



مبادئ الإدارة في
رياض الأطفال

قسم التربية المقارنة
والإدارة التعليمية

مبادئ الإدارة في
رياض الأطفال





مبادئ الإدارة في
رياض الأطفال

قسم التربية المقارنة
والإدارة التعليمية

مبادئ الإدارة في
رياض الأطفال





قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

جامعة جنوب الوادي

مقرر

مبادئ الإدارة

في رياض الأطفال

الفرقة الأولى شعبة الطفولة

أستاذ المقرر

د/ ابتسام محمد عبدالله

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

للعام الجامعي
٢٠٢٣ / ٢٠٢٤م

بيانات أساسية

الكلية: التربية

الفرقة: الأولي

التخصص: طفولة

عدد الصفحات: ٨٦

القسم التابع له المقرر : قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

الرموز المستخدمة

فيديو للمشاهدة.



نص للقراءة والدراسة.



رابط خارجي.



أسئلة للتفكير والتقييم الذاتي.



أنشطة ومهام.



تواصل عبر مؤتمر الفيديو.



رؤية كلية التربية

كلية التربية بقنا متميزة في مجالات التعليم والتعلم والبحث التربوي بما يخدم المجتمع محلياً وإقليمياً.

رسالة كلية التربية

تسعى كلية التربية بقنا لإعداد خريجين متميزين مؤهلين أكاديمياً ومهنياً وأخلاقياً، قادرين على إجراء البحوث والبحوث التربوية التي تلبى متطلبات سوق العمل باستخدام التقنيات الحديثة، مواكبين للتنافسية محلياً وإقليمياً بما يحقق التنمية المستدامة في إطار قيم المجتمع المصري.

الغايات الاستراتيجية لكلية التربية

1. إعداد خريج متميز أكاديمياً ومهنياً ملتزماً بأداب المهنة وأخلاقياتها.
2. بناء منظومة بحث علمي مواكباً للمستوى الدولي .
3. المساهمة الفعالة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحلية بما يحقق التنمية المستدامة.

الأهداف الاستراتيجية لكلية التربية

1. تطوير سياسات ونظم وآليات القبول بالكلية .
2. إعادة هيكلة البرامج بما يتفق والمعايير الأكاديمية القياسية القومية .
3. تحسين البنية التحتية للكلية بما يتفق والمواصفات القياسية لتحقيق ضوابط ومعايير الاعتماد.
4. تنمية وتعزيز قدرات الطلاب على ممارسة الأنشطة في إطار أخلاقي وصحي .

5. رفع كفاءة الموارد البشرية بالكلية بما يحقق متطلبات الجودة .
6. تطوير الخطة البحثية للكلية .
7. تدويل المجلة العلمية للكلية .
8. توفير البيئة الداعمة لزيادة الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والباحثين بالكلية.
9. الارتقاء بأخلاقيات البحث العلمي بالكلية .
10. تفعيل المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة بما يحقق التنمية المستدامة للمجتمع المحلي.
11. استحداث و اعادة هيكلة للوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية .
12. الرعاية المتكاملة لذوي الاحتياجات الخاصة بما يحقق التمكين لهذه الفئة

رؤية برنامج بكالوريوس الطفولة والتربية

شعبة الطفولة والتربية متميزة في مجال تربية الطفل والبحث التربوي بما يخدم المجتمع محليًا وإقليميًا.

رسالة برنامج بكالوريوس الطفولة والتربية

إعداد وتأهيل خريج متميز أكاديميًا ومهنيًا وبحثيًا في مجال رياض الأطفال، للعمل في المؤسسات التربوية والمجتمعية المعنية بتربية الطفل وفق المعايير القومية الأكاديمية على المستوى المحلي والإقليمي بما يحقق التنمية المستدامة.

أهداف برنامج بكالوريوس الطفولة والتربية

1. خريج منافس محليًا وإقليميًا.
2. التأهيل المستمر للموارد البشرية المشاركة في البرنامج.
3. هيكلة البرنامج طبقًا للمعايير القومية القياسية.

نبذة مختصرة عن قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أنشئ قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية عام ٢٠١٨ ويعد قسمًا خدميًا على مستوى المرحلة الجامعية الأولى، حيث يسهم في الإعداد المهني والتربوي للطلاب المعلمين في برامج مرحلة البكالوريوس والليسانس في التخصصات المختلفة. أما على مستوى مرحلة الدراسات العليا فيعد قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية قسمًا تخصصيًا يسهم بشكل رئيسي في تدريس برنامج الدبلوم المهنية والخاصة تخصص التربية المقارنة والإدارة التربوية، كما يشترك مع أقسام الكلية الأخرى في تدريس برنامج الدبلوم العام في التربية، ويقدم فرصًا للحصول على درجتي الماجستير والدكتوراه في التربية للطلاب المصريين والوافدين.

لذلك نأمل أن تكون رؤية القسم ورسالته على النحو التالي:

رؤية القسم

المساهمة الفعالة في إعداد المعلم الجامعي والمشاركة في الخدمة المجتمعية والارتقاء بالبحث العلمي والتربوي .

رسالة القسم

يسعى القسم إلى تحقيق: الإسهام في الإعداد التربوي المهني للطلاب المعلمين بكلية التربية على مستوى المرحلة الجامعية الأولى، وإعداد الباحثين المتخصصين في مجالات التربية المقارنة والإدارة التربوية .
تقديم خدمات تربوية وتنموية للمجتمع في ظل بيئة مؤسسية محفزة للإبداع في إطار من القيم الأخلاقية، وفي ضوء جودة الكلية والمعايير القومية.

<https://youtu.be/qC-YFQYgDPE>



في البداية أريدك مشاهدة هذا الفيديو (لا تكن عاديًا، العادي للضعفاء) من خلال اللينك الآتي:

الفصل الأول

ماهية الإدارة التربوية

الفصل الأول

ماهية الإدارة التربوية

١- مفهوم الإدارة:

الإدارة كنشاط تتصف بالتميز والاختلاف عن غيرها من الأنشطة الأخرى، وهذا التميز لا يرجع إلى اختلاف خصائصها عن كافة الأنشطة الإنسانية الأخرى، بل أيضا مرده إلى الإدارة هي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع وبالرغم من اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين حول تعريف الإدارة إلا أن هناك اتفاق عام بينهم على أن:

- جميع المديرين يمارسون كل وظائف الإدارة تقريبًا.

- الإدارة تعتبر من أكثر الأنشطة أهمية وتغلغلا في جميع أوجه النشاط الإنساني) اقتصادي

وسياسي وتربوي وثقافي.

كما أنها "عملية تفاعل مستمرة تتم من خلال مجموعة من الوظائف في ضوء بعض

الموجهات الفكرية العلمية، مع الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة في ظل

الظروف البيئية المحيطة لتحقيق مجموعة من الأهداف وبأعلى كفاءة وفعالية.

ومنه نستخلص أن عملية الإدارة تتركز على عناصر وهي:

- الإدارة عملية نشاط ناتج عن التفاعل المستمر بين القائمين بعملية الإدارة.
- تتضمن مجموعة من العمليات المتكاملة التخطيط، التنظيم، التوجيه الاتصال، الرقابة.
- الإدارة توجه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة.
- الإدارة تعتمد على موارد بشرية ومادية يجب استثمارها أفضل استثمار ممكن.
- الإدارة تتأثر بالبيئة المحيطة وتؤثر فيها.
- الإدارة لا تعتبر ناجحة إلا إذا حققت أهدافها بأقل تكلفة وأعلى كفاءة واقصر وقت ممكن.

٢- مفهوم الإدارة التربوية:

إن مفهوم الإدارة التربوية مفهوم واسع يجسد مجموعة من الأفكار والنظريات الفلسفية السائدة في المجتمع في صورة إجراءات وتدابير تتحرك نحو تحقيق الأهداف وفقاً لسياسات الدولة. ولقد ظهرت الإدارة التربوية كميدان متخصص من ميادين المعرفة، باعتبارها مهنة من المهن ذات الأساس والأصول الثابتة والقواعد السلوكية والانتماءات العضوية في مجتمع الممارسة

الفعلية في ميدان الإدارة التربوية، حيث اتسعت متطلبات العمل التربوي وازدادت هياكله بالشكل الذي أفضى إلى ضرورة وجود هذا النوع من الإدارة.

وإذا فهمنا أن الإدارة هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرض مشترك فإن الإدارة التربوية هي "مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاث الإدارية، أي (المستوى القومي) الوزارة (والمستوى المحلي) مديرية التربية (والمستوى الإجرائي) الوحدة المدرسية لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية".

كما تعرف بأنها "جميع الجهود والممارسات المبذولة من قبل القائمين على تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة على جميع مستويات النظام التعليمي".

كما تعرف بأنها "مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تنتج عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والجماعي النشط المنظم من أجل تذليل الصعاب وتكييف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية".

وما نستخلصه من هذه التعاريف أن الإدارة التربوية هي مجموعة من العمليات المتكافئة عند المدخل والمخرج التي تسعى إلى تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الأفراد في إطار اجتماعي وتربوي متصل بهم وبيئتهم.

٣- نشأة الإدارة التربوية وتطورها:

إن قصة تطور التربية وانعطافاتها الكبيرة، هي بعد من أبعادها الأساسية قصة تحول من نمط تقليدي إلى نمط إداري جديد أو حديث، فنشوء المدرسة كثورة تعليمية في التاريخ القديم كان معناه قيام إدارة جديدة أو عصري غير ما درج الناس عليه في تعليم أبنائهم في البيت ومواقع العمل والنشاط في الحياة وتحمل الدولة مسؤولية التعليم في العصور الحديثة كان معناه انتقال التعليم من نمط يقوم على العفوية أو المبادرات التطوعية أو إتباع العرف والتقاليد، إلى نمط جديد يعتمد على سلطة الدولة وإشرافها، وبحتكم إلى مجموعة من القوانين والنظم و اللوائح الوصفية التي تنظم العمل والتعامل داخل المؤسسات التعليمية وفيما بينها وبعضها مع بعض، وبينها وبين المجتمع الذي توجد فيه، وهذا يعني إدارة تعليمية جديدة غير إدارة تعليم الكنائس والمساجد.

إلا أن ميدان علم الإدارة بوجه عام والإدارة التعليمية بوجه خاص من العلوم الحديثة نسبياً، ولم تنشأ فكرة الإدارة التعليمية كميدان من ميادين المعرفة أو مهنة من المهن لها قواعد

وأصول ثابتة إلا في العقد الثاني من القرن العشرين، وكانت أول المفاهيم المبكرة للإدارة هي في ميدان الصناعة بفضل رائد الإدارة العلمية " تايلور " والذي قام بأبحاثه في أواخر القرن التاسع عشر والتي هدفت إلى اكتشاف أفضل السبل لإنجاز الأعمال وتحديد الطرق والوسائل التي تمكن من رفع الكفاءة الإنتاجية.

ومن تأثر مفهوم الإدارة التعليمية بالحركة العلمية، حيث أدى ظهور هذه الحركة إلى انتقال الإدارة التعليمية من إدارة تقليدية تقوم على الارتجال والخبرات الشخصية إلى إدارة علمية هدفت إلى معالجة المشكلات بأسلوب يعتمد على التفكير والاستقرار واستخدام سبل التحليل والقياس والموضوعية، وعليه انتقل علم الإدارة من المؤسسات التجارية و الصناعية إلى مجال التربية في الولايات المتحدة الأمريكية، فظهر نتيجة لذلك نظريات تتصل مباشرة بالإدارة التعليمية.

ولم تبدأ الإدارة التعليمية تظهر كعلم مستقل عن الإدارة العامة إلا من عام ١٩٤٦ م حيث بدأت مؤسسة " كلوج " الأمريكية تهتم بها وفيما بين عامي ١٩٥٩-١٩٥٥ قدمت هذه المؤسسة ما يزيد عن ٩ ملايين دولار في صورة منح للجامعات لدراسة تطوير الإدارة التعليمية والتوصل إلى صياغة للإدارة مما كان له أثر كبير في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال.

ومنذ ذلك الحين بدأ الاهتمام بالإدارة التعليمية من جانب كل من مكاتب التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية والجامعات الأمريكية على حد سواء، وبدأ إعداد البحوث والدراسات الخاصة بها تتزايد عاما بعد عام، ومن الولايات المتحدة الأمريكية انتقلت الإدارة التعليمية كعلم مستقل قائم بذاته إلى أوروبا خاصة في بريطانيا ، ففي عام ١٩٦٧ م قدمت مؤسسة " كالوست جالبنكيان " منحة مالية ضخمة إلى قسم الإدارة التعليمية في كلية التربية لجامعة لندن لإعداد وتخطيط برنامج دراسي لتدريب العاملين في وزارة التربية. والتعليم من نظار ومعلمين وغيرهم على المهام الإدارية للعملية التعليمية ومثل هذه الدراسات أصبحت اليوم جزءا من المنهج المقرر على طلبة كلية التربية بلندن .

ومن أوروبا انتقلت الإدارة التعليمية كعلم إلى الإتحاد السوفياتي ثم إلى العالم، ومن هنا بدأ علم الإدارة التعليمية يفرض نفسه على العلوم التربوية الأخرى، ويتخذ لنفسه صفة بين هذه العلوم، فبدأت كليات التربية في المجتمعات الغربية والشرقية والعالم العربي تقدم ضمن مناهج الدراسة المعتادة مقدرات في الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ،وقد ساعد على رسوخ هذا الاتجاه وعلى تطوير الإدارة التعليمية تقدم العلوم السلوكية والتقدم الذي حدث في مجالات الإدارة الأخرى كالصناعة والمال والتجارة.



