءت الإثابة بسببه .

٣- أهمية تنويع المعلم أساليب الثواب .

٤- أهمية عدم إسراف المعلم في استخدام أساليب الثواب، وأن يحرص على أن تتناسب الإثابة مع نوعية السلوك، فلا يجوز أن يعطي المعلم سلوكاً عادياً إثابة ممتازة وأن يعطي في الوقت ذاته الإثابة نفسها لسلوك متميز

٥- أهمية ربط الثواب بنوعية التعلم.

٦- أهمية حرص المعلم على استخدام أساليب الحفز الداخلي

ولكن أهمية استخدام أساليب الثواب لا تعني عدم لجوء المعلم إلى استخدام أساليب العقاب ، فالعقوبة تعد لازمة في بعض المواقف ، وتعد أمراً لا مفر منه .

لكن ينبغي على المعلم مراعاة المبادئ التالية في حالة اضطراره لاستخدامها :

١- تعد العقوبة أحد أساليب التعزيز السلبي الذي يستخدم من أجل تعديل سلوك الطلاب عن طريق محو أو إزالة أو تثبيط تكرار سلوك غير مستحب عند الطلاب ، وبعبارة أخرى يستخدم العقاب لتحقيق انطفاء استجابة غير مرغوب فيها .

٢- يأخذ العقاب أشكالاً متنوعة منها العقاب اللفظي واللوم والتأنيب ، وهناك عقوبات اجتماعية ومعنوية وبالتالي فإن العقوبات تتدرج في شدتها .

٣- يشكل إهمال المعلم لسلوك غير مستحب في بعض الأحيان تعزيزاً سلبياً لهذا السلوك عند الطالب ويمثل هذا نمطاً من أنماط العقوبة .

٤- يمثل تعزيز المعلم للسلوك الايجابي لدى تلميذ عقوبة للطالب الذي يقوم بسلوك سلبي .

٥- ينبغي أن يقترن العقاب مع السلوك غير المستحب .

٦- ينبغي ألا تأخذ العقوبة شكل التجريح والإهانة ، بل يجب أن يكون الهدف منها تعليمياً وتهذيبياً .

٧- يجب أن لا يتصف العقاب بالقسوة ، وأن لا يؤدي إلى الإيذاء الجسمي أو النفسي وأن لا يأخذ صفة التشهير بالطالب .

٨- يجب التذكر دائماً أن الأساليب الوقائية التي تؤدي إلى وقاية الطلاب من الوقوع في الخطأ أو المشكلات ، أجدى وأنفع من الأساليب العلاجية .

٩- يجب الابتعاد عن العقوبات الجماعية وينبغي أن لا تؤثر عملية العقوبة على الموقف التعليمي.

رابعاً :المهمات المتعلقة بتوفير أجواء الانضباط الصفي :

إن الانضباط الصفي لا يعني جمود الطلاب وانعدام الفاعلية والنشاط داخل غرفة الصف ، فبعض المعلمين يفهمون الانضباط على أنه التزام الطلاب بالصمت والهدوء وعدم الحركة والاستجابة إلى تعليمات المعلم ، كما أن البعض من المعلمين مازالوا يخلطون بين مفهومين هما: مفهوم النظام ومفهوم الانضباط ، فالنظام يعني توفير الظروف اللازمة لتسهيل حدوث التعلم واستمراره في غرفة الصف ، ويمكن الاستدلال من هذا المفهوم أن النظام غالباً ما يكون مصدره خارجياً وليس نابعاً من ذات الطلاب بينما يشير مفهوم الانضباط إلى تلك العملية التي ينظم الطالب سلوكه ذاتياً من خلالها لتحقيق أهدافه وأغراضه ، وبالتالي فإن هناك اتفاقاً بين مفهوم النظام والانضباط باعتبار هما وسيلة وشرطاً لازمين لحدوث عملية التعلم واستمرارها في أجواء منظمة وخالية من المشتتات أو العوامل المنفرة أو المعيقة للتعلم لكن الفرق يكمن في مصدر الدافع لتحقيق النظام أو الانضباط ، فالنظام مصدره خارجي أما الانضباط فمصدره داخلي من ذات الفرد ولا شك أن الانضباط الذاتي في غرفة الصف على الرغم من أهميته

وضرورته للمحافظة على استمرارية دافعية الطلاب للتعلم يعد هدفاً يسعى المربون إلى مساعدة الطالب على اكتسابه ليصبح قادراً على ضبط نفسه بنفسه .

ولعل من أبرز الممارسات التي يتوقع من المعلم القيام بها لتحقيق الانضباط الصفي الفعال بغية إتاحة فرص التعلم الجيد للطلاب ما يلي :

١- أن يعمل المعلم على توضيح أهداف الموقف التعليمي للطلاب .

٢- أن يحدد الأدوار التي يتحملها الطلاب في سبيل بلوغ الأهداف التعليمية المرغوب فيها

٣- أن يوزع مسؤوليات إدارة الصف على الطلاب جميعاً ، حيث يحرص على مشاركة الطلاب في تحمل المسؤوليات كل على ضوء قدراته وإمكاناته .

٤- أن يتعرف على حاجات الطلاب ومشكلاتهم ، ويسعى إلى مساعدتهم على مواجهتها .

٥- أن ينظم العلاقات الاجتماعية بين الطلاب ، وأن ينمي بينهم العلاقات التي تقوم على الثقة والاحترام المتبادل ويزيل من بينهم العوامل التي تؤدي إلى سوء التفاهم .

٦- أن يوضح للطلاب النتائج المباشرة والبعيدة من وراء تحقيق الأهداف التعليمية للموقف التعليمي .

٧- أن يعمل على إثارة دهشة الطلاب واستطلاعهم وذلك من خلال أسئلة تخلق عند الطلاب الدهشة وحب الاستطلاع ، وتدفعهم إلى الانتباه والهدوء مثل :- ماذا يحدث لو أن الشمس لم تظهر طوال العام؟

٨- أن يستخدم ما يمكن تسميته (بأسلوب الاستثارة الصادقة) ويقصد بهذا الأسلوب وضع الطالب في موقف الحائر المتسائل ، وذلك بأن يطرح المعلم سؤالاً على تلاميذه مثل : لماذا لا تطير الدجاجة مثل العصفور ؟ علماً بأن للدجاجة جناحين أكبر من جناح العصفور ، وقد يتبادر للذهن أن هذا الأسلوب يتشابه مع أسلوب إثارة الدهشة ،لكن خلق الصدمة يعطي استجابة أقوى من الأسلوب الأول .

٩- أن يستخدم أساليب التعزيز الايجابي بأشكالها المختلفة .

10-أن يلجأ إلى تقسيم الطلاب إلى مجموعات وفرق صغيرة وفق متطلبات الموقف التعليمي.

11-أن يستخدم استراتيجيات تعليمية متنوعة، يغير وينوع في أساليبه التعليمية ولا يعتمد أسلوبا أو نمطاً تعليمياً محدداً .

12.- أن يستخدم أساليب التفاعل الصفي التي تشجع مشاركة الطلاب وأن يغير وينوع في وسائل الاتصال والتفاعل سواء في الوسائل اللغوية أم غير اللغوية، وعليه أن يغير نغمات صوته تبعاً لطبيعة الموقف التعليمي .

13. أن يعتمد في تعامله مع تلاميذه أساليب الإدارة الديمقراطية مثل العدل والتسامح والتشاور، وتشجع أساليب النقد البناء واحترام الآراء .

14. أن ينوع في الوسائل الحسية للإدارك فيما يختص بالسمع واللمس والبصر .
15. أن يجنب الطلاب العوامل التي تؤدي إلى السلوك الفوضوي
16. أن يعالج حالات الفوضى وانعدام النظام بسرعة وحزم، شريطة أن يحافظ على اتزانه الانفعالي .
١٧- أن يخلق أجواء صفية تسودها الجدية والحماس واتجاهات العمل المنتج .
١٨- أن يعمل على مساعدة الطلاب على اكتساب اتجاهات أخلاقية مناسبة مثل: احترام المواعيد واحترام آراء الآخرين، المواظبة ، الاجتهاد، الثقة بالنفس الضبط الذاتي .
١٩- أن يفسح المجال أمام الطلاب لتقييم سلوكهم وتصرفاتهم على نحو ذاتي .
٢٠- أن يوضح القاعدة الأخلاقية للسلوك المرغوب فيه ومواصفات هذا السلوك ومعاييره ، وأن يناقش تلاميذه بأهمية وضرورة السلوك المرغوب فيه ونتائج إهماله .

