



محاضرات

في

الإدارة التعليمية

إعداد

د . صابرين نشأت عبدالرازق

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية



للعام الجامعي

٢٠٢٢ - ٢٠٢٣ م

بيانات أساسية

الكلية: التربية

الفرقة: الرابعة

التخصص: تعليم عام

عدد الصفحات : ٢٢٧

القسم التابع له المقرر : قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

الرموز المستخدمة

نص للقراءة والدراسة. 

أسئلة للتفكير والتقييم الذاتي. 

أنشطة ومهام. 

رقم الصفحات	محتوى الكتاب الإلكتروني
٥	أولا: رؤية ورسالة لكلية.
٨-٦	ثانيا : رؤية ورسالة وأهداف برنامج إعداد معلم الجغرافيا
١٥ -٩	ثالثا: توصيف المقرر
١٦	رابعا: الهدف العام للمقرر
٢٢٥ -١٧	خامسا: الموضوعات
-١٤٢-٧٩-٧٨	سادسا : الجداول
-١٥٢ -١٤٣	سابعا : الأشكال
١٩٩ -١٥٣	ثامنا: قائمة المراجع
١٢٧-١٢٦	

رقم الصفحة	قائمة الموضوعات
٤١-١٧	<u>الفصل الأول:</u> <u>مقدمة منهجية عن علم الإدارة التربوية</u> <u>وعلاقته بالمفاهيم الأخرى</u>
٦٧ - ٤٢	<u>الفصل الثاني:</u> <u>الإدارة التعليمية.</u>
٩٩ - ٦٨	<u>الفصل الثالث:</u> <u>الإدارة المدرسية....الإدارة الصفية.</u>
١٣٩-١٠٠	<u>الفصل الرابع:</u> <u>عمليات الإدارة التربوية.</u>
١٦٥ - ١٤٠	<u>الفصل الخامس:</u> <u>القيادة التربوية....القيادة الموزعة نموذجاً.</u>
٢٢٥-١٦٦	<u>الفصل السادس:</u> <u>بعض الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية</u>

رؤية الكلية

التميز في مجالات التعليم والتعلم والبحث التربوي بما يخدم المجتمع محليا وإقليميا.

رسالة الكلية

تسعى الكلية لإعداد خريجين مؤهلين أكاديميا ومهنيا وبحثيا لتلبية متطلبات سوق العمل وتحقيق التنافسية المحلية والإقليمية والتنمية المستدامة في إطار قيم المجتمع.

الأهداف الإستراتيجية للكلية

الهدف الأول: التعليم المنهجي.

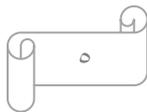
الهدف الثاني: تنمية مهارات التحليل.

الهدف الثالث: تنمية المهارات الذهنية.

الهدف الرابع: تنمية مهارات الاتصال.

الهدف الخامس: تنمية المهارات الشخصية.

الهدف السادس: التقويم الدوري لبرامج الأقسام العلمي





الصورة النهائية المعتمدة لكل من:

رؤية ورسالة وأهداف والسمات المميزة ومواصفات الخريج

لبرنامج اعداد معلم الجغرافيا بكلية التربية بقنا

رؤية برنامج اعداد معلم الجغرافيا والتي تنص علي

" معلم متميز في مجالات تعليم وتعلم الجغرافيا والبحث التربوي بما يخدم المجتمع محليا واقليميا"

رسالة برنامج اعداد معلم الجغرافيا والتي تنص علي

" يسعى برنامج معلم الجغرافيا لإعداد خريج متميز أكاديمياً ومهنياً ومهارياً، قادراً على استخدام التقنيات الحديثة وإجراء البحوث التربوية بما يلبي احتياجات سوق العمل، مواكباً للتنافسية محلياً وإقليمياً بما يحقق التنمية المستدامة"

اهداف برنامج اعداد معلم الجغرافيا :

إعداد خريج منافس محلياً وإقليمياً.

استخدام التقنيات الجغرافية الحديثة.

إجراء البحوث التربوية بما يلبي احتياجات سوق العمل.

هيكله البرنامج طبقاً للمعايير القومية القياسية.

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

تحقيق التنمية المهنية المستدامة للموارد البشرية ذات الصلة.

السمات المميزة لبرنامج اعداد معلم الجغرافيا وهي:

التفرد بإعداد معلم جغرافيا بجامعة جنوب الوادي.

الحصول على مشروع دعم وتطوير الفاعلية التعليمية (الدورة السادسة).

تطوير المحتوى العلمي بإدخال تقنيات وأساليب جغرافية حديثة.

تغطية البرنامج لموقع جغرافي يشمل محافظتي قنا والأقصر.

الاحتياج الشديد لخريج البرنامج في سوق العمل.

زيادة أعداد الطلاب الراغبين في الالتحاق بالبرنامج.

توافر أعضاء هيئة التدريس ذوي الكفاءة بالبرنامج.

مواصفات خريج برنامج اعداد معلم الجغرافيا بكلية التربية بقنا

يصمم خطة للتدريس، وتوفير بيئات تربوية تناسب تنوع المتعلمين.

يطبق طرائق التدريس، موظفًا تكنولوجيا التعليم، مراعيًا خصائص

المتعلمين وأنماط تعليمهم وتعلمهم.

يستخدم أساليب وأدوات مناسبة لتقويم الجوانب المختلفة لعملية التعليم

والتعلم.

يتعامل بمهنية مع ذوي الاحتياجات الخاصة القابلين للدمج التعليمي.

يبنى ذاته مهنيًا، ويبني علاقات مهنية متنوعة.

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

يدرك وحدة المعرفة والعلاقات التكاملية بين مجالات العلوم بفروعها المختلفة.

يوظف آليات الإرشاد والتوجيه التربوي والنفسي — وريادة الأعمال في ممارساته المهنية.

يتواصل بفاعلية مستخدماً قدراته الشخصية ومهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

يتفهم المستجدات ذات العلاقة بتخصصه.

يتواصل بلغة عربية سليمة ويأحدي اللغات الأجنبية.

يلتزم بقيم المجتمع وبأخلاقيات مهنة التعليم وآدابها في تعاملاته مع المعلمين والمعنيين.

يعي مقومات الهوية الثقافية للأمة.

يشترك في تربية قيم: الانتماء الوطني والديموقراطية والتسامح وقبول الآخر.

يدرك دورة في تنمية المجتمع ودور التعليم في استدامتها.

يشترك في حل المشكلات المهنية والمجتمعية باستخدام الأساليب العلمية.

يشترك في أنشطة خدمة المجتمع، والتطوير التربوي بما يحقق الجودة والتميز.

يوظف المعارف والمهارات: الإنسانية والاجتماعية في الحياة العلمية.

يوظف مناهج البحوث: الإنسانية والاجتماعية وأدواتها في مجال تخصصه.

يشترك في دراسة الظواهر والحالات والمشروعات: الإنسانية والاجتماعية.

توصيف مقرر إدارة تعليمية

الفرقة الرابعة

بكلية التربية بقنا

(تعليم عام)

جامعة جنوب الوادي

د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية بقنا

جامعة جنوب الوادي

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

الفرقة: الرابعة	اسم المقرر : الإدارة التعليمية	الرمز الكودي: ت ر
عدد الوحدات الدراسية نظري: ٤ عملي:	التخصص: التربية المقارنة والإدارة التعليمية	الفصل الدراسي: الثاني

من المستهدف بانتهاء المقرر الدراسي أن يستطيع الطالب تحقيق الأهداف التالية (تدرج الأهداف العامة بأكوادها الموجودة بتوصيف المقرر البرنامج):	٢- أهداف المقرر
التعرف على الإطار النظري لعلم الإدارة	
التعرف على الأسس الفكرية للإدارة التربوية	
تحديد مستويات الإدارة التعليمية	
توظيف مفاهيم الإدارة التربوية في الواقع المدرسي	
التعرف على أهم عمليات الإدارة التربوية	
توظيف العمليات الإدارية على الواقع الصفى للطلاب	
التعرف على أنماط الإدارة المدرسية ومعرفة الإيجابيات والسلبيات والاستفادة من تلك الأنماط.	

٣- المخرجات التعليمية المستهدفة:	
<p>أ١- التعرف على مفهوم علم الإدارة وعلاقته بمفاهيم أخرى</p> <p>أ٢- التعرف على اتجاهات الإدارة التربوية المعاصرة</p> <p>أ٣- تحديد وظائف الإدارة التربوية</p> <p>أ٤- التعرف على خصائص القيادة التربوية.</p> <p>أ٥- التعرف على أهم الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية.</p> <p>أ٦- فهم واقع الإدارة المدرسية بمصر .</p> <p>أ٧ التعرف على أهمية إدارة التميز والإدارة الذكية في الواقع المدرسى</p>	<p>أ- المعرفة والفهم</p>
<p>ب١- توظيف عمليات الإدارة التربوية.</p> <p>ب٢- إدراك العلاقة بين علم الإدارة التربوية والقيادة التربوية</p> <p>ب٣- المقارنة بين أنماط الإدارة التعليمية</p> <p>ب٤- المقارنة بين أنماط الإدارة المدرسية</p>	<p>ب- المهارات الذهنية</p>

ج ١- الاستفادة من الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية	ج- المهارات المهنية والعملية
ج ٢- إجراء بحث موجز عن الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية والقيادة التربوية.	
د ١- تنمية قدرة الطلاب على حل المشكلات	د-
د ٢- تنمية مهارات البحث العلمي في مجال الإدارة التعليمية	المهارات العامة
د ٣- تحديد عمليات الإدارة التربوية بدقة	
١ <u>الفصل الأول: علم الإدارة التربوية وعلاقته بالمفاهيم الأخرى</u>	
<u>الفصل الثاني: الإدارة التعليمية.</u>	
<u>الفصل الثالث: الإدارة المدرسية....الإدارة الصفية.</u>	٤- محتويات المقرر
<u>الفصل الرابع: عمليات الإدارة التربوية.</u>	
<u>الفصل الخامس: القيادة التربوية...القيادة الموزعة نموذجاً.</u>	

<p><u>الفصل السادس: بعض الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية</u></p> <p>- إدارة التميز - الإدارة الذكية</p>	
<p>المحاضرة</p> <p>الحوار والمناقشة</p> <p>اتباع عدة استراتيجيات مثل العصف الذهني، تمثيل الأدوار التدريس التبادلي</p>	<p>٥-</p> <p>أساليب التعليم والتعلم</p>
<p>لا ينطبق</p>	<p>٦-</p> <p>أساليب التعليم والتعلم للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة</p>

٧- تقويم الطلاب :

مخرجات التعلم المستهدفة (تدرج أكواد فقط)	ج- توزيع الدرجات	ب- التوقيت	أ- الأساليب المستخدمة
	٨٠	فصلي	اختبار تحريري
	لا يوجد	فصلي	امتحان عملي
	١٠	أثناء الفصل	أعمال سنة (امتحان منتصف الفصل الدراسي)
	١٠	فصلي	أعمال سنة (تكليفات وأبحاث ومشاركات)

٨- قائمة الكتب الدراسية والمراجع :

كتاب إلكتروني يتم رفعه على منصة	أ- مذكرات
لا يوجد	ب- كتب ملزمة

<p>الرشيدى، بشير (٢٠٠٠م). مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية مبسطة. الكويت: دار الكتاب الحديث.</p> <p>رمزون، حسين (١٩٩٥م). قراءات في أساليب البحث العلمي. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.</p> <p>صابرين نشأت عبد الرازق. تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء بعض النماذج العالمية لإدارة التميز، رسالة دكتوراه، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادى، ٢٠١٨.</p> <p>محمد صبري الأنصاري: الإبداع الإداري في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة و الإفادة منه في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة، رسالة الدكتوراه ، كلية التربية ، جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٢..</p>	<p>ج- كتب مقترحة</p>
<p>الإطلاع على دوريات كليات التربية في الأبحاث الخاصة بالإدارة التعليمية</p>	<p>د- دوريات علمية أو نشرات إلخ.....</p>

منسق المقرر: د صابرين نشأت عبدالرازق

الهدف العام للمقرر

"تنمية مفاهيم ومهارات واتجاهات الطلاب نحو عمليات الإدارة التربوية الصحيحة".

تعتبر الإدارة كالقيادة التربوية مكون أساسي من مكونات العملية التعليمية، يذهب البعض إلى صعوبة تقديم مخرج تعليمي متميز بالرغم من وجود مكونات تشمل على معلم معد إعداد جيد، وتلميذ يمتلك القدرات كالأستعدادات المناسبة، ووجود إمكانيات مادية ملائمة، كمنهج مستوفي للشروط العملية، مع وجود قصور في الإدارة وضعف في مستوى القيادات من حيث الاختيار والتأهيل والهمة والقناعة بالتطوير والتغيير.