وقد أخذ هذا المفهوم يتطور تطورا سريعا في السنوات الأخيرة نتيجة لمجموعة من

الأسباب والعوامل منها:

- تطور مفهوم إدارة الأعمال والصناعة.
- توافر العديد من الدراسات في ميدان الإدارة العامة.
- تركز الدراسة على الإدارة التعليمية باعتبارها ظاهرة سلوك وأداء وتفاعل اجتماعي وعلاقات إنسانية وغيرها.
- تأثر مفهوم الإدارة التعليمية بحركة العلاقات الإنسانية، حيث أصبحت مجالات العلاقات الإنسانية تشكل المعرفة الأساسية للإدارة فالتجهد الإدارة إلى ممارسة المبادئ الديمقراطية في العمل والتعامل.
- تأثر الإدارة التعليمية بالمفاهيم النفسية والتربوية الجديدة التي قادها المفكرون التربويون وعلى رأسهم " جون ديوي ، كلباترك " والتي تؤكد في مجملها على شخصية الطفل وحاجاته ورغباته وتشجيع التعبير الذاتي والإبداعي لديه بدلا من إخضاعه لأنماط مرسومة مسبقا.
- استخدام النظريات والنماذج في دراسة الإدارة التعليمية.
- تحليل الإدارة إلى بعدين رئيسيين أحدهما يتعلق بالمحتوى وآخر بالطريقة الاجتماعية .
- تأثر الإدارة التعليمية بقوى جديدة وعدد من الظواهر مثل التكنولوجيا، العوامل السكانية والاقتصادية، الانفجار المعرفي والضغط الاجتماعية.



وتعليم الإدارة التعليمية من حيث أنه نوع من التعليم مثله مثل الطب والقانون ينبغي أن يستهدف إكساب الدارسين والمعلمين المهارات والاتجاهات التي تساعدهم على فهم وحل المشكلات الإدارية في مجالات عملهم وتخصصهم، وتعليم الإدارة بهذا المفهوم يتطلب إذن:

- أن تركز المادة التعليمية على نتائج البحوث الميدانية والمسحية والوصفية.
- ألا تقتصر وسائل التعليم في مجالات الإدارة التعليمية على الأساليب التقليدية كالمحاضرات النظرية، بل يجب أن تمتد لتشمل مناقشة الحالات وتمثيل الأدوار والتدريب.....الخ.
- أن يتوفر في المشتغلين بالتدريس في هذا الميدان المعرفة والدراية بأصول الإدارة والخبرة العلمية النشطة، بالإضافة إلى الاهتمام والخبرة في البحوث الميدانية.

٤- مستويات الإدارة التربوية:

يستخدم مستوى الإدارة التعليمية ليدل دائماً على مسعى الإدارة التربوية النظامية وبصورة موجزة ولذا فإن الإدارة التعليمية تشير إلى جميع الجهود الإدارية المبذولة من قبل القائمين على تنفيذ العمليات الإدارية التابعة للنظام التعليمي بمستوياته المختلفة: المستوى القومي، والإقليمي والمحلي الإجرائي، وذلك على النحو التالي:

أ. الإدارة العليا:

ويقصد بها أنواع الإدارة التي تمارس على المستوى القومي والمتمثلة في وزارة التربية والتعليم وتقع في عاصمة الدولة ويتولى رئاستها وزير يتم تعيينه كغيره من وزراء الدولة بقرار من رئيس الدولة ويعاونه في إنجاز أعماله مجموعة كبيرة من رجال التربية والتعليم في ديوان الوزير مثل الأمين العام للوزارة، وكلاء الوزارة والمدراء العاملون، ومستشارو المواد الدراسية...إلخ.

ب. الإدارة الوسطى:

ويقصد بها أنواع الإدارة التي تمارس على المستوى الإقليمي وهي تأخذ سمي مديريات التربية والتعليم وتتكون من أجهزة وهيكل إدارية تشابه ما يوجد في ديوان الوزارة إلى حد كبير ولكن في شكل أصغر حجمًا وأقل تعقيدًا، وتعتبر هذه المديريات مسؤولة على الإشراف على التعليم في هذه المناطق والولايات والأقاليم الجغرافية وتطبيق السياسات التعليمية المتبعة من طرف الدولة.

وتتكون كل مديرية تربوية من مجموعة الإدارات التعليمية موزعة على المناطق المحلية

التي يتكون منها الإقليم الجغرافي.

ويعين لكل مديرية تعليمية مدير ويتم التعيين بقرار من وزير التربية والتعليم أو رئيس الدولة ويساعد مدير مديرية التربية مجموعة من رجال الإدارة التعليمية مثل المدراء المساعدون ومديرو المراحل ورؤساء الأقسام والمستشارون التربويون والمفتشون وموجهو المواد الدراسية...إلخ

وتنقسم كل مديرية تربوية أو تعليمية إلى مجموعة من الإدارات التعليمية في المستوى المحلي وتشرف كل إدارة تعليمية على المدارس الابتدائية والأساسية والثانوية التابعة لها في المنطقة المحلية، ويتولى هذه الإدارة مشرف مفوض من طرف مدير التربية يسهر على توفير بيئة العمل المناسبة وعلى توفير المعلومات وانسياب الموارد التعليمية من أعلى إلى أسفل والتحقق من وصول المادة التعليمية إلى الطلاب بالشكل الصحيح، وفي الوقت المناسب.

ج. الإدارة الدنيا:

وهي الإدارة على المستوى الإجرائي، ويقصد بها أنواع الأجهزة الإدارية التي تمارس الوظائف والممارسات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية وهي ما تسمى بالإدارة المدرسية، وهي المسؤولة عن الإشراف على المنفذين للمهام والخطط الموضوعة مثل رؤساء الأقسام ومديرو المدارس وهؤلاء هم الذين يتصلون مباشرة بالمنفذين كالمعلمين، ويحتاج الإداري في أي مستوى

إلى قدرات ومهارات حتى يستطيع القيام بالواجبات الموكلة إليه ويختلف معنى كلمة مهارة عن كلمة قدرة اختلافاً جوهرياً، فإذا كانت القدرة تعني إمكانية أداء عمل ما .

فإن المهارة هي إمكانية أداء هذا العمل بشرط أن يتم بسرعة كبيرة و دقة عالية، لذا فإن القدرة غالباً ما تتوافر لدى الجميع وذلك لإمكانيتهم أداء أي عمل، في حين المهارة في أداء هذا العمل لا يمكن أن توجد لدى أي فرد منهم إلا من خلال الخبرة العملية والممارسة الفعلية لكي يتميز أدائه بالسرعة والدقة الفائقة.

وإذا كانت الإدارة مسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة التعليمية التي توجد بها، فإن بلوغ هذه الأهداف على النحو المرغوب كما وكيفا لا يأتي إلا من خلال القدرة الفائقة للإدارة على حشد العناصر البشرية والعناصر المادية المتاحة واستثمارها أفضل استثمار ممكن وتوجيهها.

٥- الإدارة التربوية بين العلم والفن والمهنة:

كثيراً ما يدور الجدل حول طبيعة الإدارة التعليمية ومدى اعتماد الإداري في سلوكياته على أسس علمية أو مهارة شخصية تعتمد على قدرته وفهمه أو معارف علمية اكتسبها من خلال إعداد مسبق أو تدريب شخصي وبعبارة أخرى كثر الجدل بين رجال الفكر الإداري التربوي حول طبيعة الإدارة التعليمية حيث ينظر فريق إلى طبيعة الإدارة على أساس أنها " فن " في حين يرى

آخر أنها " علم " ويذهب فريق ثالث إلى أنها " مهنة " ويعتمد كل فريق في ذلك على مبررات موضوعية تبرر صحة كل مقولة، وعليه كان لزامًا علينا عرض المبررات المختلفة لكل منهم:

أ. الإدارة علم:

إن أول ما يتبادر إلى الذهن في المجال قول " تايلور " عن الإدارة العلمية أنها تتطلب ثورة عقلية من جانب الإدارة ومن جانب العمال، أي أن الإدارة منذ نشأتها الأولى قامت بتطبيق الأسلوب العلمي وفي الوقت الحاضر نجد كذلك أن الاتجاهات الحديثة في الإدارة هي محاولة إرسائها على قواعد و أصول العلم، لكي يسير على هذا كل رجال الإدارة أثناء الممارسة العلمية لعملهم، كما يتضمن جانب العلم في الإدارة أن أصبحت كل البحوث و المعلومات الجديدة تقوم على قواعد ومبادئ ومفاهيم الإدارة العلمية عند وضع البيانات وتصنيفها وقياسها.

فالإدارة أو من يمارس عملية الإدارة كما يقول " جريفث " هو من يقوم بتطبيق الأسس العلمية بنفس الطريقة التي يتبعها كل من المهندس أو الطبيب في عمله ،ويرى كل من " هالبن " و"كولادارس " و "جزيل " أن الإدارة ما هي إلا ميدان من ميادين العلوم التطبيقية الذي تطبق فيه الأساليب العلمية .

وعليه فإنه من المبررات الأساسية التي تؤكد على طبيعة الإدارة كعلم نجد ما يلي:

○ أن دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ومنها الظواهر الإدارية أصبح يتم على أسس وخطوات الأسلوب العلمي و التي تتضمن تحديد المشكلة وفرض الفروض، واختبار صحة الفروض واختيار الفرض الملائم وعليه فإن تطبيق الأسلوب العلمي قد امتد ليشمل إنجاز جميع المهام و العمليات الإدارية كاتخاذ القرارات والتخطيط وإجراءات المتابعة و التقويم وتوزيع العمل....إلخ.

○ أن الإدارة كعلم يشبه أي علم آخر في أنه يشتمل على عديد من المبادئ والتعاريف والأساليب والنظريات والتطبيقات، ولذا يتم إنجاز عديد من الدراسات العلمية في مجال الإدارة لاستنتاج بعض النظريات التي تفسر الظواهر الإدارية موضع الدراسة والتي استخدم لدراستها نفس الطريقة العلمية المطبقة في جميع العلوم الأخرى.

ب. الإدارة فن:

يولد العديد من الأفراد وهم مزودون بقدرات خاصة تختلف عن غيرهم، وتبرز هذه القدرات من خلال التعامل مع الناس من حيث قدراتهم على التأثير والإقناع، وذلك بما يتمتع به هؤلاء الأشخاص من سمات الشخصية القيادية التي صقلوها بواسطة الخبرة

والتجربة وهذا ما دفع "إلتون مايو" وزملائه على القيام بإجراء تجارب من أجل الكشف عن أثر العوامل النفسية والعاطفية والحسية على الإنتاج.

إن الفن عبارة العديد من المهارات التي يكتسبها الإنسان من خلال تطبيقه للعلم، على اعتبار أن الغاية من هذا التطبيق هو الوصول إلى أفضل النتائج بواسطة الأسلوب الذي يرضي احتياجات من هم موضع التطبيق، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن من يمارس وظيفة إدارية ومهما كان نوع قدرته في العلوم الإدارية إنما يستمد خبرته من العديد من المواقف التي تمر به وهي بطبيعة الحال كثيرة في مجال الإدارة.

ومنه يمكن حصر المبررات التي استند عليها الفريق فيما يلي:

- أن العمل الإداري يتطلب من رجل الإدارة أن يتمتع بسمات منها :حسن التصرف، إمكانية التطبيق السليم لجوانب المعرفة، سرعة البديهة والإدراك، الخيال المتسع... وغيرها وتوافر هذه السمات يساعدهم على إتقان أعمالهم وإنجازها بكفاءة كبيرة، وتعتبر هذه السمات من أهم السمات الرئيسية التي تتوافر لدى الفنان لكي يتمكن من حسن أدائه لدوره.
- أن أداء رجل الإدارة يتطور من خلال الممارسة والخبرة العلمية ولذا فإن أدائه في إنجاز مهام العمل الإداري يصبح خلال العام الثاني أفضل منه من العام الأول، كما أن نجاح بعض

رجال الأعمال غير المؤهلين تأهيلاً علمياً في توسيع نطاق عملهم بصورة كبيرة يدل على أن الإدارة فن فمن خلال الاعتماد تجاربهم الشخصية والتي تقوم على أساليب التقليد والمحاكاة، والمحاولة والخطأ... إلخ توصل هؤلاء إلى معرفة الطرق التي تؤدي إلى نجاح أعمالهم وذلك طبقاً للمقولة الشائعة " الحياة مدرسة " .

■ أن توافر بعض صفات وعوامل القيادة لدى بعض الأفراد يساعدهم على النجاح في العمل الإداري منها على سبيل المثال :القدرة العالية والموهبة وإمكانية التأثير على الآخرين رغم اختلاف طبائعهم ومشاعرهم وحاجاتهم وسلوكياتهم، وهذه كلها من سمات نجاح أي فرد في عمله.

وطبقاً لكل هذا فإن الإداري أو الفرد لا بد أن يكون فناً في مهنته وعمله بالقدر الذي يجعل منه رجل إدارة ناجح.

ج. الإدارة مهنة:

إن من أقرب الصفات وأكثرها انطباقاً على الإدارة في إطار المفاهيم السائدة هي صفة المهنة والتي تنطبق أيضاً على الطلب والمحاكاة والتدريس والهندسة.



فالمهنة عند رونالد بافالكو هي "عبارة عن أدوار اجتماعية ترتبط بمكانة الأفراد في

المجتمع المحلي "

وهي أيضا حسب تايلور " : هي تلك النشاط الذي يرتبط بسوق العمل, بهدف اتساع

الحاجات الأساسية للأفراد، وهذا النشاط المهني يحدد أيضا الوضع الاجتماعي للفرد وعليه فإن المحاولات التي قامت لتعريف " المهنة " قد ركزت على ثلاث صفات واشترطت وجودها لقيام المهنة، وهذه الصفات هي:

- لا بد لأي مهنة أن تقوم وتستند على رصيد من العلم والمعرفة أو رصيد من الحكمة أو الخبرة الفريدة من نوعها.
- لا بد أن يتوافر في أصحاب المهنة قدر كاف من الفن والمهارة في استخدام الرصيد المعرفي العلمي أو الحكمة أو الخبرة في ممارسة الأنشطة المهنية.
- يلزم لقيام المهنة أن يعترف المجتمع بقدراتها على القيام بأحد وظائفه الحيوية نيابة عنه وأن يؤكد مسؤولياتها المهنية في القيام بهذه الوظيفة.