على أية حال وعلى الرغم من أهمية كل هذه الأمور السابقة وضرورتها فلا بد من وجود المعلم القادر على فهم الطلاب والتعامل معهم ورعاية شؤونهم الصحية والنفسية والاجتماعية والتربوية ، وفهم البيئات الاجتماعية التي تحيط بهم ، ومساعدتهم على التكيف الاجتماعي.

العوامل المؤثرة في إدارة الصف

تتأثر إدارة الصف بعدة عوامل مكونة حصيلة تفاعل بينها لنجاح هذه الإدارة ، فالمعلم بالسلوك الذي يتبعه في الصف ومدى تطبيقه للانضباط المدرسي ، ومدى ممارسته للنشاطات التربوية ، وفاعليته في إدارة الوقت والمكان والموارد البيئية للصف ، كل ذلك يؤثر في ضبط الصف وإدارته .

كما أن الإدارة الصفية تتأثر بالبيئة المادية للصف ، من حيث اتساعها وتنظيم المقاعد وترتيبها ، كما يؤثر فيها حسن توظيف المعلم للموارد والوسائل التعليمية ، ويشكل عدد الطلاب وأعمارهم ، والمناخ النفس اجتماعي السائد بينهم وبين المعلم عاملاً هاماً من العوامل التي تؤثر في إدارة الصف وضبط المعلم له وحفظ النظام فيه .

ومن هذه العوامل :-

١-النظام المدرسي السائد في المدرسة
٢-نوع الإدارة الصفية .
٣-القواعد والقوانين .
٤-وضوح الأهداف والإجراءات .
٥-التعزيز .
٦-المشاركة وتبادل الخبرات .

٧-النقد البناء .

٨-الصمت الفعال .

١-النظام المدرسي السائد في المدرسة :-

النظام المدرسي الذي يعمل على توطيد القواعد والتعليمات المدرسية وجعلها حيز التنفيذ هو النظام الذي يعمل على استمرارية وحسن الانضباط المدرسي بشكل عام داخل المدرسة .

وتؤكد أن الإدارة الصفية هي نظام فرعي لنظام الإدارة المدرسية ، ويعد المعلم والطالب المدخلان الرئيسيان لهذا النظام بالإضافة إلى كافة العناصر المادية والبشرية التي يمكنهما توظيفهما سواء داخل أو خارج المدرسة ، لتعينهما على توفير بيئة دراسية ملائمة لاكتساب المهارات المعرفية والاجتماعية المختلفة ، وبما يحقق أهداف العملية التعليمية ، ورضا المهتمين بها .

وهذا يؤكد مدى التوافق بين قوانين المدرسة ، وقواعد الانضباط الصفي والتكامل بينهما ، فلا يعقل مثلاً أن يكون المعلم متسيباً والإدارة المدرسية تسلطية ، أو يكون المعلم ديموقراطياً والإدارة المدرسية دكتاتورية ، ويؤكد ذلك على اعتبار أن الإدارة المدرسية هي الكيفية التي يدار بها النظام المدرسي حتى يمكن تحقيق أهدافه ، من أجل إعداد أجيال ناشئة نافعة لأنفسهم ومجتمعهم .

ويشكل مدير المدرسة عنصراً هاماً لدستور النظام المدرسي فهو القدوة للعاملين في المؤسسة التربوية وعليه أن يحترم العاملين معه ، ويحتفظ بعلاقات إنسانية بينهم ، وأن يكون قادراً على الاحتفاظ باتزانه الانفعالي فلا يغضب بسرعة ، ولا يترك الأمر يفلت من يده ، بل ينبغي أن يكون صابراً متزناً ، يجمع المعلومات الكافية قبل أن يصدر حكمه ، وأن يكون مرناً في مواجهة المشكلات التي تواجهه أو تواجه المعلمين ، متعاوناً معهم في حل المشكلات الصفية التي تطرأ ، محدداً القواعد والتعليمات ، ومراقباً وموجهاً لتطبيقها وتنفيذها ، ومحاسبة المخالف حسب درجة المخالفة .

٢- نوع (نمط) الإدارة الصفية :-

بعض المعلمين يدير صفه بطريقة تسلطية ، والبعض الآخر بطريقة ديموقراطية ، وبعضهم بطريقة فوضوية تسيبية، ولكل طريقة خصائصها وأثرها على السلوك العام والنمط الاجتماعي السائد في الصف المدرسي. ففي الإدارة التسلطية يعامل الطلاب بأسلوب القمع وعدم احترام الآراء وكبت الحريات مما يؤثر على شخصياتهم ، فيبحثون عن وسائل لإطلاق الحريات عن طريق ممارسة المشكلات الصفية السلوكية سواء مع المعلم أو مع بعضهم البعض . كما يؤثر هذا النمط في تكوين جيل سلبي الرأي خانع للقرارات وهذا ما ترفضه الأهداف المدرسية ، فنحن بحاجة إلى جيل واع يدافع عن آرائه ويعبر عنها بصراحة ووضوح وموضوعية .

أما النمط التسيبي الفوضوي فتكثر فيه المشكلات لعدم وضع لوائح وقواعد تحدد أنماط السلوك المرغوبة مما يؤثر سلباً على الإدارة الصفية للمعلم ، ويتصرف الطلاب كما يشاؤون دون وازع ولا رادع ، مما يزيد من فرص حدوث سلوكيات غير مرغوبة منهم .

أما النمط الديموقراطي وهو المرغوب في هذا الجانب فيتمتع الطلاب فيه بالحرية في التعبير عن الرأي والعمل والتفكير وإبداء الرأي وممارسة التعلم ، مما يولد لديهم تمثل الحرية وممارستها ، وينمي لديهم روح المسؤولية والانضباط الذاتي ، والقدرة على التعبير عن أفكارهم بشكل إيجابي متزن ، مما يؤثر إيجاباً على الإدارة الصفية للمعلم .

٣- وضوح الأهداف التعليمية والإجراءات :-

المعلم الذي يدرك بشكل فاعل الأهداف التعليمية التي يرغب في تحقيقها في الحصة الصفية، أو الفصل الدراسي ، أو السنة الدراسية ، يعمل على توجيه طلابه توجيهاً تربوياً نحو تحقيق هذه الأهداف مما يوفر له مناخاً تربوياً وإدارة صفية فاعلة يتفاعل فيها جميع الطلاب محافظين على الجو التربوي السائد ، وذلك يمكن الطلاب من تحقيق النتاج التعليمي وارتفاع مستوى التحصيل لديهم .

كما أن إدراك المعلم لأهدافه التربوية يساعده بشكل وظيفي على اختيار التقنيات التربوية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، وجعل التعلم ممتعاً مع بقاء أثر هذا التعلم ، ويوفر موقفاً تعليمياً تعلمياً يشارك فيه جميع المتعلمين ، ويتم فيه توظيف الحواس ، ذلك لأن التعلم الناشئ عن الحواس جميعاً يفوق في مضمونه وثباته التعلم الناشئ عن حاسة واحدة ، ويعمل على انشغال الطلاب في التعلم الفعال .

٤-القواعد والقوانين الصفية :-

حتى يتم التعلم الصفي لابد من وجود قواعد وقوانين تساعد على ذلك، حيث يلتزم بها الطلاب وتوفر مناخ تعليمي صحي ، يتعلم فيه الطلاب بحرية وفاعلية .

ولا يجب أن تكون هذه القواعد والقوانين جامدة وصارمة ، بل مناسبة لخصائص نمو الطلاب ، وواضحة ويمكن تطبيقها إجرائياً وبشكل ذاتي من قبل الطلاب .

وعلى المعلم أن يعمل على مساعدة الطلاب في هذا الجانب ، فيركز على الجوانب الإيجابية لهذه القواعد والقوانين، موضحاً للطلاب بين الحين والآخر أهمية هذه القواعد والقوانين وانعكاساتها على الصف والمدرسة وعلى العملية التربوية ، وهذا يساعد في بناء قواعد السلوك الصفي وتمثل للطلاب السلوك المرغوب بصورة واعية .