من هنا مقرر الإدارة التربوية والتعليمية ليلقي الضوء على بعض الجوانب المهمة في العمل الإداري التربوي، حيث يتناول مفهوم الإدارة والإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية، والعلاقة بين الإدارة العامة والإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية وبعض الاتجاهات الإدارية الحديثة.

الفصل الأول

مقدمة منهجية عن علم الإدارة التربوية

وعلاقته بالمفاهيم الأخرى

الفصل الأول

علم الإدارة التربوية وعلاقته بالمفاهيم الأخرى

مقدمة.

حظيت الإدارة باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين مع أنها حديثة النشأة كعلم مستقل بذاته، ويرجع ذلك إلى طبيعتها، ووظائفها وغاياتها، حيث تعد الإدارة فرعاً من فروع العلوم الإنسانية، التي تتسم بجمالية تواجدها، بمعنى أن إنجاز الأعمال في المنظمات لا يتأتى إلا بها، وبذلك فليس للمنظمة الخيار في أن تأخذ بها أو ترفضها.

كما تتصف الإدارة كنشاط بالتميز والاختلاف عن غيرها من الأنشطة الأخرى، وهذا التميز يرجع إلى أن الإدارة هي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع.

فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على استغلال جميع عناصر الانتاج وتسخرها لتحقيق حاجات المجتمع ككل، ورفع مستوى معيشة الأفراد عن طريق تحويل الموارد المحدودة غير المنظمة فيه إلى مشاريع نافعة.

أولا مفهوم الإدارة.

وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح الإدارة Administration هو مصدر للفعل يدير Administer وهي مشتقة من كلمة لاتينية ذات مقطعين Ad- ministrare وهي تعادل To-Serve وتعني خدمة الغير، أو تقديم المساعدة للغير، وعلي ذلك فإن أحد المعاني الأصلية للإدارة هي الخدمة، وأن من يعمل بها يقوم علي خدمة الآخرين ومساعدتهم.

كما تجدر الإشارة بداية إلى وجود كلمتين إنجليزيتين للتعبير عن الإدارة (Administration - Management)، وعلي الرغم من الآراء والاجتهادات المتتالية للفرقة بين هذين المصطلحين فهناك من اجتهد أيضًا للتمييز بين المصطلحين حسب المستوي، وليس النوع فاستخدم مصطلح Administration بمعنى الإدارة العليا، ومصطلح Management بمعنى الإدارة التنفيذية، ووفق هذا التمييز فإن الإدارة التنفيذية هي التي تختص بتنفيذ السياسة

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

ضمن الحدود والنظم التي وضعتها الإدارة العليا؛ للوصول إلى الأهداف المنشودة.

وللإدارة تعاريف عديدة وضعها كتاب إداريين في مختلف العصور والمداخل وينتمون إلى مدارس إدارية مختلفة، ومن الأسباب المكلمة للسبب الأساسي السابق، عدد آخر من الأسباب، لعل منها:

- الحدائة النسبية للإدارة بوصفها علمًا
- وجود مدارس فكرية وتطبيقية متعددة ومتباينة في مجال الإدارة، لكل منها فلسفتها، ومناهجها الخاصة
- يتعلق علم الإدارة بوظائف وممارسات معقدة ومتشابكة ومتفاعلة.
- كما أنه علم شامل وواسع النطاق، إذ يمتد ليشمل تحقيق سائر الأهداف الإنسانية علي المستويين الفردي والمجتمعي في الوقت الحاضر، وفي المستقبل أيضًا.

ومن تلك التعاريف تعريف فريدريك تايلور أبو الإدارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية فيقول الإدارة هي ((المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وارخصها)).

اما هري فايول الذي يعتبر بحق الاب الحقيقي للإدارة الحديثة فيعرفها قائلاً ((ان تقوم بالإدارة معناه ان تتنبأ وأن تخطط وان تنظم وان تصدر الاوامر وان تنسق وان تراقب)). اما كونتز واودونيل فقد عرفا الادارة بانها: ((وظيفة تنفيذ المهات عن طريق الاخرين ومعهم.

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

ويتسم هذا التعريف بالبساطة ويؤكد حيوية العنصر الانساني في العملية الادارية الا انه يتناول بالايضاح طبيعة العملية نفسها وعناصرها المختلفة.

وهناك محاولات مستمرة لوضع تعاريف اجرائية لهذا العلم يبدو أنها لن تتوقف؛ ولعل ذلك يرجع إلى الأهمية المتزايدة للإدارة، وجاءت تلك المفاهيم على النحو التالي:
- هي عملية تكامل للجهود الإنسانية بغية الوصول إلى هدف مشترك.

-تنظيم الأعمال المختلفة التي يمارسها عدد من العاملين من أجل تحقيق هدف معين بأقل جهد وأسرع وقت وأفضل نتيجة .

- وهي عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة واستخدام لكل الموارد التنظيمية والبشرية والمالية والمادية والمعلوماتية بغرض انجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

وينظر للإدارة علي أنها كل الطرق والاجراءات التي يمكن استخدامها لتسيير العمل في المنظمة من خلال تنسيق جهود الأفراد والجماعات لإنجاز هدف ما من خلال الأفراد والجماعات.

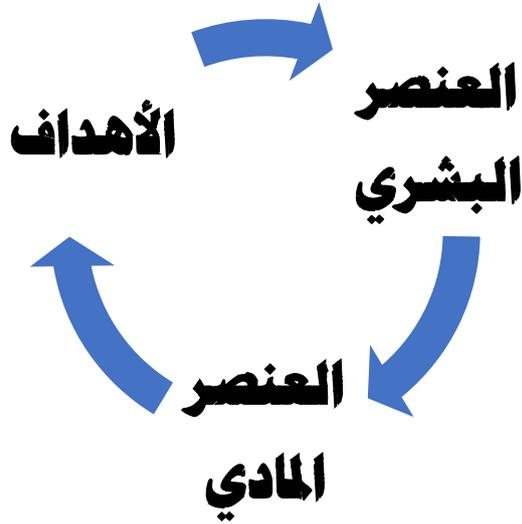
د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

ويمكن القول بأن الإدارة هي :

توجيه جهود الأفراد للقيام بمجموعة من العمليات والأنشطة والممارسات من أجل تحقيق أهداف محددة وذلك بأقل تكلفة وبأعلى كفاءة ممكنة.

ومن هنا يمكن القول بأن هناك عناصر أساسية للإدارة كما موضح بالشكل

التالي:



من الملاحظ أن هذه التعاريف ما هي الا اجتهادات للأكاديمين والدارسين تعمل على ايضاح العملية الإدارية كل من زاوية خاصة تتفق مع فلسفة صاحب التعريف والمدرسة الإدارية التي ينتمي اليها والمدخل الذي سيستعمله

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

وفي ضوء المفاهيم السابقة أيضا يمكن استخلاص

العناصر الآتية:

- تشتمل الإدارة على وظائف عديدة.
- أنها اجتماعية فهي لا تنشأ من فراغ، بل تنشأ داخل مجموعة منتظمة من الأفراد وتأخذ في الحسبان مشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم.
- أنها وسيلة تنشُد تحقيق أهداف مرسومة وليست غاية في ذاتها.
- أنها عملية مستمرة.
- أنها تعتمد على انتشار القوي البشرية والإمكانات المادية المتاحة.
- أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة.
- الإدارة مزيج من العلم والفن والمهنة.



أسئلة التفكير.

من خلال مفهوم الإدارة ناقش أسس الخصائص التي تميز الإدارة عن غيرها من العلوم .

ثانيا: أسس الإدارة.

تختلف الإدارة باختلاف مجالات العمل فيها، فهناك- علي سبيل المثال- إدارة المصانع، إدارة الأعمال، إدارة المستشفيات، إدارة الجيش، إدارة التربية...إلخ.

ولذلك فإن الإدارة عملية تقوم على عدة أسس أهمها:

- أنها 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 وأقصر وقت ممكن.

ثالثاً: خصائص الإدارة

تمتاز الإدارة بعدة خصائص:

١ – الأهداف : لا بد أن يكون هناك أهداف محددة للأنشطة التي ينبغي تحقيقها.

٢ – التنظيم: حيث يشمل التنظيم عمليات الإعداد المسبق لتحديد الكفاءات المطلوبة من العناصر البشرية والعمل على رسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وباقي النشاطات المتعلقة بعناصر العملية الإدارية من خلال المنهج أو الإطار السياسي أو الاجتماعي الذي يستخدم في هذا التنظيم.

٣ – الإنسانية: وهي تشمل دوافع الأفراد وحاجاتهم والعمل على تحسس مشاعرهم وتحديد التعامل معهم بشكل ديمقراطي .

٤ – تقوم على أساس تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين وتحفيزهم على القيام بالمهام بفاعلية وكفاءة.

٥ – الاجتماعية وتتعلق بتحديد أوجه التعاون بين المجموعات العاملة ودعم العلاقات الاجتماعية فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معاً.

رابعاً: التطور التاريخي لعلم الإدارة.

تطور توظيف مفهوم الإدارة كما يلي:

الإدارة كممارسة:

نشأت الإدارة كممارسة في العصور القديمة، ولا غرابة إذا قلنا أنها كانت حاضرة منذ بدء الخليقة، فالمجتمعات القديمة وإن كانت تتسم بالبساطة فقد كانت بحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفرادها لتحقيق أهداف محددة، وظهرت بعض الممارسات الإدارية عندما أدرك الإنسان أن التعاون مع الآخرين أصبح ضرورة حيوية للبقاء والنماء، وتعد الأسرة نواة العمليات الإدارية، فقد كانت منذ الأزل تقوم بعدد من الوظائف كتنظيم العمل وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات والقيادة وممارسة السلطة.

الإدارة كفكر:

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين، ويبدو ذلك جلياً في التراث الإنساني القديم، فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالتخطيط الإداري والرقابة، وظهر التنظيم المتدرج (الهرمي) وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقاً للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة.

الإدارة كعلم مستقل:

تعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة، فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في هذا الحقل أمراً مألوفاً، وشهد القرن العشرين العديد من الاسهامات، ومال المتخصصون في تصنيفها إلى مدارس عدة.

ومن الجدير بالذكر أن هذه التصنيفات التي وردت في الدراسات العربية والأجنبية قد انطوت علي بعض القواسم المشتركة، إلا أنها في الوقت نفسه تباينت في جزء أو أكثر، وهو ما تسبب في وجود بعض اللبس والغموض، وخصوصاً لدي حديثي العهد بدراسة الإدارة.

وبناءً علي ما سبق فإن علم الإدارة بما يتضمنه من مفاهيم، ومبادئ، يُشكل الأساس النظري لإدارة المنظمات المجتمعية المختلفة، وبذلك فإن إدارة المؤسسات مهما كان نوعها تعد جانباً تطبيقياً لمفاهيم علم الإدارة ومبادئه، وقياساً علي ذلك يمكن القول أن إدارة المؤسسات التعليمية تعد ميداناً تطبيقياً لهذه المفاهيم والمبادئ؛ لذا ارتبط تقدم المؤسسات التعليمية باتباع مقومات الفكر الإداري المعاصر.

الإدارة في المجال التربوي:

تمثل الإدارة التربوية الجهة التي تهتم بالمشاركة في رسم السياسة التربوية المستمدة من فلسفة الدولة وطموحاتها، وهي جزء من منظومة الإدارة العامة في المجتمع ككل، وتهدف الإدارة التربوية من خلال إدارات التعليم والمؤسسات التعليمية المختلفة وذلك بقية مؤسسات المجتمع (المساجد، وسائل الإعلام،

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

النوادي الثقافية والرياضية...إلخ) إلى تربية الناشئة وتأهيل الكبار لمواكبة
متطلبات الحياة والمساهمة في عملية التنمية.



أسئلة التفكير

حدد علاقة علم الإدارة بالإدارة التربوية

خامسا: مفهوم الإدارة التربوية.

ظهرت الإدارة التربوية كميدان متخصص من ميادين المعرفة، باعتبارها مهنة من المهن ذات الأساس والأصول الثابتة والقواعد السلوكية والالتزامات العضوية في مجتمع الممارسة الفعلية في ميدان الإدارة التربوية، حيث اتسعت متطلبات العمل التربوي وازدادت هيكله 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 وتكليف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية".

وهي مجموعة من العمليات والإجراءات والوسائل المصممة وفق نظام معين وذلك للاتجاه بالطاقات والإمكانات الفردية والمادية نحو أهداف موضوعية وتعمل على تحقيقها من خلال إطار النظام التربوي الشامل.

د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

وتعرف الإدارة التربوية على أنها ذلك الفرع من الدراسة التي يعالج شؤون المدرسين والطلاب والمواد الدراسية والتجهيزات والمصادر المالية اللازمة للعملية التدريسية، وتتضمن معرفه الحقائق عن الطلاب والمدرسين والأبنية والتجهيزات وغيرها من الأمور الإدارية.

وما نستخلصه من هذه المفاهيم 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.