وبالنظر إلى الإدارة كمهنة من هذه الزوايا الثلاث نجد أنها تسير في الطريق نحو

إرساء قواعدها كمهنة، فلها أصولها العلمية المستمدة أساسًا من المعارف والنظريات التي توصلت

إليها العلوم السلوكية والطبيعية معا، وقد أصبح لها كذلك رصيد معرفي متزايد استمد من خبرات المهنة الخاصة ومن بحوثها الميدانية وتجاربها، وللإدارة كذلك أساليبها الفنية التي تركز على فرة الإداريين على مزج المهارة الشخصية بالنظريات العلمية في ممارسة الأنشطة الإدارية.

أما اعتراف المجتمع بقدرة مهنة الإدارة على القيام بأحد الوظائف الاجتماعية الحيوية وتأكيد على مسؤوليتها في ذلك، فإن الشرط مازال بعيداً أمام الإدارة والإداريين لكي يثبتوا كما أثبتته الأطباء والمحامون والمهندسون من قبلهم.

وبناء على ما سبق فإنه ينظر إلى الإدارة على أنها فن على أساس أن ارتفاع الخبرة  والمهارة في أداء العمل الإداري، كما أن الإدارة علم نتيجة استخدام الأسلوب العلمي، وهي أيضا مهنة باعتبارها تستند على رصيد من العلم ورصيد من الخبرة، ومنه فالرأي الذي يجمع في الإدارة بين العلم والفن والمهنة هو الرأي الأفضل، ويؤكد التعريف التالي للإدارة صحة هذا الرأي وهي فن تطبيق العلم بحيث يؤدي التطبيق أفضل النتائج .

٦- عمليات الإدارة التربوية:

إن الأجهزة أو القوى التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال توجيه مسارات تفاعلها تسمى أجهزة التحويل أو ما اصطلح عليه بالعمليات، ويمكن تصور عملية التحويل بآلة تقوم باستقبال المادة الخام التي هي بمثابة مدخلات لها واستيعابها وتحويلها في إطار عملياتها إلى مادة مصنعة هي بمثابة مخرجات، ويتطلب في ذلك استخدام العديد من الأدوات والمواد المتاحة للخروج بنتائج تمكننا من تحويل وتوجيه مسارات العملية التحويلية نحو الوجهة الصحيحة التي تحقق بدورها الأهداف المرجوة والمرموقة.

وبصورة عامة فإن العمليات الرئيسية لتحويل المدخلات إلى نواتج في منظومة الإدارة

التعليمية هي سبع عمليات : التخطيط، التنظيم، الإشراف، اتخاذ القرارات، الاتصال، التمويل وإعداد الميزانية وأخيراً المتابعة والتقييم.

أ. التخطيط:

يُعد التخطيط عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة التعليمية وله أولوية على جميع

عناصر الإدارة الأخرى، إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون تخطيط لها،

فالتخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات



المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم.

فالتخطيط هو العملية التي تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل أي التقرير سلفا بما يجب عمله لتحقيق هدف معين، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، والإمكانيات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف، كيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفعالية المطلوبة، إضافة إلى رسم السياسات والإجراءات وإعداد الموازنات وكتابة الجدول الزمني.

والتخطيط في ميدان الإدارة التعليمية والتعليم عملية واسعة ومستمرة تتضمن جوانب عديدة ومجالات مختلفة للعمليات التعليمية وليس مجرد تقدير أعداد المدارس والفصول والمعلمين اللازمين لتحقيق النمو في التعليم...إلخ ، ومن بين هذه المجالات التي ينبغي أن تحوز على

الاهتمام الكافي نجد المجالات التالية:



شكل (1) مجالات عملية التخطيط

والتخطيط في كل مجال من هذه المجالات له أهميته وفوائده التي يمكن إبرازها في النقاط التالية

التخطيط يوفر الوقت، فالوقت عنصر حرج في أي عمل بالرغم أن وضع الخطة يتطلب وقتا كبيرا، إلا أنه يمكن القول أن ما يستغرق من وقت في تلك الأنشطة يعوض بما يوفر من وقت عند التنفيذ.

التخطيط يساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل، وذلك أن التخطيط

يتفادى الإسراف الناجم عن الارتجال ويحد من النفقات وينمي ويرفع الموارد وكفايتها.

التخطيط يتضمن التنسيق بين النشاطات المختلفة من خلال تحديد الوقت اللازم لكل نشاط

أساسي والأنشطة الفرعية المنبثقة عنه .

التخطيط يهتم بالنتيجة وما يتوقع حدوثه من مشكلات وهو بذلك يساعد على تجنب وقوعها.

التخطيط يهتم بمشكلات العاملين وتوفير المناخ اللازم لعمل وزيادة الإنتاجية. 

وعليه يقوم بالتخطيط التربوي بوزارة التربية إدارة متخصصة، وتقوم هذه الإدارة بإعداد مشروعات الخطط التربوية الطويلة والقصيرة والمتوسطة المدى بالتعاون مع الإدارات العامة ومديريات التربية، إضافة إلى متابعة تقييمها وتنفيذها، كما تقوم هذه الإدارة بتلقي الاقتراحات الخاصة بشأن إعداد الفصول والمدارس ونوع المباني المطلوب إنشاؤها والتنسيق مع الإدارات العامة المتخصصة، ثم تقوم باقتراح الخطة التربوية لكل مرحلة مثل أولويات القبول، وتوزيع الفصول والمدارس وذلك بغية تحقيق أهدافها في إطار السياسة العامة للوزارة.

ب. التنظيم:

إن التنظيم هو العملية التي تحدد النهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف وتتوزع فيه الاختصاصات والمسؤوليات، وهو الهيكل الناتج عن تحديد وتجديد العمل.

والتنظيم أيضا كما يقول ' فايول ' " إمداد المنظمة بكل ما يساعد على تأدية مهامها من الموارد الأولية وآلات ورأس مال والأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض أن التنظيم في الأصل إقامة علاقات نشطة للسلطة

بين الأطراف 'george terry': " ويضيف التالية : العمل، الأفراد ومراكز العمل بهدف تمكين كافة الجماعات من ممارسة العمل مع بعضها البعض بكفاءة ."

والتنظيم في مجال الإدارة التعليمية هو " وضع الترتيبات الكفيلة بتحقيق الأهداف

التعليمية وبدونه يفقد التخطيط أهميته ويفشل الأفراد في إنجاز أعمالهم أو تقصر عن بلوغ أهدافها.

وعليه ففي ميدان الإدارة التعليمية يقوم التنظيم الإداري على النقاط التالية:

أن يقوم التنظيم الإداري على أساس فعالية علمية اتخاذ القرار وأن يسمح التنظيم بأن يتخذ القرار الأمثل عند مستوياته.

أن يسمح التنظيم بحرية العمل والمبادرة الذاتية مع تنظيم المستويات الهرمية للسلطة مما يسمح بتحقيق نوع من الرقابة المعقولة.

يجب تنظيم الوظائف الإدارية وروافد عمل القرار بحيث تمكن القائمين بالعمل من الأداء بصورة ديمقراطية لامركزية.

أن هدف التنظيم هو توضيح وتوزيع المسؤولية والسلطة بصورة منتظمة تتماشى وهذه المنظمة.

يجب أن يقوم التنظيم على أساس توحيد مصدر القيادة.



يجب أن يسمح التنظيم بحكم طبيعته بالتقويم المستمر والمتابعة.



يجب أن يخلق التنظيم جوًّا من العلاقات الإنسانية بين الإدارة ومرؤوسيه.



ج. الإشراف:

إن الإشراف التربوي هو عملية تلازم الخطة الموضوعية والتنظيم السابق وهو " عملية ديمقراطية إنسانية علمية تهدف إلى تقديم خدمات فنية متعددة تشمل المعلم والمتعلم والبيئة التعليمية، وذلك من أجل تحسين الظروف التعليمية، وزيادة فعالية التعليم وتحقيق أهدافه ".

فالإشراف هو العمل الدائب للمدير أو الرئيس حيث يواجه المشكلات ويقوم المعوج من الأمور ويحقق التعاون بين العاملين، ويدعم روح الفريق الواحد بينهم ويجعل الجميع راضين عن عملهم ويحقق الكفاءة المستمرة في مستوى الأداء.

والإشراف الناجح في الإدارة التعليمية يبدأ مع بداية التخطيط للعمل ثم تنفيذه ويتضمن

الإجراءات التالية:

توضيح أهداف العمل ومساعدة المرؤوسين على فهم هذه الأهداف والسياسات.



شرح تنظيم العمل بعامة والتنظيم الخاص في الوحدة التي يعمل بها المرؤوس بخاصة.



فهم المرؤوسين لواجباتهم ومهامهم ومسؤولياتهم والسلطات المفوضة لهم. 

تنمية الاتجاه نحو العمل كفريق يستطيعون فيه تقديم أفضل جهودهم . 

تنمية روح القيادة والتبعية في نفوس العاملين. 

وعليه فالعاملون في مجال الإدارة التعليمية بحاجة لمن يرشدهم ويوجههم ويشرف عليهم حتى تتطور أعمالهم، ويتقنوا أساليب التعامل مع العمل والغير والطلاب ويزدادون خبرة في مجال المهنة حتى يمكن تحقيق أهداف الإدارة التعليمية والتي تتبلور في النهاية في تكوين شخصية المرؤوسين من إداريين ومعلمين وطلاب وإعدادهم لإدراك قدراتهم وإمكاناتهم والتسلح بالخبرات لمواجهة الحياة في مجتمع زاخر بالصعاب مليء بالمشاكل .

وتتعدد أساليب الإشراف المتبعة في مجال العملية التعليمية نتيجة اختلاف وجهات النظر

المتعددة في الإشراف التربوي ومن بين هذه الأنواع نجد:

أ- **الإشراف التصحيحي** : وهو الإشراف الذي يهدف إلى اكتشاف الأخطاء، وإدراك مدى ما

يترتب عن هذه الأخطاء من ضرر، مع تقدير الآثار التي يمكن أن تترتب عنه.

ب- **الإشراف الوقائي** : هو الإشراف الذي يستطيع التنبؤ بالصعوبات التي تواجه مثلا المعلم

فهو يعصم الفرد من فقدان ثقته بنفسه عندما يواجه مصاعب ومتاعب أثناء الخدمة.

ج- **الإشراف البنائي**: إن الإشراف البنائي تجاوز مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء وإحلال الجديد الصالح محل القديم الفاسد، ويبدأ من الرؤية الواضحة للأهداف التربوية والوسائل التي تحققها.

د- **الإشراف الإبداعي**: هو الإشراف الذي يحشد الهمم ويحرك القدرات الخلاقة لدى المشرف ليخرج أحسن ما لديه، ويجب أن يكون على مستوى عال من الاتصاف بصفات شخصية مثل الثقة، الصبر.

د. اتخاذ القرارات:

إن القرار هو كلمة لاتينية معناها القطع أو الفصل بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر هو نوع من السلوك يتم اختياره بطريقة معينة، ويعرفه البعض على أنه " فعل يختاره الفرد بوصفه أنسب وسيلة متاحة لإنجاز الأهداف التي يتبعها من أجل حل المشاكل التي تشغله " .

ويتداخل القرار مع التنفيذ، فقرار ما يمكنه أن يغير الاتجاه الحالي للتنفيذ، وقد يصدر القرار أيضا لتثبيت وضع قائم منفذ أو لتصحيحه، بمعنى أن قيمة القرار تتوقف على نجاح الأثر الذي يترتب عليه، ولما كان الأثر المنطقي يتمثل في الأهداف، فإن قيمة القرار ترتبط بدرجة تأثيره في تحقيق تلك الأهداف.

فاتخاذ القرار هو في جميع الأحوال تقدير مسلك معين في المستقبل، ويجب على متخذ

القرار أن يأخذ بعين الاعتبار ثلاث خطوات أساسية هي:

التنبؤ بالنتائج المستقبلية التي يمكن أن تترتب على اختيار مسلك معين دون مسالك أخرى. 

تقويم هذه النتائج المتوقعة في ضوء قدرنا على تحقيق هدف متخذ القرار. 

استخدام معيار معين للمقارنة بين البدائل المختلفة يمكن متخذ القرار من اختيار لأكثر البدائل قدرة على تحقيق هدفه. 

ومن ثمة يتضح أنه يجب أن تتوافر لدى متخذ القرار في الإدارة التعليمية التجربة السابقة

الفنية والأساس القوي بالحاضر والقدرة على التنبؤ بالمستقبل.

وتنقسم القرارات التربوية إلى قسمين:

➤ القرارات التقليدية : وهي القرارات التي تتعلق بالمشكلات العادية المتصلة بإجراءات العمل

اليومي وتنفيذه مثل الانصراف، الحضور والإشراف... إلخ، والنشاط الجاري في مستويات الإدارة التعليمية.

➤ القرارات الحيوية : وهي القرارات التي تتعلق بالتخطيط التعليمي والتربوي ورسم سياسات

العمل والمشكلات التي تعترض الخطط المرتبطة بالمهنة الأساسية للإدارة التعليمية، وبأهدافها طويلة المدى والسياسات والاستراتيجيات .

و. التمويل وإعداد الميزانية:

إن الميزانية هي عبارة عن " بيان رقمي بتقدير مصروفات الدولة أو المؤسسة وإبرازها خلال فترة زمنية مقبلة تكون في العادة سنة ".
أو هي بيان تقديري لما يجوز لأجهزة الدولة إنفاقه، وما يجوز جبايته أو تحصيله من أموال خلال فترة زمنية معينة.