٥- التعزيز :-

يقصد بالتعزيز الاعتراف بالسلوك المرغوب فيه والصادر عن المتعلم وتقبله والثناء عليه . وهو عملية تؤدي إلى رفع احتمالية حدوث الاستجابة في السلوك المرغوب فيه من خلال الاعتراف

بهذا السلوك الصادر، ويؤدي التعزيز دوراً فاعلاً في تحقيق النظام الصفي ، ذلك لأنه يولد الثقة والاحترام بين المعلم والطلاب ، ويعمل على حفز المتعلم على تكرار السلوك المعزز والمرغوب فيه ، وهو أنجع من العقاب على إحداث تعديل السلوك وخيراً من التسلط والشدة والخوف الذي يؤدي إلى النفور من المدرسة ومحاولة التمرد على القوانين كأسلوب للرد على العقاب .

٦- المشاركة وتبادل الخبرات التعليمية بين المعلم والطلاب :-

على المعلم أن يتيح الفرصة للطلاب للتعاون فيما بينهم والتعاون معه، وتشجيع المناقشة والتشاور والمشاركة في العمل ، وفعاليات الدرس مما يساعد في توفير نظام صفي فعال وليس نظام متزمت جامداً يقيد الطلاب ، كما ويوفر صمتاً فاعلاً إيجابياً هادفاً يمارس فيه الطلاب التفكير والعمل والإصغاء للدرس ، وهو أفضل من الصمت الناتج عن القسوة ، والذي يجلس فيه الطلاب مكتوفي الأيدي مكممي الأفواه ليس لهم إلا السمع والحملقة في ما يفعل المعلم دون تساؤل أو مشاركة .

ومن الإجراءات التي تعين المعلم في ذلك أن يقوم من حين لآخر بإشراك الطلاب في إجراء التجارب العملية ، أو مساعدته في تنفيذ بعض الوسائل التعليمية ، أو كتابة بعض فعاليات الدرس على السبورة أو العمل كمجموعات متعاونة تتشاور فيما بينها لإنجاز عمل دراسي معين ، أو عن طريق توجيه الأسئلة الصفية المتنوعة وبمستويات مختلفة ، عاملاً على زيادة التفاعل والتعاون والمشاركة في استنتاج أهداف الدرس بشكل إيجابي .

٧- النقد البناء للطلاب لا الانتقاد الساخر :-

كثيراً من الطلاب ما يلجأ إلى القيام بسلوكيات تؤثر في مجريات الدرس ، وتعمل على إرباك المعلم ، وتؤثر على النظام الصفي ، وعلى المعلم أن يتعامل مع الطلبة الذين يقومون بهذه السلوكيات بشكل متزن بعيداً عن الانفعال والهيجان ، فلا بد أن يكون متعقلاً واعياً لتفهم تصرفات الطلاب، وعليه أن يعالجها بدراية وسعة صدر باحثاً عن دوافعها ، وعليه أن يوجه نقده لهذه السلوكيات دون إحراج للطلاب مبتعداً عن النقد الساخر ، أو الانتقادات الجارحة ، فعليه أن يعمل على توجيه نقد بناء يراعي من خلاله تفهم مشاعر الطلاب والتصرفات التي يبدونها ، ويقدم التغذية الراجعة للطلاب ، مبيناً للطلاب الأثر الذي يتركه هذا التصرف على مفهوم النظام الصفي ، ويبرز الجانب الإيجابي للسلوك المقابل بحيث يعمل على استمرارية نظام الصف ، وعليه أن يتبع طرائق مناسبة لتعديل سلوك الطلاب غير المرغوب فيه .

٨- الصمت الفعال لا السلوك القسري :

كان الاعتقاد السائد بين المعلمين في الماضي أن الصف الجيد هو الصف الذي يخيم عليه الهدوء والسكون ليسمع فيه "رنين الإبرة" عندما ترميها. وكان هذا الصمت بغض النظر على أسبابه ومحتواه ونتائجه مقياس النظام والانضباط الصفي ، إلا أننا اليوم نميز بيننا الصمت

الهادف الفعال والصمت القسري الأبله غير الهادف وغير المنتج ففترات الصمت التي تتخلل الموقف التعليمي التعلمي تكون مقبولة وفاعلة بالقدر الذي يكون فيه الطلاب يمارسون التفكير أو العمل الهادف أو التأمل أو الدراسة والقراءة الصامتة أما الصمت الذي يتولد عنه الخوف من بطش المعلم والذي يعقب عمليات التوبيخ والعقاب التي يمارسها بعض المعلمين فينظر إليه نظرة سلبية ويعتبر من النوع غير المرغوب فيه لأنه لا يؤدي إلا إلى توليد المشاعر والاتجاهات السلبية نحو المعلم والمدرسة والتعلم ، ومن ثم قد يؤدي إلى التسرب والانسحاب من المدرسة.

أهم عناصر نجاح الإدارة الصفية

تناولت أبحاث كثيرة عوامل نجاح الإدارة الصفية ، وذلك لما لهذا الموضوع من أهمية وارتباط وثيق بكل من المعلم والطالب والجو الصفي والمؤسسة التربوية بشكل عام . وقد تباينت وجهات النظر في ذلك ورغم هذا التباين إلا أن هذه العناصر ثابتة تربوياً وقد أجمعت عليها الدراسات التربوية في بيئات مختلفة ، وسوف يم التطرق إليها كالتالي :-

١- **التخطيط الجيد والتحضير :-**

ويشكل هذا عنصراً هاماً من عمل المعلم ، فالتخطيط بكل جوانبه وشموليته من حيث تحديد الأهداف ، ومعرفة جوانب المادة التعليمية ، واختيار الإستراتيجية الخاصة بتنفيذ المقرر ، واختيار الوسائل المناسبة التي تساعد على تحقيق الأهداف التعليمية ، كما يشمل تهيئة الظروف المادية الملائمة في الصف ومناسبتها ، مما يوفر إدارة صفية ناجحة للمعلم ، يشعر خلالها بالعطاء ، ويشعر خلالها الطلاب بالتعلم .

٢- **توفير الجو الملائم :-**

لن يكفي التحضير لوحده إذا لم يعمل المعلم على توفير تفاعل صفي ناجح ، بحيث يجعل الطلاب محوراً للعملية التعليمية التعلمية ، وذلك لإثارة دافعية الطلاب ، وحتى لا يخيم عليهم الملل ، وفي هذا الخصوص عليه أن يحرص على زيادة الاتصال والتواصل بينه وبينهم بشكل سليم ، وبين الطلاب أنفسهم ، مما يجعل عملية التعلم تتم بإرادة الطلاب ، وليست عملية قسرية خارجة عن إرادة الطلاب ، وبذلك لا يكون المعلم متسلطاً أو غير المتفاهم الذي ينتظر الطلاب خروجه من الصف بفارغ الصبر . ولتوفير الجو الملائم لتنشئة الطلاب تنشئةً صالحةً عليه أن يتحلى دائماً بالبشاشة والابتسام ، وتقبل الطلاب محافظاً على عناصر التشويق الصفي للطلاب مع الاهتمام بتوفير النظام بشكل إرادي من قبل الطلاب ، مهتماً دائماً بجو الصف وترتيبه ونظافته.

٣- **المحافظة على انضباط الصف :-**

على المعلم أن يدير صفه بشكل يوفر له انضباط صفي ، ويوفر له السيطرة على مجريات الأمور دون تسلط ، وعلى المعلم أن يشارك الطلاب المسؤولية ويضع نظاماً معيناً

واضحاً للطلاب ، مما يمنع حدوث مشاكل بين الطلاب ، ويعمل على حل المشكلات التي تحدث بأقل ضرر ممكن وذلك بتقبل الطلاب للحلول ومشاركتهم فيها ، وهذا يعمل على إفساح المجال أمام الطلاب لأن يعبروا عن أنفسهم ، وأن يطوروا مفهوم الانضباط الذاتي لديهم ، ويشعرهم بأهمية المحافظة على الجو الصفي لتوفير التعلم الفعال بشكل إيجابي ، وفي هذا الخصوص على المعلم أن يراعي أموراً مقبولةً ومنتجةً بهذا الخصوص ، ومن هذه الأمور وقفة المعلم في الصف ، وصوته الواضح ، وحسن ووضوح الخط على السبورة ، وتعبيراته اللغوية وسلامتها ، وقواعد الثواب والعقاب في الصف ، مع شغل الطلاب في جو دراسي طوال وقت الحصة .