سادسا: خصائص الإدارة التربوية المعاصرة

- ١ - أصبحت الإدارة التربوية علما له قواعد وأصول وأساليب ومنهجية .
- ٢ - تعتبر الإدارة التربوية أساس لتطوير وتجديد التعليم من اجل تحقيق الأهداف المنشودة لتطوير المجتمع .
- ٣ - الإدارة التربوية الحديثة تعتمد على مبدأ الديمقراطية وعلى العلاقات الإنسانية
- ٤ - من أولويات الإدارة التربوية هي العناية بالعنصر البشري من خلال اختياره وتدريبه وتأهيله .
- ٥ - تعتبر الإدارة التربوية فرع من الإدارة العامة للدولة .

سابعاً: الإدارة التربوية بين العلم والفن والمهنة:

كثيراً الأما 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 لزاماً 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.

د.صاهرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

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 " هالبين " 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 الروض ، 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 العديد من المبادئ والتعاريف والأساليب والنظريات والتطبيقات، ولذا يتم إنجاز العديد من الدراسات العلمية في مجال الإدارة لاستنتاج بعض النظريات التي تفسر الظواهر الإدارية موضع الدراسة والتي تستخدم لدراستها نفس الطريقة العلمية المطبقة في جميع العلوم الأخرى.

ب .الإدارة فن:

يولد عديد من الأفراد 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

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

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 عديد 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 تأهيلا علميا في توسيع نطاق عملهم بصورة كبيرة يدل على أن الإدارة فن فمن خلال الاعتماد تجاربهم الشخصية والتي تقوم على أساليب التقليد والمحاكاة، والمحاولة

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

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 والمحاسبة والتدريس
والهندسة.

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

وهي أيضاً حسب تايلور " هي تلك النشاط الذي يرتبط بسوق
العمل، بهدف اتساع الحاجات الأساسية للأفراد، وهذا النشاط المهني
يحدد أيضاً الوضع الاجتماعي للفرد وعليه فإن المحاولات التي قامت لتعريف
المهنة " قد ركزت على ثلاث صفات واشترطت وجودها لقيام المهنة، وهذه
الصفات هي:

د.صابر بن نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

-لابد لأي مهنة أن تقوم وتستند على رصيد من العلم والمعرفة أو رصيد من الحكمة أو الخبرة الفريدة من نوعها.

-لابد 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 أساساً من المعارف والنظريات التي توصلت إليها العلوم السلوكية والطبيعية معاً، وقد أصبح لها كذلك رصيد معرفي متزايد استمد من خبرات المهنة الخاصة ومن بحوثها الميدانية وتجاربها، وللإدارة " كذلك أساليبها الفنية التي تركز على فطرة الإداريين على مزج المهارة الشخصية بالنظريات العلمية في ممارسة الأنشطة الإدارية."

أما اعتراف المجتمع بقدره 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 أيضاً مهنة باعتبارها تستند على رصيد من

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

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 يؤتي التطبيق أفضل النتائج .

ثامنا: الفرق بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية.

والجدير بالذكر أن هناك درجة من الخلط بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية لدرجة أنها قد يستخدمان أحيانًا بمعنى واحد، ويعلل هذا الخلط إلى النقل عن المصطلح الأجنبي Education الذي ترجم إلى العربية بمعنى " التربية " أحيانًا، " والتعليم " أحيانًا أخرى، وقد ساعد ذلك علي ترجمة المصطلح Educational Administration إلى الإدارة التربوية تارة، وإلى الإدارة التعليمية تارة أخرى، علي أنهما يعنيان شيئًا واحدًا، وهذا صحيح عند البعض، يبدو أن الذين يفضلون استخدام مصطلح " الإدارة التربوية " يريدون أن يتسقوا مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام كلمة "تربية" علي كلمة "تعليم" باعتبار أن التربية أعم وأشمل من التعليم، وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي "التربية المتكاملة."

وفي سياق متصل فهناك من أكد علي أن الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية، ولأن الإدارة التربوية نركز علي مفهوم التربية لا التعليم، فإن الإدارة التعليمية تعد أكثر تحديدًا ووضوحًا من حيث المعالجة العلمية، وان كان الفيصل النهائي بينهما يرجع إلي استخدام جمهور المربين والعاملين في ميدان التربية.

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

ومن جهة أخرى قد تم الفصل بين تلك الاختلافات بأن الإدارة التربوية تمثل المظلة الكبرى لكافة المؤسسات التربوية سواء في ذلك المؤسسات التربوية النظامية مثل: المدارس- الجامعات، أو المؤسسات التربوية اللانظامية مثل: دور العبادة- الأندية- وسائل الإعلام.... وغيرها، وبذلك تكون الإدارة التعليمية جزءاً منها حيث تعني إدارة المؤسسات التعليمية فقط، وتتمثل في جهاز منظم يعني بشئون التعليم ويهدف إلي تحقيق الأغراض التعليمية للمجتمع ككل.

ويتكون ذلك الجهاز من عدة مستويات إدارية تبدأ من وزارة التربية والتعليم مروراً بمديريات التعليم في المحافظات أو الأقاليم وهي صورة مصغرة للوزارة، ثم الإدارات التعليمية المحلية، وهي حلقة الاتصال بين المديريات التعليمية ومدارس المنطقة، وتتولى الإشراف علي سير الأنشطة التعليمية في المنطقة علي ضوء الأهداف، والسياسات، واللوائح التعليمية التي تصدرها وزارة التربية والتعليم.

وتتبع الإدارات التعليمية المحلية عديد من الإدارات المدرسية وهي جزء من الإدارة التعليمية المحلية وتمثل المستوى التنفيذي والإجرائي لتنفيذ الخطط التعليمية، حيث تمارس مهامها داخل البيئة المدرسية من خلال المعلمين والموظفين والتلاميذ، وخارج المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، بالإضافة إلي المؤسسات التعليمية ذات العلاقة.

ونظراً لأن كل مدرسة تتكون من عدة صفوف وكل صف يتكون من عدة فصول متعددة فقد كانت الحاجة ملحة لمستوي إداري جديد يعد جزءاً من الإدارة المدرسية ومكوناً لها ومحققاً لأهدافها، ويطلق علي هذا المستوي اسم الإدارة الصفية والتي تعني مجموعة من العمليات والمواقف التعليمية

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

التي يتم فيها التفاعل ما بين الطلاب ومعلمهم من خلال المنهج لتحقيق أهداف سلوكية وتربوية وتعليمية مرغوبة .



أنشطة ومهام

قم بتعريف الإدارة وخصائصها.

وضح مفهوم الإدارة التربوية وخصائصها

ما الفرق بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية.

الإدارة بين العلم والفن والمهنة اذكر آراء التربويين في ذلك موضحا وجهة

نظرك

الفصل الثاني الإدارة التعليمية

مقدمة.

تهدف الإدارة التعليمية إلى تحقيق الأغراض التربوية من خلال اهتمامها بالعناصر البشرية من معلمين ومستخدمين وتلاميذ إضافة إلى العناصر المادية من أبنية وتجهيزات وأدوات تعليمية وأموال.

- مفهوم الإدارة التعليمية.

ولقد تعددت المفاهيم التي تناولت الإدارة التعليمية من أهمها:

- بيئة إدارية مفتوحة علي كل ما حولها وتمتاز ديناميكيةها التي تجعلها تواكب التغيرات البيئية، وتحاول أن توائم وتوازن بين متطلباتها واحتياجات المجتمع.
- ذلك الجهاز الإداري المسئول عن تعبئة الإمكانيات والطاقات والجهود البشرية والعمل علي تنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف التعليم.

ويتضح مما سبق أن إدارة وتنظيم العملية التعليمية

في أي مجتمع تتضمن:

- تخطيط أو رسم السياسة التعليمية حيث تحدد أهداف الخطة التعليمية، ويتم جمع وتصنيف الحقائق والبيانات المتعلقة بها، واقتراح طرق تنفيذها.
- اتخاذ القرارات أو تبني السياسة التعليمية، وفي هذه الخطوة يتم الموافقة علي السياسة التعليمية المقترحة في ضوء هذه الأهداف القومية (سياسية-اجتماعية-اقتصادية).

- الأهمية التطبيقية للإدارة التعليمية.

ويتضح من خلال العرض السابق تعدد مسئوليات الإدارة

التعليمية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- توفير العاملين في المدارس لتنفيذ البرامج التعليمية، وعليها أيضًا رسم سياسات ومستويات وأسس اختيارهم وتوجيههم وتنسيق عملية الإشراف عليهم ومتابعتهم وتقييم أدائهم.

- العمل على توفير المباني المدرسية والتجهيزات اللازمة لها، والعمل على صيانتها بصفة دورية.

- العمل على توفير معينات التعليم من وسائل إيضاح وأجهزة تعليمية وكتب مدرسية.

- العمل على نجاح العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة: فالمدرسة مؤسسة مجتمعية أنشئت لخدمة المجتمع، وتلبية رغباته في تربية واعداد النشء؛ لذا يجب على الإدارة التعليمية مراعاة خصائص وظروف وامكانات وتطلعات وطموحات المجتمع الذي توجد فيه المدرسة، وما يتوقعه المجتمع منها، والعمل على ربطها بالمجتمع من خلال برامج خدمة البيئة والمجتمع المحلي.

- تطوير المناهج الدراسية: ويقصد به تطوير العملية التعليمية من محتوى المادة التعليمية، لتناسب البيئة والمجتمع المحلي للمدرسة.

- تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في المدرسة: فالنمو المهني للمعلمين في المدرسة من المهام الأساسية للإدارة التعليمية وينبغي أن تعمل على تحقيقه في المدارس من خلال تفعيل دور وحدات التدريب المنشأة في المدارس.

- خصائص الإدارة التعليمية.

هذا وتميز الإدارة التعليمية بمجموعة من الخصائص التي تجعلها متفردة عن غيرها من الإدارات في المؤسسات الأخرى:

١- **ضرورتها الملحة:** فالتعليم يعد أكثر ضرورة والحاحًا من ألوان النشاط الأخرى لأنه وسيلة نمو المجتمع وتقدمه.

٢- **المنظور الجماهيري:** إن ما يحدث في المؤسسة التربوية يهيم كل إنسان في المجتمع فكل إنسان يهتم بما تعلمه المدرسة من قيم ومعارف وحقائق ومهارات وغيرها، ولذلك يراقب ويشترك ويتدخل باستمرار في شئون التربية والتعليم، إلى جانب هذا تتعامل الإدارة التعليمية مع كثير من الأجهزة التعليمية الأخرى، وتطلب تفهمها وتعاونها لكي تقدم لها العون في القيام برسالتها.

٣- **تشابك العلاقات في المؤسسة التربوية:** تتداخل العلاقات في المؤسسات التربوية بشكل معقد، فهناك علاقات بين المدير والمعلمين والطلاب، والمدير وأولياء أمور الطلاب، والمعلم والطلاب، والمعلمين وبعضهم البعض، وهذه العلاقات تعد أساسًا مهمًا من أسس عملية التعليم والتعلم، ومن هنا كانت الإدارة التربوية معنية بتنظيم هذه العلاقات المعقدة ووضع أسس سليمة لها بحيث تقوم على الاحترام المتبادل والثقة العالية.

٤- **التأهيل الفني والمهني للعاملين:** تختلف المؤسسة التربوية عن غيرها في حاجة المدير التربوي إلى تأهيل معين، لأن المؤسسة التربوية أكثر تعقيدًا عن غيرها، كما لها دور مهم في المجتمع حيث يُفترض أن تنسق

د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

بين جميع المؤسسات الاجتماعية والثقافية في البيئة، وهذا يتطلب مديراً تربوياً مؤهلاً في مجال ممارسة العمل المهني.

٥- **التحكم النوعي:** تختلف المؤسسة التربوية عن غيرها في أنها تعني بكل التلاميذ مهما اختلفت مستوياتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فهي ملزمة بالتعامل مع الجميع، ولذلك تواجه الإدارة التربوية صعوبات متعددة في التعامل مع مدخلات متنوعة مما يوجب عليها مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ من حيث أنها تقدم لكل فرد حسب استعدادته وقدراته وميوله.

٦- أن تكون متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد .

٧- أن تتسم بالمرونة في الحركة والعمل وألا تكون ذات قوالب جامدة

وثابتة، وأن تتكيف حسب مقتضيات الموقف وتغير الظروف وأن

تكون عملية بمعنى ان تكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب

مقتضيات الموقف التعليمي .

٨- أن تتميز بالكفاءة والفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للطاقات

البشرية والمادية.

٩- النجاح في تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال عملية التنشئة وما

تحققه المدرسة في مجال التعليم والتدريس.

د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

وعلى الرغم من أن الإدارة التعليمية تتأثر بالثقافة الاجتماعية السائدة، إلا إنها تؤثر بدورها فيها وتغير كثيراً من طبيعتها إما سلباً (عن طريق إتباع أفكار وأساليب جامدة وروتينية) أو إيجاباً (عن طريق إتباع أفكار وأساليب متطورة تعمل على إثارة الحوافز والطاقات الكامنة نحو الابتكار والتجريب.