ويوجد نوعان من ميزانية الدولة هما ميزانية الخدمات وتتفق على الوزارات والهيئات الهامة ذات الطابع الخدمي، وميزانية الأعمال أو الإنتاج وتشمل المؤسسات التي تقوم بنشاط اقتصادي أو تجاري أو زراعي أو صناعي.

وتتم الميزانية العامة للدولة بأربعة مراحل أساسية:

- 1- **إعداد الميزانية**: ويتطلب فيها الوقوف على ما تحتاجه كل وزارة من أموال منها وزارة التربية.
- 2- **اعتماد الميزانية**: وذلك بالمناقشة مع وزارة المالية يتم عرضها في صورة مشروع على البرلمان.
- 3- **تنفيذ الميزانية**: حيث تقسم على الوحدات الإدارية والتي بدورها تأخذ نصيبها وتنفذ الميزانية.

4-الرقابة على الميزانية: وتقوم بها أقسام الحسابات بالوزارات إضافة إلى مدراء المالية، وتتم الرقابة قبل الصرف وبعده للتأكد من أن الصرف تم وفق القواعد المقررة. والتمويل في الإدارة التعليمية هو وظيفة تختص بتوفير الأموال اللازمة لتحقيق الأغراض والأهداف التي قامت من أجلها بأكبر كفاءة ممكنة.

والإنفاق في الإدارة التعليمية يخضع لعوامل خارجية وأخرى داخلية، فالخارجية منها تلك التي تتعلق بالمستوى العام للدخل القومي، ومستوى نفقة المعيشة، ومستوى التكنولوجيا...إلخ، أما العوامل الداخلية فهي تلك المتعلقة بأجور العاملين في المؤسسات التعليمية، المباني وأقسام التدريس...إلخ.

ومصادر تمويل الأنشطة التعليمية خاصة في الدول النامية : تنقسم إلى: مصادر رئيسية

والمتمثلة في خزينة الدولة، أما المصادر الثانوية فهي الهبات والمساعدات التي تتلقاها من دول أجنبية أو هيئات دولية.

وعليه فالدولة ملزمة بمواجهة الإنفاق المتزايد على التعليم وتمويله بالقدر الذي يسمح للإدارة التعليمية بتحقيق الأهداف المنشودة.

ز. المتابعة والتقييم:

إن المتابعة في الإدارة التعليمية هي " العملية التي يتم من خلالها الإشراف على تنفيذ ما

تم التخطيط والتنظيم له، والتأكد من تنفيذ الأهداف حسب الخطة المرسومة.

أما التقييم في مجال الإدارة التعليمية هو تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة العاملين في

تحقيق الأهداف المرسومة، ويعرف كذلك بأنه عملية منظمة تتضمن جمع وتمحيص معلومات لاتخاذ القرارات عن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المتوخاة".

وترمي عملية المتابعة والتقييم في الإدارة التعليمية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن أن

نذكر منها ما يلي:

- 1- تقدير نتائج إنجاز العاملين للعمل، وهي نتائج تتعلق بالمعلومات التي اكتسبوها والمهارات والاتجاهات التي نحوها.
- 2- الوقوف على صلاحية برنامج العمل ومدى تحقيقه للأهداف التي وضعت.
- 3- الوقوف على الجوانب التنظيمية والإدارية والإجرائية المنظمة للعمل.
- 4- معرفة إمكانية الأفراد القائمين بالعمل، ومعرفة نواحي القوة والضعف في أدائهم وقد تستخدم المعلومات التي يحصل عليها متخذو القرارات في ترقية بعضهم إلى مراكز قيادية.
- 5- ملاحظة تأثير ديناميات الجماعة على أداء الأفراد .

ومن أهم مجالات التقويم في الإدارة التعليمية نجد:

- تقويم الخطة التربوية والتنظيم الإداري والتمويل .
 - تقويم التنظيم المدرسي وأثره على تحقيق الرسالة .
 - تقويم خطة المباني المدرسية والتجهيزات والأدوات المدرسية .
 - تقويم برامج التدريب لكافة المعلمين ومدى إقبالهم على مهنة التدريس، ومن ثمة تقويم أدائهم.
 - تقويم العلاقة بين المدرسة والمجتمع ومدى قيام المدرسة بخدمات تعليمية فعالة.
 - تقويم المنهاج المدرسي من حيث أهدافه ومحتواه وتنظيمه وتنفيذه .
- وعليه ، عند تقويم أي برنامج تعليمي أو خطة تربوية لابد من إتباع خطوات رئيسة في العملية التقويمية مثل تحديد الهدف من التقويم، واختيار الوقت المناسب، تحديد المجال إضافة إلى تحديد الأسلوب والطرق المستخدمة في التقويم.

٧- خصائص الإدارة التربوية:

تلتقي الإدارة التربوية مع سائر فروع الإدارة الأخرى، لكنها تتميز ببعض الخصائص التي تحدد علاقتها مع الآخرين، ومجموع العمليات المحيطة بها، ومن بين هذه الخصائص نجد :

أ. قابلية التحقيق:

يعنى بهذه الخاصية بأنها تحقيق كفاءة التوافق بين التوجيهات المنهجية لبلوغ الغايات المحدودة للإدارة التربوية وبين المتغيرات الاجتماعية الحادثة في المجتمع والتي تدع لتطوير الإدارة التربوية وتعظيم تأثيرها الإيجابي.

ب. الإحرائية:

يعنى بها ترشيد القدرة على الأداء العملي الذي يستند على القوانين العملية ويتفق مع المستجدات في النظريات والتصنيف المركب في العلوم، وتولد القدرة على تطويع الجهود في المواقف العملية في بيئة الإدارة.

ج. التأثيرية:

ويعنى بها تطويع الأساليب المناسبة لحسن استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية والعمل على تطويعها لتحقيق أكبر عائد ممكن لعملية الادخارية بما يفوق قيم مداخلاتها وتطويع كل من الخبرة والسلوك في نمو العملية الإدارية وفهم المجتمع والحضارة، هذا التطويع مقترن بوجود إمكانات الوصول إلى استنتاجات أو تنبؤات.

د. الموضوعية:

يعنى بها الاستقلالية في عملية التحقق من سلامة الوصول إلى النتائج عن طريق إعادة إجراءات التجربة، أو استعادة النتائج الرئيسة التي تم التوصل إليها، إضافة إلى أن الموضوعية في الإدارة التعليمية تعني إمعان النظر في الواقع للبناء الاجتماعي والتوازن المحسوب بين تقدير الاحتياجات ومعرفة الإمكانيات المتاحة.

هـ. المستقبلية:

إن المستقبلية تعني المرونة وسرعة الاستجابة والتنفيذ والابتكاري المبدع القادر على صنع المستقبل وغرس قيم وممارسات العمل والإنتاج والإتقان وإعداد الإنسان للمستقبل معتمدًا في ذلك على التفكير والتحليل وحل المشكلات المتجددة في استجابة لتحديات المستقبل.

مما سبق يمكن القول بأن خصائص الإدارة التربوية تتمثل في:



أسئلة الفصل الأول

السؤال الأول: ضع علامة صح أو خطأ أمام العبارات الآتية:

1. يعد التخطيط من أهم الوظائف الإدارية ولكي يكون ناجحاً وفعالاً يجب أن يقتصر على بعض الأنشطة والمجالات الوظيفية التي تحويها المؤسسة التعليمية.
2. الإدارة التعليمية هي العملية التي يدار بها نظام التعليم في مجتمع ما وفقاً لأيدلوجيته وظروفه السياسية والإقتصادية والإجتماعية لتحقيق أهداف المجتمع القومية.
3. تصنف الإدارة التعليمية من الناحية التنظيمية إلى إدارة مركزية وإدارة لامركزية.
4. الإدارة التربوية هي مجموعة الإجراءات والأساليب التي تستخدم في صورة عمل منظم ومنسق لتنفيذ السياسة التربوية للمجتمع وبما يخدم الأهداف التربوية .
5. مستوى من مستويات الإدارة التعليمية مسئول عن إجراءات التنفيذ وما تتطلبه من تخطيط وتهيئة للموارد والإمكانات المطلوبة هو الإدارة الصفية.
6. من خصائص الإدارة المدرسية الاجرائية.
7. تعد الادارة مهنة فقط.
8. الادارة هي عمل جماعي.
9. تعد الادارة المدرسية حلقة الوصل بين الإدارة التعليمية والإدارة التربوية.
10. التنظيم هو توزيع المهام والمسئوليات
11. يعد التقييم جزءاً من المتابعة.
12. تعرف المتابعة بأنها عملية منظمة وهادفة تهدف الي جمع البيانات وتحليلها.
13. من مجالات التقييم في الإدارة التعليمية تقويم العلاقة بين المدرسة والمجتمع.
14. التخطيط هو ترتيب الأولويات.
15. اتخاذ القرار من اختصاص مدير المدرسة فقط.
16. الإدارة الوسطي هي الإدارة التي تمارس على المستوى القومي والمتمثلة في وزارة التربية والتعليم.
17. تنقسم القرارات إلي قرارات تقليدية وقرارات حيوية.
18. من مجالات التخطيط في العملية التعليمية المناهج وإعداد المعلمين.
19. من أساليب الإشراف التربوي الإشراف التقويمي.
20. تمر الميزانية العامة للدولة بأربعة مراحل أساسية: إعداد- تنفيذ- اعتماد- رقابة الميزانية علي الترتيب.



الفصل الثاني

الإدارة المدرسية

١- مفهوم الإدارة المدرسية

تعد الإدارة المدرسية كيان غير مستقل في حد ذاته، بل هي جزء من الإدارة التعليمية، وحدتها المدرسة ويتأسسها جهاز إداري متمثل في المدير مهمته العمل على إنجاز المدرسة في أداء رسالتها وطبيعة عمله يغلب عليها الجانب التنفيذي والإجرائي أي تطبيق جميع الخطط والقرارات والسياسات التعليمية الصادرة إليه من الإدارة التعليمية.

ويعرف جوردان الإدارة المدرسية بأنها " جملة الجهود المبذولة في الطرق المختلفة التي يتم من خلالها توجيه الموارد البشرية والمادية لإنجاز أهداف المجتمع التعليمية "

و تُعرف بأنها " تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبناءها تربية صحيحة وعلى أساس سليم.

كما تُعرف بأنها " جملة العناصر أو العمليات (من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة) التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق أهداف المنظمة التعليمية بأفضل نتيجة ممكنة مع مراعاة الجانب الإنساني .

وتعرف أيضاً بأنها " مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم، فردياً كان أم جماعياً لحل

المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع".

وإجمالاً لهذه التعاريف يمكن القول بأن الإدارة المدرسية هي جميع الجهود المنظمة والمتكاملة التي يقوم بها مجموعة من الفاعلين في المؤسسة التعليمية يرأسها مدير، تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة التعليمية التي تسعى الدولة إليها، كل هذا وفق أسس وأطر سليمة ومتماشية مع رواسب المجتمع.

٢- أهداف الإدارة المدرسية:

لكل إدارة أهداف وأهداف الإدارة المدرسية يمكن اشتقاقها من أهداف الإدارة عموماً، وقد تختلف أهداف هذا النوع من الإدارة حسب متغير الزمن مرحلة إلى أخرى ومتغير المكان من إقليم لآخر، كما أن حجم المدرسة ونوعية المرحلة التعليمية ونوعية الفاعلين فيها ومؤهلاتهم وسماتهم ونوعية الإدارة والقيادة المجسدة فيها يمكن أن تؤثر على طبيعة الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وكما هو مشاع، فإنه يمكن تصنيف أهداف الإدارة المدرسية إلى أربعة تصنيفات؛ هي:

أهداف ثقافية وتربوية

أهداف اقتصادية

أهداف اجتماعية

أهداف دينية وأخلاقية

أ. الأهداف الثقافية والتربوية :

وتتمثل في الاهتمام بقدرات التلميذ ومهاراته من خلال تزويده بالمعلومات والأفكار والخبرات المناسبة لسنه وقدراته، وكذلك الاهتمام وبتنمية دراسته للظواهر التربوية المختلفة

بالأساليب العلمية السليمة والتي تتطلب التأمل والتفكير والإبداع والابتكار عند التلاميذ، إضافة لتنمية قدراته في الجانب الثقافي والقيمي السائد في مجتمعه عن طريق تمريرها في وسائل تعليمية مناسبة.

ب. الأهداف الاجتماعية:

وذلك بتعريف التلميذ بدوره نحو مجتمعه وأفراد أسرته ومؤسسته من خلال إبراز ما يترتب عن ذلك من حقوق و واجبات، وتشجيعه على إقامة علاقات اجتماعية سليمة مع جميع الفاعلين في المؤسسة التي ينتمي إليها بهدف التعاون على البناء المستمر والمتواصل للمؤسسة ومن ثمة تجسيد المناخ الاجتماعي المناسب لتحقيق أهداف المجتمع.

ج. الأهداف الدينية:

وذلك للتأكد من فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية والدينية فهماً سليماً وصحيحاً، مع الاهتمام بغرس القيم والأخلاق والآداب السليمة في شخصية التلميذ، حتى يكتسب الخلق القرآني ويكون عضواً نافعاً لنفسه وأسرته ومجتمعه الإسلامي.

د. الأهداف الاقتصادية:

وتتمثل في تعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في مجتمعه كيفية الحفاظ عليها وتنميتها من أجل تطور المجتمع وتقدمه في ضوء الإمكانيات المتاحة ومشكلات المجتمع، ولا بد أن تعمل المدرسة على غرس قيمة العمل اليدوي وتحبيبه للتلميذ، وتنمية السلوك الاقتصادي والاستهلاكي الرشيد لديه، ويكون إنساناً منتجاً واقتصادياً في آن واحد.