٤- الاتصال الفاعل بين المعلم والإدارة وبين المعلمين أنفسهم :-

العلاقات الجيدة التي تسود المناخ المدرسي تؤثر بشكل فاعل على الإدارة الصفية للمعلم فالعلاقات الحميدة بين المعلمين تعمل إلى توفير جو ودي للجميع مما يجعل الطلاب يعيشون في أجوائه ، وذلك لأن التناقضات داخل الهيئة التدريسية أو مع الإدارة تربك الطلاب وتجعلهم ضحية لها وتعمل على إعاقة العمل المنظم للمعلمين ، وتؤدي إلى تناقض القواعد والقوانين الصادرة من كل جهة مما يشيع جواً يؤدي إلى التدهور والتسيب داخل المدرسة .

٥- الاتصال الفاعل بين المدرسة والأهل :-

يؤدي الاتصال الفاعل بين المدرسة والأهل إلى تكامل دور كل منهم ، وتوحيد رؤية مكملة لدور المدرسة ، فمعرفة أولياء الأمور بمشاكل أبنائهم عن قرب ومسبباتها ، يوفر طرق سليمة للحلول ومساعدة الطلاب ، فمعظم هذه المشكلات التي يواجهها المعلم في الصف تعود للتنشئة الأسرية والجو الاجتماعي المحيط بها ، حيث أن الطلاب يأتون من بيئات مختلفة كل لها قواعدها ونظمها ، وعلى الطلاب أن يتوحدوا في نظام واحد ، هو النظام المدرسي والمحافظة على الجو الصفي بشكل ملائم .

٦- شخصية المعلم وتقبله لمهنته :-

المعلم صاحب مهنة يرتكز عليها المجتمع بشكل أساسي ، ومن المهم أن يتقبل كل معلم مهنته ويدرك أهميتها ، ولذلك يجب على المعلم أن يتمثل هذه المهنة ومبادئها في كل تصرف من تصرفاته وعليه أن يتحلى بالموضوعية والحزم وتقبل الطلاب ، والعمل على تعديل سلوكهم في كل موقف ، وتنمية شخصياتهم بشكل تربوي ، كما يجب على المعلم أن يطور مهاراته التدريسية ، ويعمل على النمو المهني بشكل مستمر ، ويواكب المتغيرات التربوية ، مما يزيد من قدرته على إدارة الصف بشكل أفضل ، ويكون أقدر على أن يطور لدى الطلاب مهارات ضرورية مثل : الإصغاء الجيد ، وممارسة عادات سليمة ، واليقظة والانتباه ، والتفاعل الاجتماعي ، وغيرها من المهارات التي تشكل عنصراً حيوياً في بناء شخصية المتعلمين بشكل تربوي .

توجيهات هامة للمعلم في مجال الإدارة الصفية

لاستكمال نجاح المعلم في إدارته لصفه عليه أن يقوم ببعض الإجراءات المفيدة في هذا الجانب ، ويركز التربويون على هذه الإجراءات كتوجيهات مفيدة في مجال الإدارة الصفية ، وذلك من خلال الجوانب المختلفة لها كتنظيم البيئة الفيزيقية ، ومجال العلاقات الإنسانية ، وتوفير مناخ صفي ملائم لعلاقات اجتماعية إيجابية ، وتحفيز الطلاب على التعلم ، ومن هذه التوجيهات ما يلي: –

١) أن يعد خطة الدروس بشكل جيد ، محدداً الأهداف التي سوف يقوم بتحقيقها في الحصة راصداً التقويم المناسب لها .

٢) أن يتواجد في الصف في موعده ولا يتأخر عن الحصة ، ضابطاً بذلك دخول الطلاب إلى الصف .

٣) أن يكون معدا للتجهيزات والمواد التعليمية والوسائل ، متمكناً من استخدامها وعلى معرفة بطريقة توظيفها في الدرس بشكل تسلسلي . أن لا يكثر من الحركة والتنقل داخل الصف وبين صفوف الطلاب ويقف معظم الوقت في مواجهة الطلاب ، مركزاً نظره إليهم بشكل يوحي على التقبل والمودة لهم .

٤) أن يقوم بالتأكد من ترتيب سبورته ، وكتابة اليوم والتاريخ وأسماء الغياب إن كان ضرورياً ، مع النظر إلى الطلاب وتحيتهم قبل الشروع في الشرح .

٥) أن يبدأ بشرح الدرس بعد أن يسود الصمت والنظام في الصف جاذباً انتباه الطلاب بالتنبيه والإرشاد المناسب لذلك .

٦) أن يوجه نظره بشكل دائم إلى الطلاب عند الشرح ، مع موائمة صوته علواً وانخفاضاً وتعبيراً للمواقف الصفية .

٧) الاهتمام من حين لآخر بتهوية الغرفة والتأكد من إضاءتها ، ومناسبة جلوس الطلاب في أماكنهم بشكل سليم .

٨) العمل على توفير تفاعل صفي ، وتقديم التعزيز والتغذية الراجعة من حين لآخر .

٩) ترتيب الملخص السبوري بحيث ينمو مع فعاليات الدرس ، أولاً بأول مراعيا ترتيب السبورة والواجبات المنزلية ومناسبتها لقدرات الطلاب .

١٠) مراعاة التسلسل الزمني لوقت الدرس من متطلب أساسي ، وتقديم عناصر الدرس ، وإجراءات التقويم وختام الدرس ، بحيث لا يؤثر زمنياً أحدهما على الآخر .

١١) أن يكون حازماً في المواقف التي تحتاج لذلك ، عطوفاً مع الطلاب وأن يتفادى المواجهة مع الطلاب .

١٢) تبسيط المعلومات المقدمة في الدرس بالأمثلة والتشبيهات والوسائل التعليمية ، مع السماح للطلاب بالاستفسار من حين لآخر فيما يتعلق بفعاليات الدرس .

١٣) العمل على إعادة شرح بعض عناصر الدرس إن شعر المعلم أنها غامضة على الطلاب وتحتاج إلى توضيح .

١٤) مناداة الطلاب بأسمائهم ، وعدم الإشارة إليهم عند الطلب منهم الإجابة أو أداء عمل ، وعدم مناداتهم بألفاظ غير لائقة .

الفصل السادس

مهام ومهارات المعلم في الإدارة الصفية

يقوم المعلم في الصف المدرسي بعدد من المهام الإدارية والفنية، وسوف نتناول هذه المهام التي تمثل محوراً إدارياً وفنياً لتعامله مع الصف على اعتبار أن الإدارة الصفية عملية إدارية وفنية.

المهام الإدارية للمعلم في الإدارة الصفية

يعمل المعلم على تجسيد صورة العملية الإدارية في الصف عن وعي وكفاءة تمكنه من إدارة الصف وتنظيمه، ورعاية الطلاب وتيسير التعلم الصفي لهم لتحقيق الأهداف التي يصبو إليها، ومن المهام الإدارية التي يقوم بها المعلم لهذه الغاية، وتعتبر عناصر العملية الإدارية الصفية ما يلي:-

١) التخطيط.
٢) التنظيم والتنسيق.
٣) التنفيذ.
٤) القيادة (التوجيه).
٥) الإشراف والمتابعة.
٦) التقويم.