- الأنماط السائدة في الإدارة التعليمية .

تختلف أنماط الإدارة نظراً لاختلاف الثقافة السائدة من مجتمع لآخر، كما أن مجالات عملها محددة وتكاد تكون واحدة لجميع الأنماط ولكنها تختلف في أساليب التطبيق ووسائل تحقيق الأهداف، وفيما يتعلق بالجانب التنظيمي في الإدارة فيوجد النمط المركزي، والنمط اللامركزي، والنمط الذي يجمع بينهما (تشاركي)، ولا تتقيد الدول بأسلوب إداري موحد بل تأخذ كل دولة بالأسلوب الذي يتفق مع ظروفها السياسية والاجتماعية والاقتصادية؛ وذلك لأن الأساليب الإدارية لا تعد أهدافاً في حد ذاتها بقدر ما تعد وسائل لتحقيق الأهداف الإيجابية للدولة، فالنشاط الإداري يهدف إلى وضع السياسات الكلية موضع التنفيذ، ومن الطبيعي أن يصاحب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية تغيرات مماثلة في أساليب الإدارة واستحداث الجديد منها.

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

ومن الأنماط الإدارية المتبعة في المؤسسات التربوية هما المركزية واللامركزية وهما يعبران عن نوع تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى في الهرم الإداري.

١- النمط المركزي centralization.

اعتمدت بعض الدول على النظام المركزي في تسيير مؤسساتها التربوية في حين إن دول أخرى اعتمدت النظام اللامركزية، ومن الأمور التي تساعد في الاعتماد على أي من النظامين هو الفلسفة التي تعتمدها الدولة وسياستها المتبع.

إن النظام الإداري المركزي هو نظام تنحصر فيه الصلاحيات بالقيادة الإدارية العليا التي تمثل المستوى الإداري الأعلى ودور المرؤوسين في تنفيذ ما تصدره القيادة العليا من قرارات.

والمركزية نمط إداري فيه تصنع القرارات على المستوي الأعلى للمنظمة، وتعني تركيز السلطة في هيئة مركزية لها قوي كاملة في السيطرة على كافة المصادر مثل: الأموال الخاصة بالميزانية والتمويل، المعلومات، والتقنيات، والتوظيف، والمباني المدرسية المناهج الدراسية، ومحتواها،

د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

سياسات النظام، ويقصد بها أيضًا الاتجاه إلى تركيز السلطة والرجوع إلى ديوان الوزارة في اتخاذ كافة القرارات المنظمة للعمل.

مميزات ومبررات الأخذ بالنمط المركزي

- تساعد على بناء سلطة تنفيذية قوية تتمكن من تحقيق الالتزام بالسياسات العامة وتنفيذ البرامج.

- تساعد المركزية على توحيد وتجانس النظم الإدارية المتبعة وتحقيق التنسيق بين الأنشطة الإدارية وتقليص النفقات.

- تمكن المركزية من تنظيم استخدام الموارد والإمكانات المتاحة وتعمل على عدم استنزافها أو تبديدها.

- الحاجة إلى توحيد القرارات والإجراءات تجاه المواقف المتشابهة.

- صغر حجم المدرسة يجعل من السهل على الرئيس الأعلى أن يكون على علم بكل صغيرة وكبيرة في العمل ويسهل عليه اتخاذ القرارات بأسرع وقت.

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

- إذا كانت المهام التي يقوم بها المرؤوسين نمطية متكررة فإنه يسهل صياغة القرارات لهم مسبقا وعليهم أن يقوموا بتنفيذها دون الحاجة إلى تفويضهم السلطة للتصرف من خلال خبراتهم.
- إذا كان العاملين بالمؤسسة من ذوي خبرات محددة لا يطمئن معها الرئيس الأعلى لتفويضهم السلطة للبت في الأمور.

- تجمع نشاط المؤسسة في مقر واحد مع سهولة الاتصال بين العاملين

- تعمل المركزية على تسهيل جهود الدولة في تحقيق التكامل في برامج ومشروعات التنمية ولكافة الأقاليم والمحافظات ولكافة المواطنين.

- تسهل المركزية تطبيق سياسات العامة المتعلقة بالتوزيع العادل للسلع والخدمات على مستوى الدولة.

- المحافظة على وحدة المنافع والخدمات التربوية المقدمة للمواطنين.

-تحقق المساواة والتوزيع العادل للخدمة التعليمية، وتعمل علي التجانس بين نوعيات النظم التعليمية والمدرسية، أو المناهج وتخطيطها وتنفيذها، فالسلطة المركزية هي التي تتكفل بجميع نفقات التعليم وتتولي إنشاء المدارس في كل المناطق وتتولي



تزويدها بالمعلمين والعاملين، ويتضح التجانس بين هذه المدارس في التشابه في شكل مباني المدارس، والفصول، والأساس، والمعدات، وطرق التدريس، ويتساوى الإنفاق علي العملية التعليمية بين كل المناطق المحلية سواء ارتفع مستواها الاجتماعي والاقتصادي أو انخفض.

-توفر ضمانًا شخصيًا ومهنيًا للمعلمين، فالمعلمون الأكفاء يعتبرون مدخلًا جيدًا من مدخلات أي نظام تعليمي بشرط أن يمارسوا مهنتهم في حرية كاملة مع شعورهم بالطمأنينة علي أوضاعهم، وهذا ما يوفره لهم النمط المركزي، فيتمتعون بالاستقرار والأمان لأنهم موظفون في الدولة مرتباتهم ومكافأاتهم وعلاواتهم وحوافزهم ومعاشاتهم في حالة العمل والتقاعد موحدة.

- تعمل علي توحيد مواصفات التعليم، وتحقق انضباطًا إداريًا وتحديدًا دقيقًا للمسئولية، فتقطع أسباب النزاع بين السلطة الرئيسية، والجماعات المحلية.

عيوب المركزية وسلبياتها.

- زيادة مسؤولية الدولة المركزية وتعقد وظائفها.

- المركزية أحيانا تحول دون تنمية القدرات والمهارات القيادية في الأقاليم والمحافظات.

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

- تحول المركزية دون توسيع قاعدة المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات.

- ظهور قرارات مهمة تصدر من السلطات المركزية من دون مشاركة وإطلاع الجهات المحلية.

- المبالغة في التطبيقات المركزية غير المطلوبة لتأدية الأعمال في المستوى الأعلى للهرم الإداري..

- تركيز السلطات والصلاحيات في المركز يسبب في تأخير اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات نتيجة الإجراءات الروتينية الإدارية.

- ضعف مرونة النظام المركزي بسبب تركيز السلطة والقوة والموارد عند الحكومة المركزية.

- ضعف عمليات المتابعة والتقييم والرقابة لأداء أجهزة الدولة الإدارية •

- أن فلسفة النظام المركزي تبني على سياسة تعليمية غير قابلة للتغيير، فالسلطة المركزية تحدد الأهداف التعليمية، وتضع الخطط والبرامج،

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

وتنشئ الأجهزة اللازمة لتنفيذها بما يحقق الأهداف علي المستوي القومي، وهذا يؤدي إلي مقاومة القائمين علي العملية التعليمية لكل جديد يمكن ادخاله علي هذه العملية.

-المخرجات التعليمية الطلاب ذات أنماط متشابهة، فالأهداف التعليمية، والمعلمون، والطلاب، والمنهج، وطرق التدريس، والإدارة المدرسية، والمعينات التعليمية، والتمويل التعليمي، وتدريب المعلمين أثناء الخدمة، وطرق التقويم متشابهة إلى حد كبير، وهذا التشابه فيه تجاهل لاختلاف الظروف والعوامل البيئية المحلية، والفروق الفردية بين الطلاب والمعلمين.

-تؤدي إلى انعدام المشاركة المحلية، وضعف العلاقة بين المدرسة والبيئة، مما يحول دون مشاركة في دراسة مشكلاتهم التعليمية المحلية ومحاولة حلها بما يناسب الإمكانيات المحلية.

-ضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، حيث ينظر الناس في هذا النمط إلى المدرسة على أنها مؤسسة تملكها الدولة، ولا شأن لهم في وضع أهدافها، وسياساتها، وتخطيط العمل بها، مما يؤدي إلى ضعف العلاقة بينهما.

مما سبق يتضح أن عيوب المركزية تتمثل في تشجيع البيروقراطية الإدارية، وانتشار النمطية نتيجة الاتجاه نحو الوحدة، وعدم التنوع والسيطرة على النظم التعليمية وتسييرها بالصورة التي ترضي القائمين على شؤون التعليم نتيجة التخطيط المركزي.

٢- نمط الإدارة اللامركزية Decentralization.

ازداد الاهتمام بمفهوم اللامركزية منذ أواخر القرن العشرين نتيجة للمتغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية التي يشهدها العالم، فهي لا تعد هدفاً في حد ذاتها، وإنما هي فلسفة وأداة تنمية تمكن البشر - من المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتنمية مجتمعاتهم بما يعود عليهم بالفائدة. فاللامركزية تعني أساساً بنقل السلطات والصلاحيات من المستويات المركزية إلى المستويات المحلية الأدنى.

تعرف الإدارة اللامركزية بأنها عبارة عن نقل الصلاحيات من مستويات اتخاذ القرارات المركزية إلى مستويات تقديم الخدمة، وتتمثل في أربعة مداخل كما يلي:

- ١- مدخل توزيع السلطة: ويعني نقل أعباء العمل من المركز إلى الأقاليم.
- ٢- مدخل تفويض السلطة: ويعني إعطاء الصلاحيات للمستويات الأدنى في صنع القرارات المنظمة لعمل المؤسسة التعليمية.

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

٣- مدخل نقل السلطة: ويعني تحول السلطة من المركزية الشديدة إلى إعطاء المؤسسات المجتمعية: مثل مؤسسات المجتمع المدني صلاحيات متنوعة.

٤- مدخل الخصخصة: وتعني إعطاء المسؤولية في إدارة المؤسسة الحكومية إلى الشركات التجارية أو المنظمات الدينية أو النقابات. وتعد اللامركزية الفعالة والاستقلالية المدرسية الطريق الحقيقي

للإصلاح التربوي بالمدارس؛ حيث تهيئ المدارس لتحقيق أهدافها على ضوء مواردها وامكاناتها وجهودها الذاتية، كما تساعد على تكوين أرس المال عن طريق تجميع المدخرات وحسن استغلال مواردها المادية والبشرية

-مميزات اللامركزية ومبررات الأخذ بها.

١- كلما اتسع نطاق عمل المؤسسة وكبر حجمها كان من الأفضل استخدام نظام اللامركزية.

٢- إذا كانت الأعمال التي توكل إلى المرؤوسين فنية متجددة فلن يكون هنالك أفضل من اللامركزية لغرض تحقيق الأهداف.

٣- إذا توفر للمؤسسة ملاك من العمال من ذوي الخبرة والمهارات يطمئن معهم المدير وتظهر حالة عدم الحاجة إليه فيتم التوجه نحو اللامركزية.



د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

٤ - إذا ندرت وسائل الاتصال ذات الكفاءة بين أقسام المؤسسة ولأجل

تنفيذ الأعمال بصورة سريعة فيتم التوجه نحو اللامركزية.

٥ - إن ممارسة عمل معين ومحدد داخل المؤسسة يؤدي ذلك إلى ترتيب

العمل وفهم خطواته ووضوح الأهداف فان ذلك يؤدي إلى تفضيل نظام

العمل باللامركزية.

٦ - مراعاة العوامل الإنسانية والديمقراطية في الإدارة والتوجه الى العمل

بنظام المشاركة من قبل العاملين في الإدارة واتخاذ القرارات وهو ما

يؤدي إلى تفضيل اللامركزية.

٧- جعل التعليم والتربية أكثر قدرة على تلبية احتياجات المجتمع المحلي ومحاولة

إيجاد مصادر بديلة لتمويل التعليم وعدم الاعتماد على التمويل الحكومي.

٨ - مرونة وسرعة اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول للمشكلات دون

تفاقمها.

٩- تشجيع المواطنين على مزيد من التعاون والمشاركة في المهام

الرسمية.

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

١٠- تساعد في تنمية القدرات والمهارات القيادية وتحمل المسؤولية على المستوى المحلي.

١١- سهولة عملية الاتصال بحيث تتم بصورة مباشرة دون أية تعقيدات روتينية.

١٢- تخفف عن السلطة المركزية أعباء العمل والضغط.

١٣- تترك سبل التنفيذ للمستويات الإدارية الدنيا وتخلص الإدارة العليا من القلق بشأن الطرائق والأساليب التنفيذية.

١٤- تحمي المؤسسات العامة من تدخل السياسيين في مجالات التطبيق الإداري.

١٥- دعم نظام الحكم الديمقراطي والذي يعتمد على مشاركة الشعب في الحكم والإدارة، فالديمقراطية تعني تفويض المسؤوليات إلى المجتمع المحلي؛ مما يؤدي إلى اللامركزية في الإدارة وهذا يوضح مفهوم الرقابة الشعبية.