مما سبق يمكن القول بأن أهداف الإدارة المدرسية تتمثل في الشكل الآتي:



شكل (٣) أهداف الإدارة المدرسية

٣- خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

إن الإدارة المدرسية من أهم مكونات العملية التعليمية، والمدرسة اليوم تتطلب تحديثاً دائماً حتى تؤدي دورها على أكمل وجه في المجتمع، فهي بيئة منتقاة وهادفة، تسعى إلى النجاح والسيرورة الدائمة، ونجاحها هذا يكون دائماً مقترناً بالتميز والتمتع بمجموعة من الصفات والخصائص من أهمها:

أ. **أن تكون هادفة**، وهذا يعني أن تعمل وفق أهداف محددة سلفاً، و لا تعتمد على العشوائية أو التخبط أو الصدفة في تحقيق غاياتها بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.

ب. أن تكون إدارة إيجابية، أي يجب أن لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة، بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه والإشراف عليه.

ج. أن تكون إدارة اجتماعية، وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة ومدركة للصالح العام عن طريق عمل جاد ومشبع بالتعاون والتلاحم والتفاعل والمحبة والألفة.

د. أن تكون إدارة إنسانية، أي أن الإدارة المدرسية لا بد أن تكون إنسانية لا تنحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة، قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر، بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط أو تفريط، وبالتحديد دون إغراق، وبالجدية دون تزمت، والتقدمية دون غرور، وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير قصور أو مغالاة.

هـ. أن تكون متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد.

و. أن تكون مرنة، وأن لا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة، وإنما ينبغي أن تتكيف حسب مقتضيات المواقف وتغير الظروف.

ز. أن تكون عملية، بمعنى أن تتكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف.

ح. أن تتميز بالكفاءة والفعالية، ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية.



شكل (٣) خصائص الإدارة المدرسية الناجحة

٤- الميادين الإجرائية للإدارة المدرسية:

تعمل الإدارة المدرسية على تنفيذ واجباتها ومقرراتها من خلال عدد من ميادين العمل التي تم تصنيفها إلى سبع مجموعات رئيسية هي :

أ. علاقة المدرسة بالمجتمع:

أنشأ المجتمع المدرسة لخدمته وتحقيق أهدافه في تربية الأبناء، ويتوقف نجاح المدرسة في تحقيق هذه الأهداف على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه، ووضعة في اعتبارها خصائص هذا المجتمع وإمكاناته، ومدى طموحه وتطلعاته، وما يتوقعه المجتمع منها، وربط أبناء المجتمع بالمدرسة من خلال برامج خدمة البيئة وبرامج تعليم الكبار وتبصير أبناء المجتمع بالأنشطة والجهود التي تقوم بها.

والمدرسة لا تستطيع أن تعيش بمعزل عما يدور حولها، بل إن كثيرا من المشكلات التي تواجه العملية التعليمية داخل المدرسة، وقد تكون الحلول اللازمة لها تقع خارج إطار المدرسة، ولهذا أنشأت الإدارة المدرسية بعض التنظيمات المساعدة مثل مجالس الآباء والمعلمين والمجالس المدرسية، بدافع إيجاد قنوات اتصال دائمة بين المدرسة والمجتمع المحلي، مما ييسر على المدرسة القيام بوظائفها نحو خدمة المجتمع وتربية أبنائه التربية الملائمة.

ب. تطوير المناهج:

ويقصد به تطوير العملية التربوية من حيث الأداء والمحتوى، وهذا يعني أن تعمل المدرسة باستمرار على تطوير أسلوب أدائها والطريقة التي تعلم بها التلاميذ، وتطوير محتوى ما تعلمه لهم، وتفرض هذه المهام على المدرسة ضرورة ملاحظتها للتطورات الحديثة باستمرار في ميدان التربية، وما يستجد فيه من اتجاهات حديثة، وطرائق وأساليب مبتكرة، ولاشك أن تطوير العملية التربوية من حيث المحتوى وطرق التدريس والتقويم وغيرها يحدث نتيجة للنمو المهني في مفاهيم ومهارات المعلمين وغيرهم من القائمين بشؤون العملية التربوية.

ج. شؤون التلاميذ:

تقوم الإدارة المدرسية بتوفير خدمات تعليمية وصحية واجتماعية متنوعة للتلاميذ، فهي إلى جانب إشرافها على تنظيم العمل المدرسي داخل الفصول الدراسية، تهتم بالتوجيه الفردي للتلاميذ الذين قد يعانون من مشكلات التحصيل والمتابعة المدرسية، وذلك بتوفير برامج الإشراف والتوجيه اللازم لهم، كما تؤدي أيضا خدمات مجال حل المشكلات الاجتماعية للتلاميذ مثل مشكلات التكيف الاجتماعي داخل المدرسة والمشكلات الأسرية التي قد يعاني منها بعضهم وتؤثر على أدائهم التحصيلي، وتعمل الإدارة المدرسية كذلك على توفير الخدمات العلاجية اللازمة للتلاميذ المرضى

وتنظيم عملية الكشف الطبي الدوري للتلاميذ للتأكد من عدم وجود مشكلات صحية تعوق عملية النمو السليم لهم.

د. شؤون العاملين:

يعتبر مجال شؤون العاملين من أهم ميادين عمل الإدارة المدرسية، ويتعلق هذا الميدان بتوفير القوى البشرية المؤهلة اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية، ووضع الشروط والأسس المناسبة لاختيارهم وتوجيههم، وتوزيعهم على مجالات العمل المختلفة والإشراف عليهم، وتقييمهم، وتوفير فرص النمو المهني لهم، وإعداد السجلات الخاصة بهم والاحتفاظ بها، وغير ذلك.

هـ. المبنى المدرسي والتجهيزات:

من الميادين المهمة للإدارة المدرسية عملية الإشراف على المبنى المدرسي وإدارته وصيانته وتوفير جميع التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية من أثاث مناسب وأدوات تعليمية بسيطة أو معقدة حسب ما يتطلبه المستوى التعليمي الذي تقدمه المدرسة.

و. التمويل وإدارة الأعمال:

تختص الإدارة المدرسية بمجال العمل في ميدان إعداد ميزانية المدرسة، وتوزيع ميزانية المقصف المدرسي، والإشراف على عمليات شراء بعض احتياجات المدرسة.

ز. البناء التنظيمي:

يتعلق البناء التنظيمي بالعلاقات المتبادلة بين العاملين وبين التنظيم من أجل تحقيق الأغراض والأهداف المنشودة، ويتضمن هذا الجانب عناصر رئيسية في مقدمتها المفاهيم المتعلقة بالبناء التنظيمي الرسمي والبناء التنظيمي غير الرسمي والسلطة والمسؤولية والرقابة وقنوات الاتصال، ومن مظاهر الضعف في البناء التنظيمي إنفاق جهد و وقت كبير من جانب إدارة المدرسة في

المسائل الطارئة والأمور الروتينية وتضارب القرارات وتداخل الاختصاصات وضعف فعالية الاتصال، وهو ما يتطلب من إدارة المدرسة مراجعة بنائها التنظيمي وإعادة النظر فيه بروح جادة.

٥- مهارات الإدارة المدرسية:

إن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها مقترن بوجود إدارة مدرسية فعالة، تحتوي على طاقات، يمتاز الفاعلون فيها بمهارات وخاصة المسؤولين عليها، هذه المهارات أصبحت ضرورة حتمية ومتلازمة في مدير المدرسة، ولابد من امتلاك ذلك حتى يتمكن من القيام بأدواره ومسؤولياته على وجه صحيح وفعال، ومن بين هذه القدرات والمهارات نجد :

أ. مهارة إدارة الوقت:

يعد الوقت من أهم عناصر الإنتاج العلمي، وإدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة، فهي تخطيط استخدام الوقت وأسلوب استغلاله بفعالية لجعل الحياة منتجة وذات منفعة أخرى وديوية، ويهدف الإداريون عند امتلاك مهارة إدارة الوقت إلى تحكم أكبر في الوقت، والاستثمار فيه بالتفكير والتخطيط وحل المشكلات، حتى نصل إلى تنظيم محكم، ونتجنب التوتر وضغوط العمل وضياع الموارد...إلخ، كل هذا بهدف إنجاز المهام المختلفة وتحقيق الأهداف المتوخاة من العملية الإدارية المدرسية.

ب. مهارة إدارة الصف:

تعتبر إدارة الصف فنا وعلمًا، فمن الناحية الفنية تعتمد هذه الإدارة على شخصية المعلم وأسلوبه في التعامل مع الطلاب في داخل الفصل وخارجه، كما تعد علما بذاته وبقوانينه وإجراءاته وهي مجموعة من الأنماط السلوكية التي يستخدمها المعلم لكي يوفر بيئة تعليمية

مناسبة تسعى لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، كما أنها مجموعة من الأنشطة والعلاقات الإنسانية الجيدة والمنظمة التي تساعد على إيجاد جو تعليمي واجتماعي فعال يهدف للوصول للأهداف التربوية.

ولابد أن يمتلك الفاعلون الرئيسيون في الإدارة الصفية المعارف العلمية والإنسانية التي تساعدهم في تجسيد أمثل للعلاقات الاجتماعية داخل الصف وتوظيف النمط الصفّي المناسب للطلبة ولتمرير الرسالة التعليمية، والمساهمة الفعالة في معالجة المشكلات الصفية، لذا يجب أن يمتاز المعلمون بالحزم والمرونة، وحسن التصرف في حل المشكلات الطارئة أثناء الحصة، والقدرة على تعزيز السلوكات والممارسات الصفية الإيجابية، وزيادة دافعية المتعلمين نحو المشاركة الإيجابية والفعالة.

ج مهارة الاتصال الإداري:

إن الاتصال عبارة عن عملية يتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد، فهو عملية تبادل الأفكار وشعور وحقائق وأفعال ونقلها إلى مجموعة من الأفراد، وكل مؤسسة أو إدارة تسعى لتحقيق أغراض معينة وأهداف عدة باستعمال وسيلة الاتصال، فعن طريقها تنسق الجهود، ويكون روح التعاون بين الفاعلين، وتقل المشاكل داخل المؤسسة، كما تساعد على اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشاكل الصفية.

كما أن نجاح عملية الاتصال مقترن بوجود رسالة صادرة من المصدر تصل للمستقبل بطريقة مفهومة ليستقبلها بسلوك جيد نتيجة فهمه الجيد لمضمون الرسالة.

ويهدف الاتصال إلى نقل المعلومات والمعاني من طرف لآخر، وتبادل المعلومات التي تتطلبها مقتضيات العمل، وتوفير قاعدة غنية من المعلومات والبيانات وتطوير شبكة من العلاقات

الإنسانية تربط بين الفاعلين في المؤسسة، وتقوية الدوافع لدى العاملين عن طريق الحوافز، وتعديل مواقف الآخرين واتجاهاتهم ومشاعرهم من خلال إعادة النظر فيها وفحصها وتحليلها إضافة إلى التوجيه والإشراف.

د. مهارة إدارة الأزمات:

نتيجة للأزمات التي أصبحت توقع في المؤسسات التعليمية من إضرابات واحتجاجات وصراعات... إلخ، تعالت الصيحات بضرورة إيجاد آليات جديدة لإدارة هذه الأزمات، هذه الأزمة من شأنها أن تحدث نتيجة خلل أو اضطراب فتؤثر على سيرورة المؤسسة، لذا يستوجب على الإداري الناجح التدخل السريع والفعال في احتواء هذه الأزمة وإعادة التوازن لجميع المصالح، والتأقلم والتكيف مع عناصر المفاجأة والتعقيد والتشابك، ونقص المعلومات والصدمات التي تحيط بهذه الأزمة، وذلك بالمعرفة الجيدة لأسباب هذه الأزمة، إضافة إلى الاستخدام الجيد لأساليب إطفاء وإدارة الأزمات حسب مواقف وحيثيات الأزمة، فأسلوب التساوم الإكراهي مثلاً قد يؤدي إلى قيام الطرف الآخر بالتعنت مما يؤدي إلى تصعيد الأزمة، كما أن إتباع التساوم التوفيقى وحده يمكن أن يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات التي قد تصل إلى حد الإضرار بمصالح جهة معينة، لذا وجب على القيادي والإداري التعامل الجيد مع إدارة الأزمة والتفاعل مع أطرافها من خلال أسلوب التساوم الإقناعي.

هـ. مهارة إدارة التغيير:

إن إدارة التغيير تصف بدقة جوهر عمل المشرف لأن بيئة العمل غير مستقرة في أغلب الأحيان، ولا يمكن أن تمر فترة طويلة نسبياً إلا ويحدث تعديل وتطوير وأحياناً تغيير بالكامل في نطاق المدرسة.

وإدارة التغيير تحتاج إلى قدرة ومعرفة كبيرة ومهارات عديدة منها معرفة الدوافع والقدرة على تطبيق الأساليب القيادية السليمة، ومهارة التفاعل مع الجماعة والاتصال السليم... إلخ كل هذا من شأنه أن يوصل إلى إدارة تغيير فعالة.

وللتغيير أسباب كثيرة منها أسباب اقتصادية واجتماعية وذاتية وأسباب أخرى لا بديل عنها، هذا التغيير يؤدي حسب الكثير من الفاعلين إلى التقليل من المراكز الوظيفية ويضعف العلاقات الاجتماعية ويقلل من السلطة والنفوذ لدى الأشخاص ويبين العيوب ويؤد الكره لديهم.