أولاً: التخطيط:-

ويقصد به وضع المعلم خطة وإجراءات مسبقة للمستقبل القريب مرنه قابلة للتغير من شأنها بلوغ الأهداف التربوية التي يسعى إليها، وذلك في ضوء استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة وتتضمن هذه الخطة:-

١) وضع المعلم للخطة السنوية أو الخطة الفصلية للمادة التي يقوم بتدريسها كذلك عدد الحصص المتضمنة في الخطة اليومية للدروس التي يقوم بها محدداً بها الأهداف بشكل واضح ويمكن ترجمتها إلى سلوكية ليسهل قياسها، وتقويم نتاج تعلمها للطلاب.
٢) تحديد المعلم للأساليب والأنشطة والإجراءات المناسبة التي سوف يقوم بتوظيفها، وتساعد على تحقيق الأهداف التعليمية بشكل يلبي احتياجات الطلاب.
٣) رصد المعلم لمصادر التعلم التي سوف يستخدمها لمساعدة الطلبة على بلوغ أهداف المادة الدراسية مع تحديد ما هو متوفر في البيئة المدرسية، وما يمكن استثماره من البيئة المحلية، وما يمكن توفيره على طريق المديرية التابعة لها المدرسة، وما يمكن أن يساهم به الطلاب.

٤) تحديد وسائل التقويم المناسبة التي سوف يوظفها المعلم لمعرفة ما تحقق من أهداف، والوقوف على نقاط القوة والضعف لدي الطلاب، والثغرات التي تحتاج إلى إثراء في المنهاج، والأنشطة المنهجية وملاءمتها ومدى كفايتها، والاستعانة بنشاطات لا منهجية إن أمكن.

٥) العمل على إشراك الطلبة بقدر الإمكان في التخطيط للعملية التربوية مع المعلم، أو الاستعانة بآرائهم والوقوف على قدراتهم واستعداداتهم، كذلك إشراك الطلاب بعيداً عن التلقين الصفي التقليدي.

ثانياً: التنظيم والتنسيق:-

ويقصد به تنظيم وتنسيق الموارد المادية المتاحة، وكيفية الاستفادة منها، فالأدوات والخامات والأجهزة والوسائل المتوفرة بالمدرسة لابد من التوظيف الفاعل لها بشكل منظم ومناسب مع أهداف الدروس التي يقوم المعلم بتنفيذها، وكل ذلك يهدف إلى تنظيم بيئة التعلم ووقته واستخدامه للوسائل والمواد من قبل المتعلم ليتعلم من خلالها. هذا بالإضافة إلى الموارد البشرية المتمثلة في الفنيين المتواجدين بالمدرسة والإداريين، كما تمثل الطلاب أنفسهم، وعلى المعلم أن ينظم الاستفادة من هذه الإمكانات البشرية ويعمل على تنسيق أدوارهم وتسخير طاقاتهم لخدمة العمل التربوي الذي يؤدي إلى تحقيق غاياته.

ثالثاً: التنفيذ:-

ويقصد به تنفيذ الإجراءات التي قام المعلم بالتخطيط لها ويتضمن الجوانب التالية:-

١) إثارة دافعية الطلاب للدروس، والمحافظة على درجة الإثارة والتشويق لديهم حتى نهاية الحصة.

٢) استخدام أساليب التدريس المناسبة للمستوى العقلي والمعرفي للطالب، وتناسب وتكمل الخبرات السابقة لديهم، كما تتناسب مع طبيعة المادة العلمية التي يقوم المعلم بتدريسها، مع مراعاة الإمكانات المتوفرة والظروف التي قد تستجد على التخطيط الدراسي، وإحداث التعديل اللازم في هذه الأساليب في ضوء هذه المستجدات.

٣) العمل على تكثيف المناقشات الصفية بينه وبين الطلاب، وبين الطلاب أنفسهم مع السماح لهم بإبداء آرائهم واحترامها، وتقديم تغذية راجعة فورية لهم.

٤) المحافظة على الجو النفسي والاجتماعي الصفي، وتوفير الثقة والاحترام المتبادل، وشيوع الهدوء الصفي الذي يوفر مناخ تعليمي تعلمي مثمر يحقق الأهداف.

٥) المحافظة على استمرارية النظام الصفي من قبل الطلاب، وملاحظة المعلم لمدى جدية الطلاب في الاشتراك في فعاليات الحصة، سواء بتوجيه الأسئلة أو الإجابة عليها أو الانتباه الطوعي، وعدم انشغالهم بأمور جانبية، أو انصرافهم عن متابعة الدرس.

٦) تكيف المعلم مع ميول واهتمامات وحاجات الطلاب أثناء الدرس، وتقديم التعزيز، واستخدام الوسائل التعليمية المناسبة، وتوظيف أنشطة متنوعة كتابية تحريرية، وذلك لجذب اهتمام وانتباه الطلاب حول الدرس، وتبعد السأم والملل عن متابعتهم لخطوات الدرس.

رابعاً: القيادة:-

تعرف القيادة بنها "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك".

وبذلك تعتبر قيادة المعلم للصف من أهم الأعمال الإدارية التربوية التي يقوم بها المعلم، ويعتبر نجاح القيادة عنصراً هاماً للدلالة على مدي تحقق الأهداف التربوية التي يسعى المعلم لإنجازها داخل الغرفة الصفية، فمن سمات المعلم الناجح حسن قيادته الصفية، واستثمار جهود ونشاطات طلابه في الفصل؛ كي يتم التعلم وإجراء النشاطات والتفاعل بينهم برغبة وحماس وثقة ومودة، دون قسر أو إكراه، محققاً احترام القوانين وسيادة النظام، واشتراك الجميع في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن الدور القيادي للمعلم للصف، وبذلك يجعل المعلم من التعليم والتعلم في غرفة الصف أمراً هادفاً ومشوقاً دون إحباط وهدر لجهود الطلاب، وهدر وقت الحصص الصفية.

خامساً: الإشراف والمتابعة:-

يقوم المعلم في الصف بالإشراف على الطلاب، ومتابعة تفاعلهم الصفي، وتوجيههم نحو الأنشطة المرغوبة، ساعياً وراء ذلك تحقيق كل منهم المهمة التي تسند إليه، كما يقوم بتقديم التغذية الراجعة لديهم في جميع الأمور التي تتم في الصف، سواء بالشرح اللفظي أو التصحيح المعنوي لذلك.

وتشير مهمة الإشراف والمتابعة إلى مهمات فرعية تستند عليها وهي:-

١- **الضبط والمحافظة على النظام:-**

حيث إن المحافظة على النظام داخل الحصة أمر هام لنجاح المعلم وطلابه، وأن أفضل أنواع النظام ما ينتج عن انضباط داخلي من الطلاب أنفسهم، ويتصرفون على هذا الأساس، الأمر الذي يجعل الطالب يحترم النظام عن رغبة واقتناع ويتفاعل مع الدروس بفعالية وحماس.

٢- **مراقبة حضور الطلاب وغيابهم:-**

على المعلم أن يراقب دوام الطلاب ويراعي مدى التزامهم بدخول الصف والخروج منه بالاستئذان المناسب، كما عليه دراسة أسباب الغياب، والتعاون مع أولياء الأمور في هذا الجانب لحل المشكلات الناتجة عن ذلك، كما عليه أن يعطي الاهتمام الواضح، والإصغاء المتفهم لمشاكل الطلاب، ويعمل بقناعة ورضا على حلها بطريقة تشجع الطلاب، وتحفزهم على الاستمرار في الحضور للمدرسة، وتحد من ظاهرة التسرب الطلابي.

٣- **توجيه الطلاب وإرشادهم:-**

على المعلم أن يعمل مرشداً لطلابه يتعرف على مشكلاتهم، ومنها على سبيل المثال شعور بعض الطلاب بكراهية المدرسة، أو وجود مشاكل صحية أو اقتصادية أو اجتماعية أو تعليمية، مما يؤثر على رغبة الطالب في التعلم، وقد تكون أسباب هذه المشكلات المدرسة أو الطالب نفسه وقدراته، أو مشكلات خاصة بالأسرة أو خاصة بمبحث معين.

لذلك على المعلم أن يحاول إزالة القلق والتوتر وعدم الأمن والاستقرار لدى الطالب، ويتعاون مع جميع الأطراف للتعرف على المشكلات التي يعاني منها الطلاب، وإيجاد حل ناجح لها، ويعيد للطالب ثقته بنفسه، ويساعده على التكيف مع المناخ المدرسي، ويشجعه على ممارسة الأنشطة المختلفة التي تتفق مع ميوله واهتماماته، حتى تصبح المدرسة المتعة التي يحبها الطالب، ويكون شعوره نحوها إيجابياً بشكل متفائل.