١٦- زيادة أنشطة الهيئة الإدارية، وتعقد عملياتها المتصلة باتخاذ القرارات، ودراسة المشكلات وحصر كافة الطاقات والإمكانات وتعبئتها وتنسيقها وتنظيمها، وما يفرضه ذلك من ضرورة وسرعة البت في الأمور الملحة.

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

١٧- صعوبة الاتصال الفعال والسريع بالإدارة على المستوى القومي؛ نتيجة

توزيع المؤسسات التعليمية على رقعة جغرافية واسعة.

١٨- وجود كفاءات متميزة في مؤسسات التعليم يمكنها من إدارة العمل بكفاءة.

١٩- تباين الظروف المحلية بالمؤسسة التعليمية واختلافها من مؤسسة لأخرى

وتنوعها بصورة يصعب معها الوصول إلي نمط واحد من الخدمات التعليمية،

وفي مثل هذه الحالة تترك الفرصة للجهات المحلية للقيام بدورها في ثقل وتنمية

أفرادها بالصورة التي تصنع منهم شخصيات متميزة.

٢٠- تضع اللامركزية السلطة لصنع القرارات في موقع أقرب ما يكون لأي

حيث تتم الأعمال، ومن هنا تأتي سرعة اتخاذ القرارات واجراء التجارب

واقترح الأساليب الجديدة مع عدم الحاجة لمراجعة ذلك أو تعميمه على كافة

المؤسسات، ففي هذه الحالة يصبح من الأفضل وضع سلطة اتخاذ القرارات

بالقرب من مسرح الإجراءات التنفيذية.

٢١- تعطى اللامركزية مزيدًا من الاستقلال للإدارة التعليمية والمدرسية،

وتعطي صلاحيات أكبر للقيادات التربوية في تفويض المسؤولية.

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

٢٢- تعطي الحرية الكافية في تغيير البرنامج الدراسي حسب ظروف المدرسة، وهذا يعني المرونة في صنع القرارات المدرسية، وتكون الاتصالات مباشرة وسريعة، هذا إلى جانب أن العاملين وأعضاء هيئة التدريس يتوافر لديهم الاستعداد والرغبة في تحسين وتطوير العملية التعليمية بصفة مستمرة.

- عيوب اللامركزية وسلبياتها.

- ١ - ليست اللامركزية هي دائما مفتاح الحل لمشكلات التعليم.
- ٢ - الحاجة إلى توفر القوى العاملة المدربة والفنية للقطاعات التنفيذية وهذا مالا يمكن توفيره بسهولة مما يعرقل مسيرة اللامركزية.
- ٣ - تحتاج اللامركزية إلى توفر الخبراء والمختصين الذي تفتقر إليهم الأقاليم والمحافظات مما يؤدي إلى هدر الأموال والجهود.
- ٤ - التطبيقات اللامركزية تتطلب مستويات عالية من الحرص والإخلاص في العمل .

د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

٥ - زيادة الأعباء المالية والضغط بسبب تكرار الخدمات على مستوى

المحافظات بسبب كون إن اللامركزية تجعل كل وحدة في المؤسسات

التعليمية مستقلة .

٦- إمكانية ظهور المصالح الفردية ونموها على حساب المصلحة العامة

٧- تحول اللامركزية دون وحدة الأسس والمبادئ التي تقوم

عليها الأنشطة والفعاليات التعليمية والتربوية في الأقاليم

والمحافظات.

٨- أن اللامركزية يمكن ان تحدث بسرعة؛ فهذا يؤدي بالأدوار

والهيكل التنظيمية والمستويات الإدارية أن تتصرف بشكل غير

واضح مما يؤدي إلى وجود خلل في النظام بالكامل حيث يكون

المديرين غير مستعدين لأداء أدوارهم الجديدة.

٩- ضعف كفاية الموارد والقدرات، ففي بعض البلدان أدت

لامركزية المسؤولية إلى وجود مشكلات عديدة بسبب نقص

التدريب، والإدارة السيئة، والأنظمة والإجراءات غير الكافية،

وأيضاً بسبب الاعتماد الكلي على الحكومة المركزية في التمويل.

د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

١٠- يمكن أن يصبح التدريب وبناء القدرة عملية معقدة، وتتضمن طبقات متعددة من صناعات القرار.

١١- يحتاج التطبيق إلى التوجيه للأنظمة الخاصة، والتي لا يمكن أن يتصلا بعضها ببعض مما يؤدي إلى ضعف الروابط بين الوحدات المحلية والقومية، ويؤدي الانتقال إلى مرحلة التطبيق بعد التجريب إلى تضاعف أنشطة الحكومات المحلية، وقد تفشل هذه الحكومات المحلية في الاتصال ببعضها البعض في بعض الأحيان.

٣- نمط الإدارة بالمشاركة:

أسهمت عيوب الإدارة المركزية واللامركزية في ظهور اتجاه جديد أصبح من أقوى الاتجاهات التربوية الحالية يميل إلى قيام السلطات التعليمية المركزية بالإشراف على السياسة العامة للتعليم، مع إعطاء السلطات التعليمية المحلية سلطات واسعة لتنفيذ هذه السياسة بما يتفق مع ظروفها.

لذا يقف بعض المربين موقفًا وسطًا بين المركزية واللامركزية ويرون إمكانية توزيع المسؤوليات والخدمات التعليمية والتربوية بين مستويات الإدارة التعليمية توزيعًا مناسبًا يضمن تحقيق الأهداف التي تارها كل دولة في ضوء أوضاعها السياسية والجغرافية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها من

د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

العوامل التي تقف وراء سياسة التعليم فيها، إلى جانب المستوي العام للتعليم في كل دولة.

ومهما تكن حالة التعليم في الدولة يلزم وجود هيئة مسئولة عن شئون التعليم علي المستوي القومي مع المستويات الأخرى التي تشرك في الإشراف علي التعليم، مع تنسيق العمل بما يتفق مع حجم المسؤولية التي تقع علي عاتق الأجهزة، والإدارات بمختلف تنظيماتها، مع ضرورة توافر فعالية ومرونة قنوات الاتصال بينهما.

وقد عرفت الإدارة بالمشاركة بأنها تفاعل الفرد عقليًا وانفعاليًا مع مواقف الجماعة بطرق تشجعه على تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤولية، أو بأنها عبارة عن اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية، كما عرفت بأنها الفلسفة الأساسية التي يقوم عليها الفكر الإداري المعاصر، وتحدد كل مؤسسة أهدافها عن طريق مشاركة العاملين فيها، ثم تعد وتطور خطط العمل اللازمة لبلوغها من خلال معرفة الإمكانيات التي تسهم في تنفيذ العمل، فالمشاركة قناة من قنوات الانتماء والالتزام وتحمل المسؤولية.

- مميزات الإدارة بالمشاركة.

وتأسيسًا على ما سبق فإن الإدارة بالمشاركة لها عديد من المميزات منها ما يلي:

- تحديد الأهداف ووضع البرامج والخطط التي تسهم في تحقيق أهداف العمل.

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

- تحديد وسائل تنفيذ العمل، وإشراك الأفراد في التنفيذ بطريقة تعاونية.
- تنمي إمكانيات الأفراد وقدرتهم أثناء العمل، وتحقق أقصى- ما يمكن تحقيقه من صالح الجماعة.
- تقوي البناء الاجتماعي والسياسي والاقتصادي للدولة بتوزيع القوي الايجابية بدلاً من تركيزها.
- إشراك السلطات المحلية والقائمين على التنفيذ في تحديد الأهداف ووضع اجراءات التنفيذ في نفس الوقت الذي تقوم فيه السلطات القومية بدورها القيادي الخاص بوضع السياسة العامة للتعليم والإشراف على السلطات التعليمية المحلية وتوجيهها إلى الجهة المحققة لهذه السياسة.
- ويتضح من هذا النمط أنه يشجع التعاون بين المركزية والسلطات المحلية في كل شأن من شئونه، والغرض من التعاون تكيف التعليم ليحقق الأغراض القومية ويسمح في الوقت نفسه بمراعاة إمكانيات البيئة المحلية وحاجاتها.

- مستويات الإدارة التعليمية:

إن الإدارة التعليمية تشير إلى جميع الجهود الإدارية المبذولة من قبل القائمين على تنفيذ العمليات الإدارية التابعة للنظام التعليمي بمستوياته المختلفة: المستوى القومي، والإقليمي، والمحلي، والإجرائي، وذلك على النحو التالي:

أ. المستوى القومي.

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. المستوى الإقليمي.

وهي تأخذ مسمى مديريات التربية والتعليم وتتكون من أجهزة وهيكل إدارية تشابه ما يوجد في ديوان الوزارة إلى حد كبير ولكن في شكل أصغر حجماً وأقل تعقيداً، 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

د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

التعليمية مثل المدراء المساعدون ومديرو المراحل ورؤساء الأقسام والمستشارون التربويون والمفتشون وموجهو المواد الدراسية... إلخ

وتنقسم كل مديرية تربية 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- المستوى المحلي .

وهي الإدارة على المستوى الإداري، ويقصد بها أنواع الأجهزة الإدارية التي تمارس الوظائف والممارسات الإدارية داخل الإدارات التعليمية الموجودة بكل مركز على مستوى المحافظة.

د- المستوى الإداري

وتعني 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 اختلافا جوهريا، فإذا كانت القدرة تعني إمكانية أداء عمل ما .

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

فإن المهارة هي إمكانية أداء هذا العمل بشرط أن يتم بسرعة كبيرة ودقة 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 أداؤه بالسرعة والدقة الفائقة.



أسئلة للتفكير والتقييم الذاتي.

وضح مفهوم الإدارة التعليمية.

قارن بين أنماط الإدارة التعليمية.

اشرح خصائص الإدارة التعليمية ومهامها.

الفصل الثالث

الإدارة المدرسية الإدارة الصفية

أولاً- الإدارة المدرسية.

تمهيد.

ان أول مفهوم يظهر للإدارة المدرسية ليكون علم مستقل بذاته في عام ١٩٤٦ ليتم بعد ذلك تطوير المفهوم حتى يتناسب مع التطورات الجديد ويستطيع أن يتوافق مع الخصائص الحديثة والجديدة التي ظهرت للمدرسة فبدلاً من أن الإدارة كانت تعتمد على التسلط أصبح هناك الرأي والرأي الآخر والمشاركة في القرارات والأمور، ولذلك أصبحت الإدارة المدرسية قائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بالطلبة فإنها تتمتع بجرية أكبر في التصرف والقيام بالأدوار المنوطة بها واتخاذ القرارات مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية، ويعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية.

أ- مفهوم الإدارة المدرسية.

تعرف الإدارة المدرسية بأنها منظومة إدارية تربوية تعمل على تعبئة الموارد المادية والبشرية والقيام بالعمليات اللازمة والمناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي يتوخاها منها المجتمع، وتكون مسئولة عن تحقيقها، وفي سبيل ذلك تقوم بتوفير الظروف والإمكانات وممارسة الأنشطة المتعددة لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة عالية. وأن كفاية وفاعلية النظام التعليمي يمكن أن تتم فقط إذا كانت للمدرسة إدارة تتمتع بالكفاية والفاعلية.

ب - أهداف الإدارة المدرسية وأهميتها:

يتمثل الهدف الرئيسي للإدارة المدرسية في العمل المتواصل والمخلص لتحسين عمليتي التعليم والتعلم والارتفاع بمستواهما، وتمثل الأهداف التفصيلية لهذا الهدف فيما يلي:

- بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا علميًا ونفسيًا وعقليًا ونفسيًا وجسميًا وتربويًا وثقافيًا واجتماعيًا.
- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيمًا يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة، وسرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها.
- العمل على إقامة العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء وعن طريق النوادي والجمعيات والمؤسسات الثقافية.
- توفير الأنشطة التي تساعد الطالب على نمو شخصيته نموًا اجتماعيًا وتربويًا وثقافيًا داخل المدرسة وخارجها.
- الحرص على تطبيق الأهداف التعليمية العامة.
- تطوير الطلاب علميًا، ومعرفيًا، ودراسيًا.
- المحافظة على تعزيز النشاطات اللامنهجية، مثل: الإذاعة المدرسية .
- العمل على النهوض بالمدرسة، نهوضاً مميّزاً .
- المساعدة في توفير الكتب الدراسية للطلاب .
- تقوية العلاقات بين المعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور.

ومنهم من قسم أهداف الإدارة المدرسية إلى أربع مجموعات وهي:

١ - **الأهداف الثقافية والتربوية:** وتتمثل في الاهتمام بتنمية قدرات التلميذ ومهاراته من خلال تزويده بالمعلومات والأفكار والخبرات المناسبة لسنه وقدراته، وكذلك الاهتمام بتنمية طرق دراسته للظواهر المختلفة بالأساليب العلمية والتي تتطلب التأمل والابتكار.