ويقال قديما أن الناس الذين يركبون معك في نفس القارب لن يحدثوا فيه ثقبا، ولهذا فإن أهم عوامل نجاح إحداث التغيير واستقدامه في المدرسة أو المنطقة التعليمية هو أن يتم استشارة جميع الذين لهم علاقة بالموضوع والذين سوف يتأثرون بإحداث التغيير ومحاولة معرفة آرائهم مسبقا وشرحه لهم وإبراز مزاياه الكاملة قبل استخدامه باستخدام مهارات الاتصال الفعال تقاديا للإشاعات وانتشار المعلومات غير الحقيقية، فإذا اشترك العاملون في التغيير فإنهم سيحصلون على معلومات كثيرة عنه مما يزيل من نفوسهم القلق والشروذ المصاحب لأي تغيير، ويعطي الإحساس لهم بأنهم أصحاب التغيير أساسا فيزداد التزامهم به ويصبح تنفيذه أمرا سهلا نسبيا، إضافة إلى أن هذا التغيير لابد أن يكون وفق مراحل متعاقبة وليس دفعة واحدة حتى يقتنع الجميع بشكل تدريجي ويحصل التعاون في المؤسسة التعليمية بين الرئيس والمرؤوسين.

و مهارة العلاقات الإنسانية:

لقد كان الاهتمام قديما في مجال الإدارة بالنواحي الفنية داخل مؤسسات العمل، لكن اتضح بعد ذلك أن هناك مواقف إنسانية في العمل تؤثر على إنتاجية الأفراد، فكلما سادت المحبة والمودة، والاحترام والتقدير، والثقة وحسن النية في الجو المدرسي، كلما تحققت غايات وأهداف

العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي من تحصيل إيجابي وسير حسن للعملية التعليمية وإخلاص في العمل... إلخ فالعلاقات الإنسانية عبارة عن مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المؤسسات عن طريق تجميع الجهود والمواهب البشرية ومحاولة خلق نوع من التكامل بينها في جو يحفز على العمل التعاوني المنتج، وتشعر فيه الجموع العاملة بالراحة والرضا اقتصاديا واجتماعيا ونفسيا.

وتبرز أهمية العلاقات الإنسانية في كونها تضيء على رجل الإدارة المدرسية المهارات العالية، والكفاءة المهنية والخبرة الإدارية بأسلوب وتصرف إنساني داخل نطاق عمله، لذلك تركزت غالبية البحوث في ميدان الإدارة حول العلاقات الإنسانية، وأنتج ذلك ارتباط مفهوم العلاقات الإنسانية بالإدارة الديمقراطية، وعليه فإن العلاقات الإنسانية الجيدة في أي مؤسسة تزيد من إنتاجية ومردودية فاعليتها من خلال التوظيف المناسب للمبادئ العامة للعلوم الإنسانية، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات الإنسانية والاتصال الجيد، وزيادة دافعية العاملين نحو عملهم، وروح ولأهم وانتمائهم لمؤسستهم.

ز. مهارة تقويم أداء العاملين:

إن التقويم ركن مهم من أركان أي عمل أو عملية منظمة هادفة، وفي المجال التربوي والتعليمي يعتبر التقويم بأنه العملية التي يحكم بها على مدى نجاح العملية التربوية، هذا التقويم يكون في عدة مجالات منها تقويم التلميذ أي اكتشاف نواحي الضعف والقوة عنده، واكتشاف الموهوبين والمتفوقين دراسيا، وتقويم المعلم بشكل يزيد من كفاءته وفاعليته، إضافة إلى تقويم الإدارة المدرسية من ناحية التخطيط والتنظيم والإشراف التربوي وتقويم المناهج والبرامج، وتنمية الموارد البشرية من معلمين وإداريين وتدريبها وزيادة مهاراتها وقدراتها.

ح. مهارة تحفيز الموظفين:

يرتبط موضوع التحفيز بالعمل والدافعية، ولقد أثبتت الدراسات أن الغالبية العظمى من العاملين يحتاجون من وقت لآخر إلى عملية تعزيز ودع للعمل. والحوافز في الإدارة التعليمية والتربوية سواء كانت مادية أو معنوية تعتبر ضرورية سواء عن طريق الترغيب أو الترهيب، فهي تسعى إلى مخاطبة الأفراد وتؤدي إلى رفع الروح المعنوية والإحساس بالمواهب والشخصيات والقدرات لجميع الفاعلين فيها، كما أن الإلمام التام لهذه الجوانب من طرف المديرين والرؤساء من شأنه أن يزيد من قوة التكافل والتفاعل الاجتماعي ويولد الحاجة إلى الاحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية والانتماء والتقبل الاجتماعي...إلخ.

وعليه فإن نجاح التعلم وتحقيق غايات التربية مرتبط بالدرجة الأولى بتوفير الحوافز للمعلمين والمتعلمين، وتهيئة الجو المناسب للعملية التعليمية، وتذليل جميع الصعوبات التي تعترض وتواجه جميع الفاعلين في هذه المؤسسات ذات الخصوصية التربوية.

ط. مهارة التفويض:

تعتبر من أهم مهارات الإدارة والقيادة التي يستطيع من خلالها القائمون على المؤسسات السيطرة والتوجيه الذاتي للموظفين، فلو شعر هؤلاء أن المؤسسة التعليمية تستفيد من مهاراتهم ومواهبهم، فسوف يبذلون أقصى طاقاتهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وسيبذلون أقصى ما في وسعهم لو توافرت لديهم السلطة الكاملة أو الجزئية في العمل، فيحفزهم ذلك على الاستمرار في التعليم ويصبحون أكثر تضامنا مما يجعل العمل أكثر إمتاعا، فكلما كان هناك تفويض للسلطات كلما زاد التصرف بحب تجاه المؤسسة التي يعملون بها.

وتفويض السلطات وتوزيعها من شأنه أن يضمن السير الحسن للوظائف والمهام ويسهل سير العملية التعليمية ويخفف ضغوط العمل على المديرين وينمي اهتمام المرؤوسين بأعمالهم ويرفع روحهم المعنوية ويدربهم على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، ويتجنب كل دلالات التوقف عن العمل أو تعطيله أثناء حالات الغياب.

كما أن هذا التفويض له منحى إيجابي بحيث يعطي فرصته لإعداد جيل جديد من الكوادر ويكون حافزا معنويا للمرؤوسين، ويوطد العلاقة أكثر بين الفاعلين في العملية التربوية، كل هذا بالشكل الذي يزيد من احتمال تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية ومن ثمة نجاح الإدارة التربوية والمدرسية.



كلية التربية - جامعة جنوب الوادي

أسئلة الفصل الثاني

السؤال الأول:

تعد الإدارة المدرسية كيان مستقل بذاته، ناقش صحة أو خطأ هذه العبارة، مع ذكر مهارات الإدارة المدرسية.

السؤال الثاني:

اذكر ميادين عمل الإدارة المدرسية؟

السؤال الثالث:

ناقش خصائص الإدارة المدرسية الناجحة؟



الفصل الثالث

الإدارة الصفية في رياض

الأطفال

الفصل الثالث

الإدارة الصفية في رياض الأطفال

مقدمة:

 تعتبر مرحلة رياض الأطفال هي الركيزة الأولى لتأسيس القاعدة الأساسية للتعليم العام والاستعداد النفسي والجسدي والعقلي، وقد أكد عالم النفس بلوم أن ما يقارب ٥% من نمو الإنسان العقلي يتم فيما بين الميلاد والعام الرابع، و٣% منه يتم فيما بين أربع وثمانية سنوات، ٢% من النمو العقلي يتم بصورة نهائية خلال فترة الطفولة المبكرة، وهذا يجعل هذه المرحلة في غاية الأهمية.

مفهوم الإدارة الصفية في رياض الأطفال:

 العملية التي تهدف إلى تنظيم الإمكانيات المتاحة لتحقيق التربية المتكاملة لشخصية الطفل داخل بيئة الصف بمعناه الواسع، وتتضمن هذه الإدارة عددًا من العمليات المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم للعمل والأفراد.

أهمية الإدارة الصفية:

 يجب على معلمة الروضة أن تهتم بإدارة فصلها، وذلك من خلال ممارستها لبعض المهمات التي توفر بيئة صفية ملائمة لتعلم فعال، ذلك لأن للإدارة الصفية أهميتها في مدى الممارسة الفصلية للتعليم والتعلم، والتي تكمن في:

📖 أنها توفر جو أكاديمي من التفاعل الصفّي بين معلّمة الروضة والأطفال.

📖 تعمل على حفظ النظام وضبط الصف وفق خطة أعدّها المعلم واستجاب لها المتعلمون.

📖 تساعد على تنمية الإتجاهات والقيم السلوكية المرغوبة لدى الأطفال، وتعمل على تحقيق الأهداف التربوية وصياغة التعلم في صورة نتاجات فردية وجماعية للأطفال.

📖 تعمل على تحقيق الأهداف التربوية وصياغة التعلم في صورة نتاجات فردية وجماعية للأطفال.

📖 تعمل على تنمية الإحساس بالمسؤولية والضبّط الذاتي للأطفال والاحترام، وتقبل النقد والبناء.

أنماط الإدارة الصفّية:

تمارس معلّمت الروضة أنماطاً مختلفة من الإداة الصفّية داخل غرفة الصف وأهم هذه الأنماط ما يلي:

النمط التسلطي:

📖 في هذا النمط من الإدارة تحاول المعلّمة استغلال وظيفتها واستخدام أساليب القهر والإرهاب، وتهتم بالمحافظة على الوضع التعليمي كما هو متعارف عليه، وتقاوم أي محاولة للتغيير، بل تعتبر هذه المحاولة تعدياً على سلطتها ونفوذها، لذا تقوم المعلّمة بممارسات تتسم بالاستبداد بالرأي وعدم السماح للأطفال بالتعبير عن آرائهم، واستخدام الفرض والإرغام والإرهاب والتخويف، وعدم السماح للأطفال بالنقاش أو الإعتراض.

أثر النمط التسلطي على الأطفال:

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

📖 فقدان الطفل الأمن والطمأنينة، ويجعله يعيش في جو قلق وخوف.

📖 إضعاف ثقة الطفل بنفسه، وقدرته على تحمل المسؤولية.

📖 يفقد الطفل الاستقلالية، والاعتماد على النفس.

📖 يستجيب الطفل للمعلم خوفاً من العقاب، لا من قناعة ورضى.

📖 ضعف قدرة الطفل على التحصيل، والأخذ بزمام المبادرة.

📖 حدوث الفوضى والتسيب في حالة غياب المعلمة أو عدم وجودها.

النمط التقليدي:

يعتمد هذا النمط على مبدأ احترام كبار السن، باعتبار المعلمة أكبر من أطفالها سنًا ، وأفصح منهم بيانًا، وأكثرهم خبرة وتجربة، ولذا تتوقع من الأطفال إطاعتها، وكأنها مقام أبيهم، لها في رعاية شؤونهم، ويقوم على ما فيه مصلحتهم، وما عليهم إلا الطاعة والولاء.

النمط الديمقراطي:

تقوم المعلمة التي تتبع هذا النمط بممارسات سلوكية معينة، تعبر عن اتباعها لهذا النمط في إدارتها وفي تعاملها مع أطفالها، إذ لا يكفي القول أن هذه المعلمة ديموقراطية بل لابد من الحكم على ديموقراطيتها من خلال الممارسة العملية لهذا النمط، ومن أبرز ممارسات المعلمة لهذا النمط:

- إشراك الأطفال في المناقشات وتبادل الرأي. 
- خلق جو يشعر فيه بالطمأنينة اللازمة. 
- تشجيع الأطفال لبذل أقصى جهد مستطاع في سبيل إقبالهم على التعلم والتعليم. 
- الكشف عن مواهب الأطفال وقدراتهم الإبتكارية بالثناء والتقدير. 
- عدم التساهل معهم، والانفتاح عليهم بشكل يؤدي إلى فقدان المعلم لاحترامهم وتقديرهم له، مع إتاحة الحرية الفكرية لكل الأطفال. 
- لا تتعصب لرأيها باعتبارها معلمة. 
- تعمل على تنمية الاعتماد على النفس عند الأطفال. 
- تعمل على استثارة الأطفال وتحقيق النتائج التعليمية المرغوبة. 

أثر النمط الديمقراطي على الأطفال:

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

- الإقبال على المعلمة والروضة برغبة صادقة. 

📖 زيادة التفاعل فيما بين الأطفال داخل وخارج الصف.

📖 الإقبال على الأنشطة الصفية عن طيب خاطر.

📖 إحساس الأطفال بالمسئولية، وإدراك أهمية الواجبات والعمل على إنجازها.

📖 حب الأطفال للعمل والتعاون فيما بينهم لإنجاز الأفضل.

📖 تحقيق الأهداف المرغوبة من التعلم لدى الأطفال على المدى البعيد.

📖 اكتساب الأطفال لاتجاهات إيجابية كضبط النفس وتحمل المسئولية.

النمط الفوضوي (السائب)

📖 تقوم المعلمة في هذا النمط بالاعتماد كليًا على الأطفال، فهم الين يقومون بالنشاط ويمارسونه بدون توجيه، كما أن المعلمة في هذا النمط لا تعطي بالأ واهتمامًا جادًا بما يجري في غرفة الصف، إذا أنها سلبية الدور، لا تقوم بأي قدر من المبادرات أو الاقتراحات، ولا تقوم بأية محاولة لتقويم سلوك الأطفال أو النتائج التعليمية.

أثر النمط الفوضوي (السائب) على الأطفال:

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

📖 قلة الإنتاج التعليمي للطفل بحضور المعلمة.

هدر الوقت في الأسئلة والمعلومات، وعدم استغلاله بطريقة مناسبة.

عدم اكتساب الأطفال للاتجاهات المرغوبة كضبط النفس وتحمل المسؤولية.

إهمال الأطفال للواجبات المنزلية لعدم محاسبة المعلمة لهم.

النمط الشوري (القيادة الشورية):

لقد وجدت القيادة الشورية منذ فجر الإسلام الأول، وتمثلت شخصية الرسول صلى الله عليه وسلم القائد والمربي لهذه الأمة، وتمتد جذورها منذ عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، وهي منهاج وأسلوب حياة بدءًا من النظام السياسي حتى قيادة المدرسة والبيت، فهي تعني الشدة وقت الشدة، واللين وقت اللين، وقد تجلى ذلك في كثير من الأمور.