سادساً: التقويم:-

يقوم المعلم في ضوء هذه العناصر الإدارية بعملية تقويم شاملة للعمليات الإدارية ضمن هذا الإطار، كما يقوم المعلم بتقويم ذاتي للأعمال التي يؤديها في الصف، ومدي نجاح هذه الأعمال واكتمالها لتحقيق أهدافه، وذلك في ضوء تشخيص القصور الذي حدث في فعالياتها وإجراءاتها وتصحيح المسار في حالة وجود قصور، أو الاستمرار في المسلك الذي تم تبني خطواته للنجاح.

كما يشمل التقويم تقويم المعلم لمدي كفاية الموارد والإمكانات المادية المتوفرة، ومدي مناسبتها في ضوء التغذية الراجعة التي يمكن أن يستمد منها المعلم آفاق التخطيط أو التنظيم أو القيادة، ساعياً إلى توفير هذه الموارد والإمكانات بشكل أفضل.

وعلى اعتبار أن التقويم عملية تشخيصية علاجية تعاونية مستمرة، فعلى المعلم أن يقوم بتقويم طلابه أثناء مراحل التقويم التمهيدي والتكويني والختامي، وذلك للوقوف على نقاط القوة لتعزيزها لدى الطلاب والوقوف على نقاط الضعف وعلاجها وتلافيها لديهم. وعلى المعلم أن يختار التقويم المناسب لكل هدف تعليمي يسعى لتحقيقه لدى الطلاب، مراعياً تنوع الأساليب من اختبارات شفوية أو تحريرية، أو الملاحظة والمقابلة أو التجربة والممارسة العملية، والأداء الصفي، مراعياً بذلك النظرة الشمولية للطالب في مختلف الموضوعات الدراسية وعلى فترات زمنية متباعدة في هذه الجوانب، كما يراعي قدرة الطالب على الإنجاز بشكل مستقل بعيداً عن مقارنته بغيره من الطلاب، وذلك وفقاً لمراعاة الفروق الفردية بينهم؛ ولذلك يجب أن نقيس إنجاز الطالب حسبما تؤهله قدراته واستعداداته هو نفسه، وليس حسب قدرات الغير واستعداداتهم، وعلى المعلم أن يراعي النزاهة والموضوعية، وعدم المحاباة في عملية التقويم، وأن يكون صادقاً مع طلابه فهو القدوة لهذا العمل التربوي الهادف.

مهارات المعلم في الإدارة الصفية

تحتاج الإدارة الصفية الناجحة من المعلم إلى مهارات متعددة، يجب على المعلم أن يلم بها ويراعيها بشكل جيد، وعلى المعلم الناجح أن يعمل على الإلمام والعمل بجوانب مختلفة تمثل مهارات إدارة الصف المدرسي للمعلم، وتتمثل هذه المهارات في مجموعة من الأدوار التي يقوم بها المعلم في الصف، حيث لم يعد دور المعلم مقصوراً على التعليم، خبيراً في المعلومات التي يقدمها للطالب الذي يحتاج إليها من أجل التعلم، بل أصبح دور المعلم متعدداً، ومنها قدرته على التفاعل مع الطلاب داخل الصف وخارجه، ومنظماً للمناخ الاجتماعي والنفسي لديهم، وهو يعد الأسئلة، ومنظم للتعلم، وهو معني بكل ما يواجه طلابه من مشكلات تعليمية أو سلوكية، وبذلك يكون أيضاً موجهاً ومرشداً للطلاب.

إن هذه المهمات المنيطة بالمعلم تجعل دوره رئيساً في تهيئة جو وبيئة صفية صحية لطلابه، مع توفر علاقات ودية، تقوم على احترام متبادل لأجل أن يتمكن المعلم من تحقيق النتائج المرصودة له من خلال إدارة الصف والتعلم الفعال.

وتتضمن إدارة الصف العديد من المهمات الهامة ومنها:-

١) التدريس.

٢) استثارة دافعية الطلاب والمحافظة عليها.

٣) توفير الخبرات التعليمية للطلاب وتنظيمها وتوجيهها.

٤) ملاحظة سلوك الطلاب ومتابعة تقدمهم في الأداء والتحصيل.

٥) تقديم تقارير عن سير العمل وحفظ الملفات والسجلات.

أولاً: التدريس:-

إن لفظ التدريس من أكثر الألفاظ شيوعاً واستعمالاً في الحياة العملية والاجتماعية، وللتدريس معان متعددة ومتفاوتة، ولكنها جميعاً لا تزيد على أنه عملية إيصال المعلومات إلى أذهان المتعلمين، هذا المعني صحيح ولكنه لا يعبر عن المعنى العلمي الدقيق

فتحديد معنى التدريس ضروري لجميع العاملين في حقل التربية ومن هذه التعريفات:-

- التدريس عملية اتصال بين المعلم والطلاب، يحاول المعلم إكساب طلابه المهارات والخبرات التعليمية المطلوبة، ويستخدم طرقاً ووسائل تعينه على ذلك مع جعل المتعلم مشاركاً فيما يدور حوله من الموقف التعليمي

- موقف يتميز بالتفاعل بين طرفين رئيسيين هما المعلم والمتعلم، وحدوث تعاون بينهما لإكساب المتعلم مجموعة من المعارف والاتجاهات والمهارات، التي تؤدي بدورها إلى تعديل سلوكه، وتعمل على نموه نمواً شاملاً متكاملاً .

– نشاط إنساني هادف ومخطط وتنفيذي يتم فيه التفاعل بين المعلم والطلاب وموضوع التعلم وبيئة التعلم ويؤدي هذا النشاط إلى نمو الجانب المعرفي والمهاري والانفعالي لكل من المعلم والطلاب، ويخضع هذا النشاط إلى عملية تقويم شاملة ومستمرة.

من خلال التعريفات السابقة للتدريس يمكن التوصل إلى عدة خصائص تتميز بها عملية التدريس:

١ – التدريس عملية تواصل وإيصال منظمة بين المعلم والطلاب، يكسب المعلم من خلالها الطلاب المعرفة العلمية والمهارات والاتجاهات، وينمي لديهم ميول إيجابية نحو أنفسهم ونحو المجتمع.

٢ – التدريس عملية مخطط لها، من خلال رصد الأهداف التعليمية، التي يرغب المعلم في إكسابها للطلاب، وتحتاج إلى مهارة في توظيف هذه الأهداف إلى سلوكيات مرغوبة لدى المتعلم.

٣ – يوظف المعلم في التدريس طرقاً ووسائل مختلفة لإثارة دافعية الطلاب التعليمية.

٤ – يجب على المعلم الأخذ في الاعتبار أن الطالب هو محور العملية التعليمية.

٥ – التدريس عملية تفاعل معقدة بين عناصر العملية التعليمية التعلمية وهي: المعلم، المتعلمون، المادة التعليمية، وبيئة التعلم، الإمكانات المادية والبشرية، ولابد من التكامل الفعلي والمواءمة بين هذه العناصر.

٦ – التقويم جزء هام من عملية التدريس للكشف عن نتاجات التعلم ورصد التغذية الراجعة في جميع العناصر التي تؤثر في تعلم الطلاب.

وعلى المعلم أن يراعي هذه الخصائص في عملية تدريسه للصف، فهي المهمة الأولى له في الصف، وأن يوازن بين الأهداف والنشاطات، ومدى ملاءمة الوسائل، ومدى فاعلية نتاجات التعلم لخصائص المتعلمين الذي يقوم بتدريسهم، مع الأخذ بعين الاعتبار وجهات نظرهم، وآرائهم، محفزاً تعاونهم الكامل معه، ومشاركاً إياهم في كل خطوة من خطوات الدرس الذي يقوم بتنفيذه.

ومن الإجراءات التي يمكن أن يتبعها المعلم لزيادة فاعلية التدريس وتحسين تعلم الطلاب ما يلي:

١ – أن يزيد المعلم التفاعل بين الطالب وزملائه داخل غرفة الصف.

٢ – أن يركز على اهتمام الطلاب في الجوانب الذهنية، واستخدام حواسهم في التعليم والتعلم.