٢ - **الأهداف الاجتماعية:** وتتمثل في تعريف التلميذ بدوره نحو مجتمعه وأفراد أسرته وما يترتب علي ذلك من حقوق وواجبات وتشجيعه علي إقامة علاقات اجتماعية سليمة بينه وبين الآخرين من أجل التعاون البناء لتحقيق أهداف المجتمع.

٣ - **الأهداف الدينية والأخلاقية:** وتركز الأهداف الدينية والأخلاقية علي التأكد من فهم التلميذ لعقيدته فهمًا سليمًا مع الاهتمام بغرس القيم والأخلاق والأداب في شخصية التلميذ، ليكون عضوًا نافعًا لنفسه وأسرته ومجتمعه.

٤ - **الأهداف الاقتصادية:** وتتمثل في تعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في مجتمعه وكيفية الحفاظ عليها وتنميتها من أجل تطور المجتمع في ضوء الإمكانيات المتاحة.

وللإدارة المدرسية أهمية كبرى في المؤسسات التعليمية بكافة

مراحلها، وتتضح ملامح هذه الأهمية فيما يلي:

أ - **ضرورة لكل مدرسة:** فالإدارة المدرسية يجب أن تستخدم الموارد والإمكانات البشرية والمادية الاستخدام الأمثل لتحقيق احتياجات التلاميذ وتنمية قدراتهم.

د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

ب_ توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للقيام برسالة المدرسة: وذلك للقيام بتنفيذ المناهج المقررة لتحقيق الأهداف التربوية من خلال إطلاعهم علي ما يستجد من معلومات ومعارف وطرق تدريس معاصرة.

ج_ الارتقاء بمستوي أداء العاملين: لدورها الكبير في تهيئة المناخ الداعم للتعليم والتعلم.

د_ تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم.

فالإدارة المدرسية من مدير وموظفين ومعلمين يقومون بأعمال مختلفة داخل المدرسة, ويقوم المدير بمراقبة تلك الأعمال وتوجيهها من أجل تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة.

أسئلة التفكير.

للمديرين شخصيات وسلوكيات متنوعة في الإدارة فهل
هناك أنماط مختلفة للإدارة المدرسية؟؟؟

د- أنماط الإدارة المدرسية:

يقصد بالنمط في هذا المقام نظام العمل الذي يتبعه مدير المدرسة في الإدارة ويتخذه سبيلاً له، أو أسلوبه المتجسد في السلوك والتصرفات الشخصية والمهنية في كافة المواقف التربوية والإدارية، وهي كالاتي:

أ_ الإدارة الاستبدادية او التسلطية (الدكتاتورية, السلطوية, التسلطية, الفردية, المتحكمة)

تسمى أيضاً بالإدارة البيروقراطية او النمط الاوتوقراطي ، وهذا النمط من الادارة يهتم بالشكليات عن طريق التعميمات الادارية الصارمة كالطاعة العمياء ، وتنفيذ الاوامر دون النظر الى جوهر العملية التربوية نفسها ، والاداريون الذين يلجؤون الى هذا النمط يجدونه اسلوباً سهلاً، فهو لا يحتاج الى اكثر من فرض السلطة على اعضاء النظام الاداري.

وهذا الاسلوب الاداري يستخدم في المؤسسات ذات الحجم والعدد الكبير وتتسم بضخامة مكوناتها وبعتمادها التقني وتوازن دقيق في قواها ومكوناتها الداخلية والخارجية او تدار غالباً باسلوب مهني ضمن بناء مخطط لتحقيق هدف موضوع مسبقاً ويتطلب تحقيقه نظم ضبط عالية وتعد نوعاً من الادارة الكرسية ، وهو شائع في المصانع والشركات فهي ادارة تقوم على الشرعية القانونية وحياناً على العقلانية ، وتتصف هذه الادارة بالروتين وكثرة الاعمال الورقية والرسمية والاوامر والنواهي والقواعد الثابتة او الضيقة الافق احياناً ، وهي تركز على هدف المؤسسة اكثر من تركيزها على هدف الفرد وتضع الجانب المادي للمؤسسة في اعتبارها قبل الجانب الانساني.

للإدارة الاستبدادية خصائص منها:

- أن تقسيم العمل مبني على التخصص الوظيفي.
- يوجد تسلسل هرمي واضح في السلطة
- توجد نظم وقوانين ولوائح تحدد حقوق وواجبات ومسؤوليات العاملين.
- وجود علاقات غير شخصية.
- الاستخدام السيء للقوانين احياناً في مواقف العمل.
- التوظيف والترقية مبنيان على القدرة او المهارة التقنية.
ومن المآخذ علي هذا النوع من الإدارة:
- تركيز السلطة والافراد بالقرارات وعدم اللجوء للتفويض قد يترتب عليه إرهاق القائد والتأخير واحتمال الوقوع في الخطأ يكون أكبر.
- اللجوء إلى الإكراه أو استخدام الحوافز السلبية لإجبار العاملين علي إنجاز الأعمال المطلوبة.
- يؤدي لظهور التنظيمات غير الرسمية التي تقاوم ضغوط القيادة الأوتوقراطية.
- يؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية للعاملين ويستدل علي هذا من المؤشرات التالية: الشعور بعدم الرضا من العاملين, كثرة الشكاوي والتذمر, ارتفاع معدل الغياب عن العمل.
- وفي ضوء المعطيات السابقة فإن هذا النمط من الأنماط المرفوضة من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر لأنه يهدم شخصيات العاملين ويعيق بناءها ونموه ويسبب القلق والاضطراب في نفوس العاملين, وتنعدم فيه وحدة العمل

د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

الإنساني بين مدير المدرسة والمعلم والتلميذ، وهذا يتعارض مع روح التربية الحديثة.

ب_ الإدارة التراسلية أو السائبة (المتساهلة, الحرة المطلقة) :

في هذا النمط من الإدارة يتخلى القائد عن مسؤولياته لأعضاء النظام التربوي ، ويترك الحبل على الغارب لكل فرد يتصرف حسب ما تمليه عليه أهواؤه وهكذا تختفي المسؤولية وتضطرب الأمور، وهذا النمط قد يكون قليلاً أو نادراً ولكنه يظهر عندما يتولى القيادة من ليس أهلاً لها أو من تكون لديه مشاغل أخرى تصرفه عن النهوض بمهامها.

ولعل أبرز ما يميز مدير هذه الإدارة ما يلي:

- غير قادر علي إتخاذ القرارات مع العاملين.
- يجد صعوبة في ضبط العاملين بالمدرسة.
- لا يحرص علي إكساب العاملين المهارات التي ترفع من مستوي أدائهم.
- لا يهتم بمعالجة وتقويم الأخطاء الواقعة في المدرسة.
- ويؤخذ علي هذا النمط في الإدارة ما يلي:
- التخلي عن الدور الريادي في مؤسسته، والعمل حسب ما تفرضه عليه الظروف دون تخطيط حاضري أو مستقبلي.
- لا يؤدي دورًا في الاستفادة من طاقات العاملين أو إمكانات المؤسسة.
- لا يبعث علي احترام العاملين لشخصيته، لعدم قدرته علي التصرف.
- ويعد هذا النمط من الأنماط المرفوضة في الفكر الإداري المعاصر لأنه يؤثر علي الإنجاز والإنتاجية في العمل نتيجة تساهل العاملين وعدم جديتهم في إنجاز ما يكلفون به من مهام لتساهل المدير وعدم قدرته علي تحقيق أهداف المدرسة.

ج- الإدارة الديمقراطية (التشاركية, التشاورية):

هذا النمط من الإدارة يستمد المدير سلطته من أعضاء التنظيم الإداري لأنه يؤمن بالعلاقات الإنسانية وجماعية القيادة ، ويحترم الأفراد ويقدر مواهبهم ويشاركهم في المسؤولية وفي صنع القرار. يتوفر هذا النمط من الإدارة حينما يكون على رأس الجهاز الإداري شخص كفء يدرك مفهوم الإدارة ومقوماتها ويبدل الجهد في الإفادة من قدرات كل شخص يشارك في الجهاز الإداري. وأهم ما يميز هذه الإدارة ما يلي:

- يشرك المدير الديمقراطي العاملين معه في العمليات الإدارية.
 - يقدر المدير حاجات وقدرات وميول العاملين معه ويسعى لتلبيتها ونموها.
 - الحرص على تنمية العلاقات الإنسانية بينه وبين العاملين.
- ويستند هذا النمط الإداري إلى ثلاثة جوانب هي:
- ١ - إقامة علاقات إنسانية بين القائد والمرءوسين: وتدور هذه العلاقات حول مفاهيم محددة تشمل مصلحة التنظيم مع ضرورة إشباع احتياجات العاملين الاجتماعية والنفسية مثل الحاجة إلى الإنجاز والتفوق وتبادل الأفكار مع غيره، ووضوح علاقات العمل في الهيكل التنظيمي.

- ٢ - المشاركة: تمثل المشاركة الأساس الديمقراطي للعمل الإداري الذي يتم إنجازه، وتتطلب المشاركة استخدام الأساليب الجماعية في إتخاذ القرار وتعتمد درجة المشاركة على طبيعة المشكلة المراد حلها والتخصص والوقت المتاح لحل المشكلة وشبكة الاتصالات ونظم المعلومات المتوفرة.

٣- تفويض السلطة: تعتمد الإدارة الديمقراطية علي التفويض الواسع للسلطات ويعني التفويض إعطاء صلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى لممارسة جزء من سلطة المدير في المجالات التي يجوز فيها التفويض.

من المآخذ علي هذا النوع من الإدارة:

- قد يعتبر البعض المشاركة تنازل من المدير عن جزء من صلاحياته.
- بعض العاملين يحجم عن المشاركة.

وهذا النمط من الإدارة ما يدعو إليه الفكر الإداري المعاصر والتربية الحديثة من حيث جودة العمل وتميزه نتيجة للقرارات الجماعية, تميز العاملين نتيجة معرفة حاجاتهم وقدراتهم وفروقتهم الفردية, والحرص علي نهم وتطورهم واحساسهم بالأمن والراحة والاستقرار نتيجة العلاقة الطيبة بينهم وبين المدير. وفيما يلي مقارنة لبعض مقومات الإدارة الديمقراطية, والأوتوقراطية, والتراسلية:

الإدارة الترسلية (الفوضوية)	الإدارة الأوتوقراطية (التسلطية أو الاستبدادية)	الإدارة الديمقراطية (التشاورية)	عامل المقارنة
فوضوي حيث يتمتع فيه أفراد الجماعة والمدير بحرية مطلقة دون ضابط.	ديكتاتوري, تسلطي, أوتوقراطي, تبني العلاقة بين المدير والأعضاء علي الإرغام.	يسود الاحترام المتبادل بين الأفراد, وتتعدد السياسات نتيجة المناقشة الجماعية.	المناخ الاجتماعي

<p>محايد لا يشترك إلا بجد أدني من المشاركة، ولا يسعي لتحسين العمل، ولا يمدح ولا يذم.</p>	<p>يحدد بنفسه السياسة تحديداً كلياً ويملي خطوات العمل وأوجه النشاط، كما يحدد نوع العمل لكل فرد، ويعطي أوامر كثيرة تعارض الجماعة.</p>	<p>يشترك في مناقشات الجماعة , ويشجع الأعضاء علي المناقشة والتعاون ويترك للجماعة حرية توزيع العمل بين الأفراد , كما يشجع علي النقد الذاتي.</p>	<p>المدير</p>
<p>يختارون الأصدقاء ورفاق العمل بحرية كاملة.</p>	<p>ينفذ خطوات العمل بصورة يصعب عليهم معها معرفة الخطوات التالية أو الخطة كاملة وليس لهم حرية الاختيار لرفاق العمل بل يعين القائد العمل ورفاق العمل.</p>	<p>يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي , ويترك أمامهم حرية الاختيار , حسب قدرة كل فرد، وفي ظل هذا النمط الجماعة تكون أكثر تماسكاً وارتباطاً واستمراراً</p>	<p>الأفراد</p>

غياب المدير	يتساوي الإنتاج والعمل في غيابه مع الإنتاج والعمل في حضوره.	تحدث أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها	يكون الإنتاج في غيابه مادياً أو أقل أو أكثر مما هو في حضوره حسب ظروف التفاعل الاجتماعي.
-------------	--	--	---

وعلى الرغم من أن النمط الديمقراطي (التشاركي) يبدو أنسب الأنماط الثلاثة للقيادة التربوية إلا أن لكل نمط مزاياه واستخداماته، فلا يوجد نمطاً صحيحاً ونمطاً خاطئاً، فالإدارة الأوتوقراطية قد تكون مؤثرة وناجحة في بعض الحالات التي تفشل فيها الأساليب الديمقراطية، والإدارة التراسلية في ظل الظروف المناسبة القليلة قد تقدم أيضاً نتائج أفضل من الأسلوبين الآخرين وإن كانت غالباً ما تستبعد لعدم فعاليتها، ففي مواقف الانضباط والالتزام بتعليمات العمل وتسيير الأمور الروتينية كالبريد والصيانة .. وغيرها، قد يبدو النمط الديكتاتوري هو المناسب، بينما في حالة تطوير أساليب التدريس أو تنمية كفايات المعلمين في مجال التخطيط والتقييم مثلاً، فإن النمط الديمقراطي يكون أكثر فعالية.