أهم عناصر نجاح الإدارة الصفية:

1. التخطيط الجيد والتحضير: ويشكل هذا عنصرًا مهمًا من عمل المعلمة، 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.

2. توفير الجو الملائم: لن يكفي التحضير لوحدده إذا لم تعمل المعلمة على توفير تفاعل صفي

ناجح، بحيث تجعل الأطفال محورًا للعملية التعليمية. وذلك لإثارة دافعية الأطفال، وحتى لا

يخيم عليهم الملل، ولتوفير الجو الملائم لتنشئة الأطفال تنشئة صالحة عليها أن تتحلى دائماً بالبشاشة والابتسام.

3. المحافظة على انضباط الصف: على المعلمة أن تدير صفها بشكل يوفر انضباط صفي لها، ويوفر لها السيطرة على مجريات الأمور دون تسلط، وعلى المعلمة أن تراعي أموراً مقبولة ومنتجة بهذا الخصوص، ومن هذه الأمور وقفة المعلمة في الصف، وصوتها الواضح، وحسن ووضوح الخط على السبورة، وتعبيراتها اللغوية وسلامتها، وقواعد الثواب والعقاب في الصف، مع شغل الأطفال في جو دراسي طوال وقت الحصة.

4. الاتصال الفاعل بين الروضة والأهل: يؤدي الاتصال الفاعل بين الروضة والأهل إلى تكامل دور كل منهم، وتوحيد رؤية مكملة لدور الروضة، فمعرفة أولياء الأمور بمشاكل أبنائهم عن قرب ومسبباتها، يوفر طرق سليمة للحلول، ومساعدة الأطفال، فمعظم هذه المشكلات التي تواجهها المعلمة في الصف تعود للتنشئة الأسرية والجو الاجتماعي المحيط بها.

5. شخصية المعلم وتقبله لمهنته: المعلمة صاحبة مهنة يرتكز عليها المجتمع بشكل أساسي، ومن المهم أن تتقبل كل معلمة مهنتها وتدرك أهميتها، ولذلك يجب على المعلمة أن تتمثل هذه المهنة ومبادئها في كل تصرفاتنا، وعليها أن تتحلى بالموضوعية والحرص وتقبل الطلاب، والعمل على تعديل سلوكهم في كل موقف، وتنمية شخصياتهم بشكل تربوي، كما يجب أن تطور مهاراتها التدريسية، وتعمل على النمو المهني بشكل مستمر.

ممارسات غير تربوية في مجال إدارة الصف:

عدم الاهتمام بترتيب مقاعد وطاولات الصف، ونسيان المواد والوسائل التعليمية اللازمة للتدريس.

عدم الاكتراث بالأطفال المتأخرين أو الغائبين عن الحصة.

إرسال الأطفال لأتفه الأسباب إلى إدارة الروضة، أو طردهم من الصف.

وقوف المعلمة طوال الوقت في مكان واحد، وعدم تنقلها بشكل مناسب بين الأطفال بشكل فاعل.

عدم مراعاة التوقيت المناسب لفعاليات الحصة وخطوات الدرس.

عدم تقديم تغذية راجعة للأطفال الذين يخفقوا في الإجابة عن سؤال ما وتركهم واقفين دون تعليمات.

عدم الإكتراث بنسيان الأطفال للكراسات والكتب والأدوات.

عدم مراعاة التهوية والإضاءة للغرفة الصفية.

الإكثار من الحوار والتوجيه الفردي لطفل ما، وترك بقية الأطفال دون مراقبة أو تفاعل صفّي.

استراتيجيات معالجة المشكلات الصفية:

إن برنامج الوقاية من المشكلات الصفية لا تمنع بالقطع حدوث مشكلات صفية، ولذلك تجد المعلمة أطفال مخالفين للانضباط الصفية، وعليه في ضوء ذلك التفاعل معها، ومعالجتها، وتعديل السلوكيات غير الملائمة، ومن أهم الاستراتيجيات ما يلي:

أولاً: استراتيجيات التدخلات البسيطة:

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تدخل بسيط من المعلمة، يؤدي إلى عودة الانضباط الصفية بشكل سريع، بعد زوال المشكلة أو السلوك البسيط، وتتضمن هذه الاستراتيجية عدة أساليب منها:

1. التلميحات أو الإشارات غير اللفظية: وذلك بتواصل المعلمة للنظر للطفل، مع إعطاء إشارات وتلميحات كهز الرأس أو وضع الإصبع على الفم أو إشارات الأيدي، لإصدار أمر بالكف عن السلوك.

2. القرب الجسمي للمعلمة: وذلك باقتراب المعلمة من الطفل المشاغب، وإعطاء إشارة غير لفظية له، حتى لا يتم تعطيل التدريس، ويساعد المعلمة في ذلك وضع اليد على كتف الطفل أو رأسه أو التربيت عليه.

3. مدح المعلم للسلوك المرغوب فيه: حيث أن المديح يؤدي إلى إثارة دوافع قوية لدى الأطفال لإيقاف السلوك الغير مرغوب فيه، ويمكن أن تقوم المعلمة بمدح الأطفال مجتمعين، ثم تقوم بمدح الأطفال الذين يجلسون في مقاعدهم أثناء الإستجابة لسؤال ويجيبون عندما يؤذن لهم.

4. لفت انتباه الأطفال ككل: وذلك باستثارة أداء الأطفال، وإصدار إشارات وتعليمات للانتباه، مع إخبارهم بأنه قد ينادي على أي واحد منهم للإجابة عن أي سؤال، أو إضافة معلومات أخرى للإجابة أو للشرح.

إعادة توجيه سلوك الأطفال: وذلك بتذكير الأطفال بين الحين والآخر بالسلوك المناسب، ومخاطبتهم بشكل جماعي، وبعبارات واضحة ويكررها عدة مرات حتى يستجيب لها معظم الأطفال.

ثانياً: استراتيجية التدخل المعتدل:

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تعامل المعلم مع السلوكيات غير المرغوبة بشكل أكثر جدية، واستخدام عقوبات معتدلة لإيقاف المشكلة السلوكية.

ثالثاً: استراتيجية التدخل الأوسع:

وتلجأ المعلمة لذلك عندما لا يكف الطفل عن السلوك المخالف من خلال التدخل البسيط والمعتدل، ويستمر في سلوكه، مما يسبب عرقلة لسير الدرس، ويؤثر سلباً على أداء المعلمة، وعلى تعلم الأطفال وتعلم الآخرين.

توجيهات هامة للمعلمة في مجال الإدارة الصفية:

أن تعد خطة الدروس بشكل جيد، محددًا الأهداف التي سوف يقوم بتحقيقها في الحصة راصدة التقويم المناسب لها.

أن تتواجد في الصف في الموعد المحدد لها ولا تتأخر عن الحصة.

📖 أن تكون معدة للتجهيزات والمواد التعليمية والوسائل، متمكنة من استخدامها وعلى معرفة بطريقة توظيفها في الدرس بشكل تسلسلي.

📖 أن تقوم بالتأكد من ترتيب سبورتها، وكتابة اليوم والتاريخ، مع النظر إلى الأطفال وتحيتهم قبل الشروع في الشرح.

📖 أن توجه نظرها بشكل دائم إلى الأطفال عند الشرح، مع موائمة صوته علوًا وانخفاضًا وتعبيرًا للمواقف الصفية.

📖 الاهتمام من حين لآخر بتهوية الغرفة والتأكد من إضاءتها، ومناسبة جلوس الأطفال في أماكنهم بشكل سليم.

📖 ترتيب الملخص السبوري بحيث ينمو مع فعاليات الدرس، أولاً بأول مراعية ترتيب السبورة والواجبات المنزلية ومناسبتها لقدرات الأطفال.

مفاتيح الإدارة الصفية الفعالة في رياض الأطفال

اعتادت أغلب مربيات رياض الأطفال على نهج الإدارة الصفية التقليدية في تدبير الأنشطة التعليمية و التفاعل مع الأطفال، في تعليم الأطفال ليس الأساس تعليم الاطفال وتلقينهم أبجديات الكتابة و القراءة فقط، لكن يجب دعم هذه الطريقة التقليدية من خلال الاستفادة من فضاء الروضة والاعتماد علي متعة التعلم باللعب والممارسة وكذلك عدم التقيد بمكان واحد للتعلم لان الطفل يمل في العادة.

هذه بعض المفاتيح الأساسية في الإدارة الصفية لرياض الاطفال:

- إنشاء مجموعات
- التدوير المستمر للمجموعات
- تغيير فضاء التعلم
- التشجيع و التحفيز
- التفاعل و الحوار و القصة.

ومضات تربوية:

لا يحتاج الإبداع إلى بيئة صفية متميزة، بقدر ما يحتاج إلى بيئة نفسية مريحة، وفكرٍ واعدٍ تحركه بوصلة المعلمة المعرفية نحو شاطئ الأمان. 

الفصل الرابع

مهارات الاتصال التربوي

الفصل الرابع

مهارات الاتصال التربوي

مفهوم الاتصال:

إن الأصل اللغوي لكلمة الاتصال في اللغة العربية مأخوذة من الوصل أي الصلة بين الأفراد، والاتصال في مجال الإدارة معناه نقل وتبادل وإذاعة البيانات والمعلومات الضرورية لممارسة الوظائف المختلفة للإدارة.



ويعرف الاتصال بأنه " تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء كان عن قصد أو عن غير قصد على مدركات شخص آخر أو آخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بشكل وطرق رمزية " .

وبالاتصال يستطيع طرفان أن يصلا إلى حالة من المشاركة التامة أو الجزئية في

فكرة أو إحساس يحفز على عمل معين.

وبصفة عامة تتضمن عملية الاتصال خمسة عناصر

أساسية وهي:



- **المرسل:** وهو الشخص الذي يبدأ بالخطوة الأولى، فيوجه الأمر أو يعرض المعلومات أو يبدي الاقتراحات، والمرسل قد يكون مدير التربية أو الناظر أو مدير المدرسة.

- **المستقبل:** هو الشخص

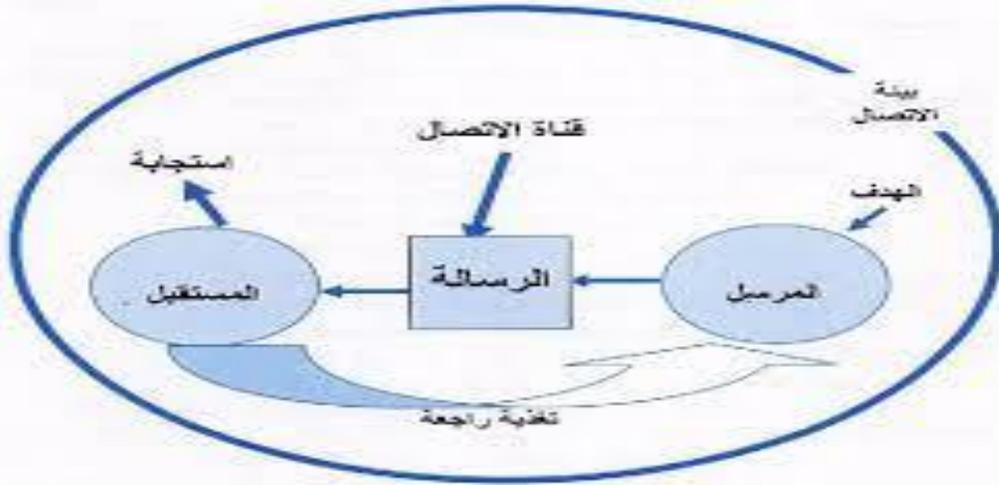
أو الجماعة التي تصلها الأفكار من توجيهه ومعلومات وملاحظات.

- **الرسالة:** هي الفكرة أو

الاتجاهات أو المعلومات

التي يحاول المرسل نقلها إلى المستقبل.

- **قناة الاتصال:** يقصد بها أي شيء يوصل المرسل بالمستقبل حتى يتم الاتصال بينهما.



- **التغذية الراجعة**: وهي الإجابة التي يجيب بها المستقبل على الرسالة التي يتلقاها من المرسل بنفس الشكل أو بشكل آخر، وهذه العملية هي عملية هامة وبدونها تعتبر عملية الاتصال مبتورة وناقصة .

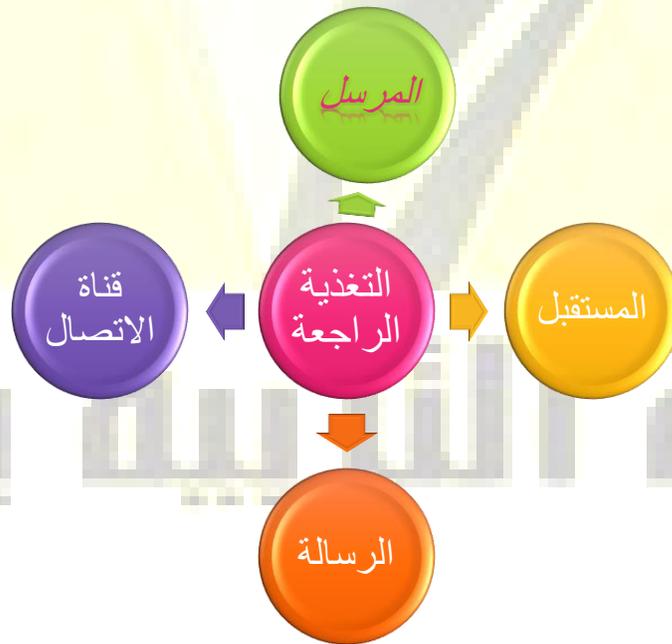
والاتصالات التي تتم على محط الإدارة التعليمية نوعين رئيسيين هما:

○ **الاتصالات الرسمية**: وهي التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، وتسير هذه الاتصالات في ثلاث اتجاهات هي: من أعلى إلى أسفل اتصالات هابطة من أسفل إلى أعلى اتصالات صاعدة واتصالات أفقية أو عرضية.