٣ – أن يضمن لهم بيئة اجتماعية غنية، من خلال التركيز على التفاعلات الاجتماعية.

٤ – أن يصمم لهم بيئة ثرية، مع تنفيذ الإجراءات والأنشطة التي من شأنها إثارة حب الاستطلاع والاهتمام لديهم.

٥ – مراعاة الحزم في الانضباط الصفي مع المحافظة على إظهار المودة في التعامل مع التلاميذ.

٦ – أن يقوم المعلم بدور المستشار بالنسبة للطلاب الذين يبادرون في التعلم، وإتاحة المبادرة لهم فيما يتصل بالنشاطات التعليمية.

٧ – أن يقوم المعلم بدعم مشاعر النجاح والمثابرة لدى الطلاب، حينما يحققوا الأهداف التعليمية

ثانياً: استثارة الدافعية لدى الطلاب والمحافظة عليها:-

إن استثارة دافعية الطلاب والمحافظة عليها عامل ضروري يؤثر في التعلم الصفي، مما يساعد المعلم في تحسين فعالياته، وزيادة الفرصة أمام الطلاب لزيادة كفاياتهم التعليمية، واستغلال أقصى أداء لديهم لتحقيق الأهداف التعليمية التي يصبو إليها المعلم.

*** تعريف الدافعية:-**

- تعرف الدافعية بأنها "الحالات الداخلية أو الخارجية للعضوية التي تحرك السلوك وتوجهه نحو تحقيق هدف معين، أو غرض معين، وتحافظ على استمراريته حتى تحقيق ذلك الهدف .

- وتعرف بأنها "حالة داخلية جسمية أو نفسية، تثير السلوك في ظروف معينة، وتوصله حتى ينتهي إلى غاية

- وتعرف بأنها "قوة نفسية فسيولوجية تنبع من النفس وتحركها مثيرات داخلية أو خارجية، فتؤدي إلى وجود رغبة ملحة في القيام بنشاط معين، والاستمرار فيه، حتى تتحقق هذه الرغبة، ويتم إشباع هذا الدافع بما يخفف من حدة التوتر النفسي".

- من خلال التعريفات السابقة يتضح دور الدافعية في تحريك سلوك الطلاب لتحقيق الغايات التعليمية، وعلى المعلم استثمار هذه الدافعية، وذلك باستثارتها، والمحافظة عليها طوال الدرس، حتى يبقى الطلاب في حضور ذهني كامل لكل خطوة من خطواته، ويحقق أهداف الدرس.

فعندما يشاهد الطالب رسماً معيناً على السبورة، أو جهازاً علمياً، أو وسيلة تعليمية على طاولة المعلم مثلاً، فينتبه إلى الرسم أو الوسيلة، فيستيقظ لديه حب الاستطلاع، والرغبة في المعرفة، فيتوقف أو يجلس منتظراً ما سيقوله المعلم حول الرسم، وربما يقترب منه، ويركز نظره على الأشياء، أو يطرح أسئلته على المعلم سعياً لتحقيق الهدف، أو تلبية الحاجة التي يشعر بها وهي المعرفة وهذا يجعل الطالب محافظاً على انتباهه ودافعيته للدرس، وجذب انتباهه طول الدرس، مع الفرصة للمشاركة في الإجابة عن أسئلة المعلم والتفاعل معه.

فعلى المعلم أن يهتم بمعرفة دوافع طلابه وميولهم، ليتسنى له استغلالها في حثهم على عملية التعلم، لأنه لا تتم عملية تعليمية، ولا يمكن تعلم موضوع معين تعليماً جيداً فاعلاً ومفيداً إلا إذا كان هناك دافعاً يدفع الفرد إلى عملية التعليم بشكل متواصل ويحقق أهدافها.

وتشمل مهمة توفير الدافعية للتعلم أربعة جوانب هي:-

أ) إثارة اهتمام التلاميذ بموضوع الدرس في بداية الحصة وحصر انتباههم فيه.

ومن أبرز الإجراءات التي يقوم بها المعلم في هذا الجانب:-

١ – توضيح أهمية تحقيق الأهداف التعليمية للطلاب

٢ – إثارة حب الاستطلاع لدى الطلاب خلال تقديم المادة العلمية الجديدة.

٣ – الاستثارة الصادمة وذلك بوضع الطلاب في موقف حائر أو مشكلة.

٤ – إحداث تغييرات ملحوظة في البيئة المادية للصف.

ب) المحافظة على استمرار انتباه الطلاب طوال الدرس.

ومن الطرق المناسبة لتحقيق هذا الجانب ما يلي:-

١ – تنويع الأنشطة التعليمية التعلمية، واستخدام أكثر من طريقة أو أسلوب للتدريس في الحصة الواحدة.

٢ – تنويع الوسائل التعليمية الحسية لإغناء تعلم الطلاب.

٣ – استخدام التلميحات غير اللفظية (الإشارة والحركات والإيماءات وتعابير الوجه) وتغيير نغمة الصوت.

٤ – قيام المعلم بالتحرك والتنقل داخل غرفة الصف تحركاً وظيفياً.

٥ – تجنب السلوك المشتت للانتباه، كالإكثار من الطرق على الطاولة بالقلم أو المسطرة، أو التحرك السريع، أو الصوت المرتفع والصراخ، أو الجلوس لفترة طويلة على الكرسي.

ج) اشتراك الطلاب في نشاطات الدرس.

ومن أكثر الطرق مساعدة في تحقيق هذا الجانب ما يلي:

١ –اشتراك الطلاب في تحديد بعض الأهداف التعليمية، وفي اختيار بعض الأنشطة.

٢ – استخدام أسلوب تمثيل الأدوار، والألعاب التربوية، مع إضفاء جو المرح في الحصة الصفية.

٣ – إتاحة الفرصة أمام الطلاب للعمل في مجموعات صغيرة، كلما سنحت نشاطات التعلم ذلك.

٤ – إثارة أنواع مختلفة من الأسئلة، خاصة التي تحتاج إلى التفكير والآراء من قبل الطلبة، على أن يراعي المعلم الدور الأكبر للطلاب.

٥ – مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب ؛ لإتاحة الفرصة أمام كل طالب للقيام بعمل مناسب لقدراته واستعداداته.

د) تعزيز إنجازات الطلبة.

ومن الطرق المساعدة في تحقيق هذا الجانب ما يلي:-

١ – استخدام التعزيز الإيجابي سواء كان لفظياً (أحسنت، ممتاز)، أو غير لفظي (الابتسام وتعبيرات الوجه).

٢ – تزويد الطلاب بمعلومات عن مدى التقدم الذي يحرزونه في اتجاه بلوغ الأهداف المرجوة

٣ – تجنب استخدام العقاب البدني مهما كانت الأسباب داعية لذلك.

٤ – التقليل من الآثار غير المرغوب فيها مثل عدم احترام الطالب، بسبب فشله، أو إحباط الطالب بعدم التعزيز، أو تكليف الطلاب بحفظ مادة تعليمية صعبة.

ثالثاً: توفير الخبرات التعليمية للطلاب وتنظيمها وتوجيهها:-

يسعى المعلم في الصف لإكساب المتعلم الأهداف التي يرغبها من خلال الدرس، والتي خطط لها بعناية ومقدرة، وحسن التخطيط في هذا الجانب يوفر جهد المعلم، ويستطيع المعلم من خلاله حفز الطلاب على أداء الأنشطة ويوفر له فرصة لمتابعتهم، وتوجيه أدائهم، ومراعاة الفروق الفردية بينهم وهذا يشعر الطلاب أنهم يتعلمون ما هو مفيد، ويشعر المعلم أن كل طالب يقوم بالعمل وفق سرعته واستعداداته واهتماماته، مما يزيد من فاعلية وضبط الدرس بشكل إيجابي ذاتي. وعلى المعلم أن يوفر الفرصة للطالب الذي ينهي أعماله المطلوبة منه، بالقيام بنشاطات أخرى تناسب قدراته وإمكاناته، فلا يكون عاملاً من العوامل التي تؤثر سلبياً على عملية ضبط الصف.