هـ- الهيكل الإداري للإدارة المدرسية.

تعد 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 المسؤولية.

فسوف نتناول أعضاء الجهاز الإداري للإدارة المدرسة من خلال مدير المدرسة، وكيل المدرسة، المدرس الأول، الاختصاصي الاجتماعي والمرشد النفسى وهي كما يلي:

١- مدير المدرسة:

يشغل مدير المدرسة معدل وظيفي الأعلى من وظائف الإدارة المدرسية طبقاً للقرار الوزاري رقم ٨٨ لسنة ١٩٨٨، كما يعد المسئول الأول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي، ومن هنا يمكن أن ندرك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، ولاشك أن واجباته متعددة ومتنوعة ومتداخلة.

ويمكن تصنيفها في مجالين هما: المجال الإداري والمجال الإشرافي التربوي، والاهتمام في أي منها ينصب على الجانب الفني الإشرافي، على اعتبار أن مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم ولا يعني ذلك التقليل من أهمية الجانب الإداري لعمل المدير، وللتنظيم الإداري الفاعل دورًا أساسيًا وفعالاً في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

د.صابر بن نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

وبذلك تقع على عاتق مدير المدرسة مهمة المحافظة على سير نظام العملية التعليمية والتربوية، وعليه وضع الخطط لتوزيع الأعمال الإدارية والفنية وإصدار التوجيهات اللازمة لتنفيذها وكذلك الإشراف على التجهيزات اللازمة لبدء العام الدراسي وعلى أعمال الامتحانات ومتابعة تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات والخطط والمناهج طبقاً لما هو مقرر، وبالتالي يتوقف نجاحه في العملية الإدارية على مدي فاعليته والتي تنعكس على العملية الإدارية والتعليمية.

ومن هذا سوف يتناول الباحث صفات مدير المدرسة، ومهامه، وهي

كما يلي:

أ- السمات الواجب توافرها في مدير المدرسة:

وكانت الفكرة الإدارية القديمة أن القيادة الإدارية سمة فطرية وموهبة موروثة يتمتع بها البعض دون الآخر، بينما يرى الباحثون في الوقت الحاضر أن مدير المدرسة يجب أن تتوفر فيه سمات شخصية واجتماعية حتى تؤدي دورها على الوجه الأكمل.

أولا السمات الشخصية لمدير المدرسة تتمثل فيما يلي:

- أن يؤمن بعمله وأن يكون مؤهلاً له ولديه الاستعداد للممارسة وتحمل مسؤوليته ويعتمد أسلوب المشاركة في العمل.

- أن يكن قدوة حسنة في مظهره وسلوكه العام ومطلع باستمرار على ما يستجد في مجال عمله

- أن يحسن توزيع الوقت على مجالات عمله العديدة.

- بذل أقصى طاقة للعمل ابتغاء مرضاة الله دون النظر للآخرين.

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

- الدقة والأمانة والنزاهة والإخلاص في العمل.
- الصدر الرحب لكل ما يعرض عليه من مشكلات متعلقة في المدرسة.
- القدرة على الإنابة وتفويض السلطة.
- عادل وديمقراطي وموضوعي وواثق من نفسه.

ثانيا: الصفات المهنية اللازمة لمدير المدرسة :

- أن يكون مؤمنا بمهنة التربية والتعليم معتزاً بها.
- أن يكون ملماً بالوسائل التي تساعد على تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج والاتجاهات التربوية المعاصرة.
- معرفة خصائص الطلاب في مرحلة النمو التي يمرون بها وما تتطلبه هذه المرحلة.
- معرفة اتجاهات هيئة التدريس من خلال المناقشة والاجتماعات.
- الإلمام بالنواحي المالية والإدارية، والشؤون القانونية التي قد يتعرض لها العمل التربوي.
- التعرف على المشكلات البيئية المحلية ومحاولة الإسهام في حلها باعتباره مركز الإشعاع.
- - الإلمام بالقوانين واللوائح والأسس الفنية التي تحكم عمله والتأني في معالجة المشكلات المتعلقة في المدرسة.

ثالثاً: السمات الاجتماعية لمدير المدرسة .

- القدرة علي دفع أعضاء المدرسة إلي أعلى درجة من التعاون والمحبة.
- تحقيق التماسك والترابط الاجتماعي بين العاملين بالمدرسة لسير العمل.
- الإسهام في إكساب العاملين للولاء للمهنة.
- إكساب أعضائه صفة القيادة المجتمعية حتي يكون قدوة للطلاب وللعاملين بالمدرسة.

ب- مهام مدير المدرسة:

يمكن إجمال اختصاصات والمسئوليات التي يقوم بها مدير المدرسة إلى محورين هما في الشؤون الإدارية، في الشؤون الفنية.

١- المهام الإدارية:

وتشمل المجالات الآتية:

- قبل بدء العام الدراسي: وهي تتمثل بالتجهيزات التي يقوم بها مدير المدرسة قبل افتتاح العام الدراسي من خلال: إعداد المباني والأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية، إعداد ميزانية المدرسة، وتوزيع المدرسين على الفصول، توزيع الطلاب على الفصول.

- في خلال العام الدراسي

ومن واجبات مدير المدرسة في خلال العام الدراسي ، عقد الاجتماعات الإدارية مع المعلمين لمناقشة قضاياهم من مختلف الجوانب ، كاجتماعات التي تعقد لتوزيع الجدول المدرسي ، ونتائج الطلبة ، وتأمين الإمكانيات المادية اللازمة ، وصيانة البناء المدرسي ، وتنظيم العمل التربوي المدرسي ، الإشراف علي وصول الكتب الدراسية وتسليمها للطلاب ، وتنظيم السجلات والملفات ، ورعاية النظام والانضباط المدرسي ، وإدارة نشاطات الطلاب الصفية واللاصفية ، وتنظيم البرامج الإعلامية ، ورعاية الشؤون الصحية والاجتماعية ، وخدمات التوجيه والإرشاد ، وتعزيز الارتباط بالمجتمع المحلي .

ويقع على عاتق مدير المدرسة أن يتابع تنفيذ المنهج بمفهومه المتطور ، ويعمل على توفير كافة الإمكانيات والوسائل التعليمية التي تعين على تنفيذه ، وتمتد مسؤليته عن المناهج لتطويرها لتمشي مع تحقيق الحاجات والأهداف والظروف المتغيرة في المجتمع .

- في نهاية العام الدراسي:

ومن واجبات مدير المدرسة في نهاية العام الدراسي وهي:

- الامتحانات وإظهار النتيجة وإعلانها.
- مراجعة الدفاتر المالية.
- الجرد السنوي.

● التقرير السنوي.

٢-المهام الفنية لمدير المدرسة:

فتمثل بالنسبة لمدير المدرسة أهمية كبرى في نجاح إدارته ، وتتركز هذه الواجبات بصفة عامة حول العمل علي كل ما شأنه يساعد في تحسين العملية التربوية والارتفاع بمستواها، حيث يعمل علي توزيع مسئوليات وتحديد اختصاصات جميع العاملين بالمدرسة والإشراف عليهم وتشكيل لجنة لجدول المدرسي واعتماده وإشرافه، ومن اختصاصات والمسئوليات التي يقوم بها مدير المدرسة متابعة الشؤون الفنية وهي: رعاية شؤون الطلاب اجتماعياً وصحياً، رعاية النظام داخل المدرسة، تنظيم وإدارة ما يقوم به الطلاب من أنشطة، تنظيم السجلات والملفات الخاصة بالطلبة.

أ- ومن المهام الفنية التي يقوم بها مدير المدرسة بالنسبة للتنظيم المدرسي وذلك من خلال الآتي:

- إعداد خطة التشكيلات المدرسية السنوية وفق ما تحدده الإدارة التعليمية بحيث يتم بناء عملية قبول وتشعيب الصفوف بما يحقق الاستفادة من الإمكانيات ال تعليمية المتاحة.

- توزيع المهام والمسؤوليات الإدارية والتعليمية على الهيئة التدريسية وبت روح التعاون والانسجام بينهما، وتنمية روح العمل الجماعي والمشاركة في تحمل المسؤولية، ومتابعة دوام العاملين في المدرسة وتوزيع الأعمال بينهم.

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

- الإشراف المستمر على السجلات والملفات والبطاقات المدرسية الخاصة بالطلاب والهيئة التدريسية والعاملين الآخرين للتأكد من توافر المعلومات الأساسية فيها.

- الإشراف على تشكيل المجالس المختلفة وتوجيهها لوضع خطط أعمالها، والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتطورها، لتحقيق أهداف المدرسة العامة والخاصة.

ب- ومن المهام الفنية التي يقوم بها مدير المدرسة بالمجتمع المحلي كالآتي:

- تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة وبين الطلبة وبعضهم البعض.
- مشاركة وتشجيع المجتمع المحلي وأولياء الأمور في أنشطة المدرسة المختلفة.
- العمل على حل مشكلات الطلبة بالطرق التربوية الملائمة.
- تعزيز الارتباط بالمجتمع المحلي من خلال برنامج جيد يكون مصدراً ثقافياً يخدم البيئة كالمحاضرات والندوات والأفلام والأنشطة الترويجية والرياضية.

د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

ج- ومن المهام الفنية التي يقوم بها مدير المدرسة بالنسبة للتخطيط المستقبلي:

وضع الخطة العامة للاحتياجات المدرسية وتطلعاتها المستقبلية، تحديد البحوث التربوية الإجرائية اللازمة لتشخيص المشكلات التربوية المدرسية ووضع الحلول الناجعة لها.

ونتيجة للدور الذي يلعبه المدير، قامت وزارة التربية والتعليم بتطوير عمل الإدارة المدرسية، وتم استحداث مهام واختصاصات جديدة للمدير تتلاءم مع التغيرات المحلية والعالمية، ومنها:

- تحديد رؤية ورسالة المدرسة وفقاً للمعايير القومية من أجل رسم الصورة المستقبلية للمدرسية.
- التخطيط لكافة العناصر الموجودة داخل المدرسة للتأكد من حسن الاستفادة منها.
- وضع برامج تدريبية لهيئة العاملين بالمدرسة، والإشراف على عملية التعليم والتعلم والتنمية المهنية داخل المدرسة.

٢- وكيل المدرسة:

تعد وظيفة وكيل المدرسة وظيفة رئيسية وهامة وفعالة ضمن الوظائف الأخرى المتضمنة في العمل المدرسي، وله مشاركة هادفة وعملية في إدارة المدرسة وتسيير أمورها وشؤونها وتنوع أهمية عمل الوكيل أيضاً من خلال الأدوار والمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه والتي من أهمها أنه يمارس نفس

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

مسؤوليات ومهام مدير المدرسة في حالة غياب المدير، كما أنه يتمتع بنفس السلطة الممنوحة للمدير.

تتضح اختصاصات وكيل المدرسة من خلال ما حدده القرار الوزاري رقم ٨٨ لعام ١٩٨٨ وذلك فيما يلي:

- الإشراف العام على النظام المدرسي، وعلى نظافة المدرسة.
 - تنظيم مجموعات التقوية للطلاب، والإشراف عليها.
 - متابعة المعلمين في تقديم نتائج الامتحانات الشهرية، والتأكد من إرسالها إلى أولياء الأمور.
 - الإشراف على أعمال الإداريين بالمدرسة.
 - الإشراف على وضع الجدول المدرسي.
 - الإشراف العام على طابور الصباح.
 - متابعة الطلاب صحيا واجتماعيا وتوفير الخدمات الأساسية.
- يقوم وكيل المدرسة مع مديرها برسم سياسة المدرسة ووضع الخطة المدرسية السنوية ومناقشتها في مجلس إدارة المدرسة، ويعاون مدير المدرسة فيما يسند إليه من أعمال إدارية أو فنية، ويؤدي واجبات مدير المدرسة عند غيابه، فيتولى الإشراف على الشؤون الفنية والإدارية والمالية بالمدرسة، ويحل محله في رئاسة مجلس إدارة المدرسة، وفي الحالات العادية يوكل إليه المدير بعض المهام بصفة دائمة كالإشراف على النشاط المدرسي، وشؤون العاملين بالمدرسة وأعمال الامتحانات.

٣- المدرس الأول:

فالمدرس الأول هو الموجه الفني لزملائه فيوجه زملاءه بناء علي خبرته وتجربته ويختلط بهم فيتعرف علي دقائق عملهم ونواحي قوتهم وضعفهم، وعاقبتهم بطلابهم فهو بالنسبة لهم كموجه مقيم، وهو حلقة وصل بين إدارة المدرسة ومدرس المادة من جهة وبين التوجيه المختص وهؤلاء المدرسين من جهة آخري.