○ **الاتصالات غير الرسمية**: وتعرف بهذا الاسم لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال، وهذا النوع مكمل للاتصال الرسمي، ويقوم الاتصال غير الرسمي على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء ويهدف إلى تنمية الروابط والصداقة والعلاقات الحسنة بين أعضاء المنظمة.

وخلاصة القول فإن عملية الاتصال في الإدارة التعليمية تهدف إلى نقل المعلومات، وتوجيه نشاط الأفراد نحو تحقيق هدف معين، وإعلام العاملين في الجهاز التعليمي، وإعلام المعلمين بالتعليمات الخاصة بالمنهج والتقييم إضافة إلى إعلام القيادة العليا بمشكلات العملية التعليمية .

مهارات التواصل



مهارات التواصل أو الـ *Communication Skills* هي القدرات التي تستخدمها عند تقديم أو تلقي مختلف أنواع المعلومات مثل إيصال الأفكار والمشاعر للأطراف الأخرى، أو التعبير عمّا يحدث من حولك.



تختلف عملية التواصل باختلاف الوسيلة المستخدمة لذلك، فنجد أنّ التواصل وجهاً لوجه يكون في الغالب أكثر صعوبة من التواصل عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني، ولكلّ طريقة مميزاتها ومهارات خاصّة بها لا بدّ من اكتسابها لإتقان عملية التواصل الفعّال.

تضمّ مهارات الاتصال الفعّال تحت مظلتها عدّة مهارات تعمل معاً في سياقات ومواقف مختلفة، نذكر منها الآتي:

مهارات الاستماع الفعّال

ويعني ذلك أن تعير الشخص الذي يتحدّث إليك كامل انتباهك. حيث يتمتّع الأشخاص الذين يمتلكون مهارة الاستماع الفعّال بسمعة حسنة بين زملائهم في الدراسة والعمل، نظراً للاهتمام والاحترام اللذان يقدّمونهما للآخرين.

القدرة على تكيف نمط التواصل مع الجمهور

ونعني بهذا اختيار أسلوب وطريقة التواصل المناسبة بناءً على الشخص أو الأشخاص الذين نتواصل معهم. فمثلاً، لو كنت طالباً جامعياً وتودّ التواصل مع أحد الأساتذة في كليّتك ممّن لا تعرفهم معرفة



شخصية، في هذه الحالة، ستكون الطريقة الأنسب والأفضل من خلال إرسال بريد إلكتروني بدلاً من رسالة على تطبيقات التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك أو واتساب، أو حتى رسالة هاتفية. وقس على ذلك مختلف المواقف التي تحتاج فيها إلى التواصل مع الآخرين.

اللطف

يعبر اللطف هنا عن جميع السلوكيات الإيجابية - مهما كانت بسيطة- التي تقوم بها أثناء تواصلك مع الآخرين، كأن تسأل زميلك عن حاله، أو تبسم له حينما يتحدث إليك، أو تمتدح تصرفاً قام به.

الثقة

يميل الناس غالباً للتواصل والتعرّف على الأشخاص الذين يمتلكون ثقة عالية بأنفسهم، بل وينجذبون للأفكار التي يتم التعبير عنها بثقة حتى وإن لم تكن أفكار إبداعية، في حين قد يتجاهلون أفكاراً عبقرية، فقط لأن من قدمها لم يكن يمتلك ثقة كافية بنفسه وبفكرته.

تلقى التغذية الراجعة وتقديمها

يتمتع الناجحون أصحاب مهارات التواصل الفعّالة بالقدرة على تقبل ما يتم توجيهه لهم من نقد وتغذية راجعة. كما أنهم لا يتوانون عن تقديم النصائح والنقد البناء هم أيضاً للآخرين.

الوضوح واختيار نبرة الصوت المناسبة

من المهم أن يكون صوتك واضحًا ومسموعًا عندما تتحدث، حيث أن القدرة على اختيار نبرة ودرجة الصوت المناسبة اعتمادًا على السياقات المختلفة تعدّ مهارة ضرورية لتحقيق تواصل فعّال. فقد يعبر الصوت المرتفع في بعض المواقف عن الفظاظة وقلة الاحترام، في حين يدلّ الصوت المنخفض في مواقف أخرى عن الضعف وانعدام الثقة بالنفس. لذا لا بدّ أن تحسن تمييز الجو العام السائد في المكان الذي تتواجد فيه وتختار نبرة الصوت المناسبة بناءً على ذلك.

التعاطف

إنّ تتمكّن من تحقيق تواصل فعّال إن لم تكن قادرًا على تفهّم مشاعر الآخرين، والتعاطف معهم. لا بدّ لك من فهم مشاعر الآخرين حتى تتمكّن من اختيار الكلمات المناسبة التي تردّ بها عليهم. فالتعاطف مع شخص يشعر بالحزن والإحباط، سيسهم في إشعاره بالتحسن، وإدراك أنّ أحدهم فرح وإيجابي سيأخذك على طرح أفكارك في الوقت المناسب لتلقى الدعم الذي تحتاجه.

الاحترام

إحدى أهمّ جوانب الاحترام تتمثّل في معرفة الوقت المناسب الذي تبدأ فيه بالحديث أو الردّ، سواءً كان ذلك أثناء التواصل مع شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، حيث يعتبر إعطاء المجال للآخرين للحديث دون مقاطعتهم إحدى أهمّ مهارات التواصل المرتبطة بالاحترام.

فهم لغة الجسد

تحدث نسبة كبيرة من عملية التواصل عن طريق لغة الجسد. لذا تعتبر قراءة الإشارات غير اللفظية مهارة أساسية من مهارات التواصل الفعّال. وهنا لا بدّ أن تكون قادرًا على فهم ما يقوله

الشخص الذي أمامك بكلماته وما تعنيه الإشارات التي يقوم بها بجسده، كما يجب عليك أيضًا أن تعي تمامًا لغة جسدك أنت وتحرص على استخدامها بشكل مناسب متناسق مع ما تقوله.

نصائح عملية لتطور مهاراتك التواصلية

هل سبق لك أن سمعت بمصطلح "KISS vs KILL"؟ إنه أحد أهم استراتيجيات التواصل الفعال في مجال المبيعات، ويمكنك تطبيق هذه الاستراتيجية في جميع مناحي حياتك الأخرى لتحقيق تواصل فعال.

كلمة KISS في هذا السياق هي اختصار لجملة "Keep it short and simple"، وتعني الإيجاز والاختصار. في حين أن كلمة KILL هي اختصار لـ "Keep it long and lengthy" وتعني الإسهاب والإطالة.

كي تحقق تواصلًا فعالًا وتطور مهاراتك في هذا المجال، احرص دومًا على أن تكون مختصرًا وموجزًا في كلامك أو كتابتك، وفيما يلي عدة نصائح عملية تساعدك على ذلك:

١- كن فعالاً في كلامك

فالتواصل الفعال يركّز على النوع بدلاً من الكمّ. تخلّص من الحشو الزائد في كلامك، وتجنّب استخدام كلمات مثل: بصراحة، يعني، مثلاً. أو الحشو الصوتي مثل: ممم، هاه، هممم، اووه... الخ.

يمكنك التعرف على كلمات الحشو الأخرى من خلال مراقبة حديثك، أيّ كلمة تشعر أنك تكررّها كثيراً أثناء كلامك، فهي حشو زائد لابدّ من التخلص منه.

إليك فيما يلي هذا المثال، لنفترض أنّ زميلك سألك عمّا فعلته خلال عطلتك الصيفية، انظر إلى الإجابتين التاليتين ولاحظ الفرق بينهما:

- "ممم، لم تكن سيئة، أعني....ممم، لقد ذهبنا، أعني أنا وأصدقائي إلى الشاطئ، وسبحنا، لكن مممم اكتشفت أن السباحة أمر صعب، أعني، كانت أصعب مما تخيلت".
- "كانت عطلتي جيدة، فقد ذهبت وأصدقائي إلى الشاطئ وسبحنا، لكنني اكتشفتُ أنّ السباحة أصعب مما تخيلت".

كما ترى كلتا الجملتين تؤدي المعنى نفسه، غير أنّ الجملة الأولى تضمّ الكثير من الحشو، والأصوات التي لا داعي لها بل والتي قد تؤدي إلى ضياع الفكرة وإضعاف عملية التواصل.

٢- استبدل الحشو بالفواصل الكلامية

لا تتردّد في استخدام الفواصل والاستراحات بدلاً من الحشو. حيث أنّ الصمت لعدّة ثوان أثناء الحديث يجعل فكرتك أقوى، ويمنح المستمع إليك وقتاً أكثر لفهم ما تقوله.

٣- استخدم كلماتك بذكاء

استخدم ما يعرف بالـ conversational threading أيّ تفرّعات المحادثة، فكلّ جملة تقولها، يمكن أن تتفرّع إلى مواضيع جانبية تسهم في استمرار الحوار وتحقيق تواصل فعال. وحتى تفهم هذه الفكرة بشكل أفضل، ألق نظرة على الجملة التالية:

"أعيش في العاصمة، لكن، لطالما رغبتُ في الانتقال إلى الضواحي، فأنا أعشق الطبيعة ولا أحب التواجد في المناطق المكتظة بالسكان."

يمكن لهذه الجملة أن تتفرّع لعدّة مواضيع أخرى، إذ يسعك مثلاً:

- التحدّث عن وجهة نظرك حول العيش في الضواحي.
- التحدّث عن مدى حبك للطبيعة واستمتاعك بها.
- التحدّث عن كونك شخصاً غير اجتماعي تفضّل الهدوء والسكون.

فكر دومًا بجمل تتيح لك التفرّع للحديث عن مواضيع جانبية، ممّا يتيح استمرار عملية التواصل وبالتالي جعلها أكثر فعالية.

٤- تحبّ الدخول في وضعية المقابلة الوظيفية

ويعني ذلك الاستمرار في طرح الأسئلة، دون أن تتيح للشخص المقابل المجال لي طرح عليك أسئلته أيضًا، إنك في هذه الحالة تطلب معلومات من الطرف الآخر دون أن تشارك معه أيّ تفاصيل عنك. وقد يكون الأمر معكوسًا فتكتفي بالإجابة عن أسئلة محدّثك دون أن تكلف نفسك عناء طرح أسئلة عليه، فلا تتيح له المجال للحديث عن نفسه. احرص دومًا على إتاحة المجال أمام الآخرين ليعبروا عن أنفسهم، وفي كلّ مرّة تجيب فيها على سؤال أحدهم، بادره أنت أيضًا بسؤال عنه حتى يكون الحوار متوازنًا بين الطرفين، وتضمن تحقيق اتصال فعّال.

٥- استخدم جملاً مثبتة بدلا من طرح الأسئلة

صحيح أنّ طرح الأسئلة قد يكون الطريقة الأسهل للتواصل، إلا أنّ استخدام الجمل المثبتة يؤدي إلى تحقيق تواصل ذو جودة أفضل. يمكنك أن تقول لأحدهم مثلاً: "تبدو لي شخصًا إيجابيًا، أعتقد أنّ هنالك الكثير من النقاط المشتركة بيننا." يمكن للشخص الذي أمامك أن يردّ بعدة إجابات تؤدي إلى تطوّر الحوار، فقد يقول واحدة مما يلي:

- "أنت مخطئ، فأنا شخص سلبي للغاية، وكثيرًا ما تراودني أفكار محبطة وسيئة."
- "أنت مخطئ، لكن ما الذي جعلك تفكر في أنني شخص إيجابي؟"

○ "إنك محق تمامًا، أنا أحب الإيجابية والتعاون، وأسعى لنشرها من حولي أيضًا، كيف عرفت أنني كذلك؟"

لاحظ أن الإجابات المختلفة السابقة قد أصبحت مقدّمة لحوار أعمق وأطول مع هذا الشخص، في حين أنك لو طرحت سؤالاً بدلاً من ذلك، فربما كنت ستحصل على إجابة واحدة مختصرة تنهي الحوار في الحال.

٦- **كن مستمعًا جيدًا**

حيث يمكنك تطوير هذه المهارة من خلال التركيز على الشخص المتحدّث، وإبعاد جميع الملهيات كالهاتف أو جهاز الحاسوب أثناء الحديث مع الآخرين. وعزز حسن استماعك باستخدام لغة الجسد المناسبة، كأن تنظر إلى عيني محدّثك، وتهزّ رأسك لتبيّن له أنك تفهم ما يقول، وتتعاطف مع مشاعره.

المراجع

أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

أحمد عبدالفتاح الزكي (٢٠١٦). إدارة الصف المدرسي (خلفية نظرية ونصائح عملية)، القاهرة: مكتبة الرشد.

إسماعيل محمد ذياب (٢٠٠١). الإدارة المدرسية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

بول بريدن (٢٠١٦). الإدارة الصفية تكوين بيئة صفية ناجحة، ترجمة: محمد طالب السيد سليمان، القاهرة: دار الكتاب الجامعي.

سامي سلطي عريفج (٢٠٠١). الإدارة التربوية المعاصرة، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

سعيد مرسي بدر (٢٠٠٠). الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

السيد عبدالقادر الشريف (٢٠١٩). إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها، ط٩، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبدالغني محمد اسماعيل (٢٠١٧). إدارة رياض الأطفال، القاهرة: دار الكتاب الجامعي.

عزة جلال مصطفى (٢٠١٠). إدارة التطوير برياض الأطفال، القاهرة: دار النشر الجامعي.

كساندرا الكينز، وإريك تواديل (٢٠١٥). الإدارة المدرسية قائد أم منظومة، ترجمة: أسماء عليوة، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

محسن عبدالستار عزب (٢٠٠٩). تعاقب المديرين وأثره علي فاعلية الإدارة المدرسية، المنهل.

عصام فارس (٢٠١٧). رياض الأطفال (التنشئة، الإدارة الأنشطة)، القاهرة: دار الشروق.