أنه يجب على المعلم أن يضع في اعتباره أنه مشرفاً وموجهاً لتعلم الطلاب، وعليه أن يعمل على تحسين طريقة تعليمه، وتحسين ما يعلمه من مادة علمية أيضاً، فالدراسات الحديثة تشير إلى أن المدارس بدأت تخرج طلاباً لا يلمون حتى بالمهارات الأساسية من قراءة وكتابة وحساب، وعلى المدرس أيضاً أن يعتبر الطلاب ركيزة أساسية في كل خطة نشاط، يسهمون إسهاماً حياً في مراحلها المختلفة في التخطيط والتنفيذ والتقويم.

رابعاً: ملاحظة سلوك الطلاب ومتابعة تقدمهم في الأداء والتحصيل:-

المعلم الذي يجيد إدارة الصف عليه أن يتابع وبشكل متواصل الجوانب المختلفة لطلابه، وخاصة الجوانب السلوكية أو التعليمية، وتتم هذه المتابعة من خلال ملاحظة سلوك الطلاب، وتقويم هذا السلوك باستمرار وفق قواعد السلوك المتفق عليه، كما يجب عليه أن يقف على مستوى التقدم في الأداء والتحصيل المعرفي لديهم عن طريق الاختبارات التي يقوم بها شهرياً، أو عن طريق الملاحظات التي يقوم بجمعها من خلال التفاعل الصفي مع الأسئلة الصفية، والمناقشات التي يطرحها المعلم، هذا بجانب تشخيص الصعوبات التي يعاني منها الطلاب في التعلم والعمل على معالجتها والتغلب عليها.

ولكي يقوم المعلم بهذا الدور عليه أن يتقن فنون التواصل ومهاراته اللفظية، حيث يعينه ذلك على تحقيق النجاح المتميز في أداء مهاراته التعليمية، ويستثير اهتمام طلابه ومشاركتهم في نشاطات التعلم، مما يزيد من فرصة الأداء والتحصيل لديهم، فعليه أن يعمل على استشارة الدافعية وتنظيم التعلم والتوضيح واستشارة التفكير، والسؤال والجواب وتقبل السلوك والمشاعر، والتعزيز بالثناء والتشجيع، كما عليه أن يختار الأنشطة التي تلائم ميولهم واستعداداتهم دون أن يفرض عليهم ألواناً معينة من النشاطات لا تلبي احتياجاتهم، بل يحترم آراءهم وتطلعاتهم، ويكشف عن قدراتهم، ويراعي نمو شخصياتهم، بحيث يعمل على إفساح المجال أمامهم للمبادأة والتجديد والابتكار، وعليه أن يعتبر الطلاب ركيزة أساسية في كل خطة نشاط، يسهمون إسهاماً حياً في مراحلها المختلفة في التخطيط والتنفيذ

ويمكن للمعلم داخل الصف ملاحظة الجوانب التالية للمتعلمين:-

١ - **المظهر العام:** ويشمل صحة البدن والحواس، والتوافق العضلي والعصبي والمهارات الحركية.

٢ - **الجوانب العقلية:** ويشمل تطور التفكير لدى الطلاب والتعلم، وتنمية المهارات الأساسية لديهم مثل القراءة والكتابة والحساب.

٣ - **النواحي النفسية والانفعالية:** وتشمل الانفعالات والحالات الوجدانية لدى الطلاب مثل الخوف والغضب والفرح والزهو.

٤ - **النواحي الاجتماعية والثقافية والخلفيات الأسرية:** ويشمل المستوى الثقافي والاجتماعي والاقتصادي لأسر الطلاب والمشكلات التي تواجهها، لما لذلك من أهمية قصوى على تطور شخصيات **خامساً: تقديم تقارير عن سير العمل وحفظ الملفات والسجلات:-**

يقوم المعلم خلال عمله بمهمات فنية وإدارية، وكلاهما يكمل الآخر، وتتمثل المهمة الإدارية في إعداد وتنظيم السجلات والملفات وبطاقات التحصيل الخاصة بالطلاب، للرجوع إليها عند الحاجة في أمر يتعلق بشؤون الطالب، ومن السجلات والملفات التي يقوم المعلم أو مربي الصف بإعدادها ومتابعتها وفقاً لما يلي :-

١ - **ملف الطالب المدرسي:** ويشمل صورة هوية ولي أمر الطالب أو الطالب وشهادة الميلاد، والبطاقة التراكمية، وبطاقة الصحة المدرسية.

٢ - **سجل الواجبات البيتية:** ويدون به جميع الواجبات التي تعطى للصف من قبل المعلمين، بغرض التنسيق والمتابعة.

٣ - **سجل الحضور والغياب:** وتسجل فيه أسماء الطلاب وتواريخ ميلادهم وتاريخ التحاقه بالصف والمدرسة، وعدد الأشهر وأيامها لحصر غياب الطلاب وتسربهم.

٤ - **سجل العلامات المدرسية للمبحث والصف، ومقسم إلى فصلين (فصل أول، وفصل ثاني).**

٥ – **ملف الخطة الفصلية للمبحث:** ويشمل تحليل محتوى المقرر على أشهر العام الدراسي والأهداف السلوكية والأساليب والأنشطة، ومصادر التعلم، وأساليب التقويم، وعدد الحصص اللازمة لتنفيذ المحتوى، وهذا يعطي للمعلم تغذية راجعة عن سير العملية التعليمية، وخططها القصيرة والبعيدة المدى، مما يوفر له عنصر التقويم الذاتي والمستمر.

٦ – **سجل الاختبارات ويشمل:** الاختبارات وعددها، وتحليل نتائجها.

٧ – **سجل المستويات:** للوقوف على مستوى الطلاب في الفصل ورصد مدى تقدمهم، والخطط العلاجية المقترحة لجوانب الضعف التي يعاني منها الطلاب وإجراءات التنفيذ ومؤشرات النجاح.

٨ – **ملف اللجان الطلابية:** كسجل جماعة الصحة المدرسية، وسجل الجماعة الثقافية، وجماعة البيئة، وجماعة العلوم، وجماعة الإذاعة المدرسية، وتسجل بها أسماء المشاركين، ومحاضر اجتماعات هذه اللجان وما يتم إنجازه، والخطط المقترحة، وملاحظات المعلم.

ومن المفيد كذلك لو تم إعداد سجلات أخرى بالإضافة إلى ما سبق مثل:–

– سجل المتسربين ويتضمن أسماء الطلاب الذين يتركون الصف والمدرسة والأسباب.

- سجل الحوادث اليومية والإحالة للطبيب من أجل العلاج.
- ملف المقابلات مع أولياء أمور الطلاب.
- ملف الطلبة أصحاب المرض والإعاقات بحيث يتضمن الأسماء، ونوع الإعاقة والمرض وخدمات العلاج.

ومن البطاقات التي يقوم المعلم بإعدادها ومتابعتها:–

١ – **البطاقة الصحية:** للوقوف على التاريخ الطبي للطالب والتطعيم وأنواعه والفحوص الدورية والأمراض إن وجدت.

٢ – **البطاقة التراكمية:** للوقوف على مستوى الطالب منذ التحاقه بالمدرسة حتى نهاية تعليمه، ويسجل بها معلومات عن الطالب وتقدمه الدراسي.

٣ – **بطاقة التحصيل الدراسي:** ويتم فيها تدوين العلامات الشهرية والفصلية والسنوية مع ملاحظات المعلم المربي للصف، وتعبأ مرتين في الفصل الأول وفي نهاية العام الدراسي.

ويقوم المعلم الإضافة إلى ذلك برفع تقارير عن تقدم الطلاب السلوكي أو التحصيلي، وذلك عندما يطلب منه ذلك، ويرفع ذلك إلى مدير المدرسة أو المشرف التربوي أو مديرية التربية والتعليم، وتعتبر السجلات والملفات والبطاقات من الوسائل التي تساعد المعلم في:–

١ – متابعة النمو المتكامل للتلاميذ للوقوف على مدى تقدمهم وعلى مدى تحقيق الأهداف.

٢ – معرفة مدى مساهمة التلاميذ في الأنشطة ومجالات الإبداع لديهم والقصور فيها.

٣ – ملاحظة ما يطرأ على سلوك الطلاب من تغيرات لدراسة أسبابها والمساهمة في تعديلها.