وتتمثل مهام ومسئوليات المدرس الأول في المدرسة، الإشراف على توزيع الطلاب بالمدرسة على جماعات النشاط المدرسي، وإعداد سجلات الخاصة باجتماعات المدرسين وأعمال الطلاب، والاشتراك في أعمال الامتحانات، والعمل على دراسة المنهج وبيوزعه على هيئة التدريس.

حيث يشارك المدرس الأول في اللجان التي تعقد لتنظيم العمل المدرسي ويقترح بالتشاور مع مدرسيه الكتب والمراجع والوسائل التعليمية المتعلقة بمادته والتي يجب توفرها في المدرسة، والاشتراك في وضع الخطة السنوية العامة والإسهام في تنفيذها ومتابعتها وتقويمها.

٤- الأخصائي الاجتماعي:

يقوم بدور مهم مع الطلاب هذه المرحلة الذين يمرون بمرحلة عمرية حرجة وحساسة، وبما أن الأخصائي الاجتماعي هو القائم بمهنة الخدمة الاجتماعية، من خلال مساعدة المجتمع المدرسي له، وبالتالي يكون له دور تربوي غاية في الأهمية.

وتتمثل مهام الاخصائي الاجتماعي فيما يلي:

- يشارك مدير المدرسة في مقابلة أولياء الأمور الطلاب.
 - يعد الطلاب لمسابقة التفوق الاجتماعي،
 - إعداد تقارير دورية وسنوية عن عمله في المدرسة.
 - تنظيم السجلات الاجتماعية المتصلة بعمله.
 - المعاونة في التنسيق العلاقات بين المدرسة والبيئة المحيطة بها عن طريق المجالس المشتركة بين المدرسة والمجتمع.
 - دراسة الحالات المحولة إلية من وكيل المدرسة ومديرها.
 - دراسة حالات الطلاب المتأخرة.
 - يساعد الطلاب الذين يواجهون مشكلات أسرية.
 - متابعة التنظيمات المدرسية والإشراف عليها.
- فدور الأخصائي الاجتماعي في المدرسة دور هام جدا تتطلب الأمر ضرورة توعية مدير المدرسة بمهنة عمل الأخصائي الاجتماعي وأهمية دوره الذي يؤديه وضرورة الأخصائي الاجتماعي نحو أهداف الخدمة الاجتماعية المدرسية.

٥- المرشد النفسي.

يوجد عديد من المهام الضرورية التي يمكن أن يقوم بها المرشد النفسي منها:

- تحفيز الطلاب أكثر على التعلم والدراسة.
- إجراء التقييمات النفسية والأكاديمية.

- إدارة سلوك الطلاب في الفصول الدراسية.
- مراقبة تقدّم الطلاب في مسيرتهم الدراسية.
- تعزيز السلوك الإيجابي والصحة النفسية للطلاب
- تحسين التواصل الإيجابي بين الطلاب والمهارات الاجتماعية.
- تقييم احتياجات الطلاب العاطفية والسلوكية.
- تقديم المشورات الفردية والجماعية.
- تعزيز حل المشكلات وإدارة الغضب وحل النزاعات.
- تعزيز مهارات المواجهة الإيجابية.
- تنسيق الخدمات الاجتماعية في المدارس.
- تقديم خدمات ثقافية للطلاب والأسر.
- التواصل الفعّال مع أولياء الأمور حول تقدّم الطلاب.
- منع التمرّ وغيره من أشكال العنف.
- دعم التعلّم العاطفي والاجتماعي.
- تقييم المناخ المدرسي.
- تعزيز الانضباط الإيجابي والعدالة في المدرسة.
- دعم السلوكيات الإيجابية.
- تحديد الطلاب المعرضين للمخاطر في المدرسة.
- التدخل في حالة الأزمات في المدرسة.
- مساعدة الأسر على فهم احتياجات الأطفال في المدرسة.
- زيادة التواصل بين المعلمين وأولياء الأمور.
- تعزيز فهم المدرسين للخلفيات الثقافية للأسر والطلاب.

ثانيا: الإدارة البيئة الصفية .

تمهيد.

تعتبر إدارة البيئة الصفية فن له أصول وعلم، ويجب أن يُلم المعلم التربوي بها من أجل أن يكون معلم ناجح، كما أن مفهوم إدارة البيئة الصفية أشمل وأكبر من عديد من المعاني مثل: الهدوء والالتزام والتقييد بالتعليمات والضبط..

- مفهوم إدارة الصف.

هي مجموعة الممارسات المنهجية واللامنهجية التي يؤديها المدرس أثناء تواجده داخل غرفة الصف، وهي علم له أسسه وقواعده وفي الوقت ذاته هي فن تطبيق هذا العلم.

وهي أيضا مجموعة من النشاطات التي يؤكد في المعلم على إتاحة حرية التفاعل للتلاميذ في غرفة الصف.

كما تعرف بأنها مجموعة من النشاطات التي يسعى المعلم من خلالها إلى تعزيز السلوك المرغوب فيه لدى التلاميذ ويعمل على إلغاء وحذف السلوك غير المرغوب فيه لديهم.

وبذلك يمكن تحديد مفهوم إدارة الصف على أنها تلك العملية التي تهدف إلى توفير تنظيم فعال من خلال توفير جميع الشروط اللازمة لحدوث التعلم لدى التلاميذ.

- أهمية الإدارة الصفية:

إذا ما أريد للتعليم الصفّي أن يحقق أهدافه بكفاية وفاعلية فلا بد من إدارة صفية فعال دور المعلم في الإدارة الصفية الإدارة الصفية ذات أهمية خاصة في العملية التعليمية لأنها تسعى إلى توفير وتهيئة جميع الأجواء والمتطلبات النفسية والاجتماعية لحدوث عملية التعلم بصورة فعالة .

فالتعليم في رأي البعض هو ترتيب وتنظيم وتهيئة جميع الشروط التي تتعلق بعملية التعليم سواء تلك الشروط التي لم تتصل بالمتعلم وخبراته واستعداداته ودافعيته، أم تلك التي تشكل البيئة المحيطة بالمتعلم في أثناء حدوث عملية التعلم، إن هذه الشروط والأجواء تتصف بتعدد عناصرها وتشابكها وتداخلها وتكاملها مع بعضها.

- أهداف الإدارة الصفية

تهدف الإدارة الصفية إلى توفير البيئة الآمنة والمطمأنة للطلاب، ورفع مستوى التحصيل العلمي والمعرفي لدى التلاميذ، ومراعاة النمو المتكامل للتلميذ، وتوفير المناخ التعليمي الفعال.

عناصر عملية إدارة الصف.

١ - التخطيط

وهو أول المهام الإدارية للمعلم، حيث أن أي خلل في هذا الجانب ينعكس على مختلف جوانب العملية الإدارية برمتها، وقوم المعلم بوضع العديد من الخطط أهمها.

أ. الخطة السنوية

ب. الخطة الدراسية

ج. الخطة الزمنية للمناهج

د. خطط علاجية

هـ. خطط للمتفوقين

و. المشاركة في إعداد الخطة التطويرية للمدرسة.

٢ - القيادة

رغم تغير النظريات التربوية وتقلبها على مر الزمن إلا أن المدرس يبقى الرائد في العمل الصفّي ولا يمكن الاستغناء عن دوره القيادي في العملية التعليمية، فيجب على المعلم أن يكون قادراً على:

◆ خلق الدافعية للتعلم: وذلك من خلال إثارة اهتمام التلاميذ بموضوع الدرس والمحافظة على انتباه التلاميذ خلال الموقف التعليمي وإشراك التلاميذ في نشاطات الدرس واستخدام وسائل التعزيز لإنجازات التلاميذ

◆ مراعاة الحاجات النفسية والاجتماعية للتلاميذ: فلكل مرحلة نمو خصائصها التي يجب أن يراعيها المعلم ويحكي التلاميذ من خلالها، فالتلميذ كائن بشري بحاجة للاتناء، بحاجة للمديح، بحاجة للاستقلال ولديه غريزة حب التملك والسيطرة.

◆ مواجهة الملل والضجر: كثيراً ما يصاب التلميذ بحالة من الملل والضجر وعلينا أن لا ننسى أن التلميذ في هذه المرحلة من العمر لا يستطيع التركيز في موضوع واحد أكثر من (١٠-١٥) دقيقة، ولذلك يجب على المعلم أن يكون حريصاً على تنوع الأنشطة الصفية واختيار الوسائل التعليمية المنتمة للموضوع، وربط الموضوع ببيئة الطالب وواقعه.

◆ الانتباه لميل الطالب لجذب الانتباه: في الغالب ما نجد أن بعض التلاميذ يميل لجذب الانتباه إليه وإذا كان هذا السلوك أكثر وجوداً بين التلاميذ ضعاف التحصيل ولكننا نجد بين التلاميذ المتفوقين أحياناً، وعلينا أن نتعامل مع كل حالة على حدة والبحث عن أسباب لجوء التلميذ لهذا السلوك ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة حسب طبيعة الحالة.

◆ مراعاة الفروق الفردية: لا يستجيب أبناؤنا التلاميذ لعملية التعلم بنفس الدرجة من الفاعلية والاستيعاب فكما بينت الدراسات العلمية الحديثة أن

د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

هناك ثمانية أنواع مختلفة من الذكاء لدى الإنسان فيجب أن نلاحظ دائماً أن بعض التلاميذ يستجيبون لطريقة ما أكثر من غيرها. وكذلك فإن بعض التلاميذ يتمتعون بقدرات عالية من التفوق والذكاء فأولئك يجب وضع برامج خاصة بهم أثناء الحصة الدراسية.

٣ - التنظيم

تعد عملية التنظيم مؤشر قوي على مدى فاعلية العملية التعليمية/ التعليمية، فالمعلم الذي يدير الوقت بدقة وفاعلية هو معلم ذو خبرة ودراية، فهو يتنقل بين مراحل الدرس المختلفة بيسر وسهولة معطياً كل مرحلة منها ما تستحقه من الوقت ففي عملية التهيئة قد يبدأ درسه باختبار قصير يقيس خبرات التلميذ السابقة ومنتج في الوقت ذاته لموضوع الدرس الجديد، أو يهيئ للموضوع بطريق حافزة مناسبة، وهو قادر على تنظيم التفاعل الصفي سواء بينه وبين التلاميذ أو بين التلاميذ أنفسهم، حيث ينظم عملية التعلم بالأقران بيت تلامذته، وهو مبرمج لحصته فلا يداهمه الوقت فيل تحقيق أهدافه وقياسها، وهو في الوقت ذاته منظم في عرضه لوسائل الإيضاح الملائمة والمنتمية. ويحافظ على سجلاته المختلفة بطريقة رتبة ومنظمة.

٤ . التقويم

إذا كان مفهوم التقويم إصدار أحكام عند انتهاء مرحلة معينة فإننا ننظر للتقويم أيضاً بكونه عملية استمرارية، وبذلك فهو مدخل لتعديل الانحراف عن المسار المرسوم وتقويمه، ولا يمكن لنا أن نحكم على أية عملية تربوية إلا من خلال عملية التقويم الذي بدونها تصبح العملية التعليمية/التعليمية ارتجالية فردية

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

غير موضوعية، ولذلك وجب على المعلم أن يولي التقويم بأنواعه المختلفة كإعداد الاختبارات التشخيصية والتحصيلية وتحليل نتائجها أهمية خاصة، بل يمكن اعتبار أشكال التقويم السابقة بمثابة إشارة مرور التي تعطي للمعلم الضوء الأخضر للانطلاق بأمان من تحقيق هدف لآخر.

أهم المهارات اللازمة لإدارة الصف:

◆ الدافعية

◆ المثيرات

◆ التهيئة للدرس

◆ غلق الدرس

◆ التعزيز

◆ الأسئلة الصفية وتوجيهها

◆ التحرك داخل الصف

أسئلة التفكير والتقويم:

- تعرف إدارة الصف بأنها.....
- تتحدد أهداف إدارة الصف في
- تتمثل أهمية إدارة الصف في.....
- تتمثل عناصر عملية إدارة الصف في.....و.....

الفصل الرابع

عمليات الإدارة التربوية

عمليات الإدارة التربوية

تمهيد.

عزيزي الطالب ينظر البعض الى الإدارة التربوية والتعليمية باعتبارها مجموعة من العمليات كالتخطيط والتنظيم والإشراف والاتصال والقيادة وغيرها من العمليات التي تسعى إلى تطوير العمل التربوي والتعليمي وتحقيق الاهداف المتوقعا .

وتعرف العملية الإدارية بأنها مجموعة من الانشطة التي يقوم بها الإداري من أجل تحقيق الاهداف الخاصة بالمنظمة التي يعمل بها .

وتتكون العملية الإدارية من سلسلة من العمليات الجزئية ترتبط ببعضها البعض وتقسيمها سلسلة من العمليات الجزئية لتسهيل دراستها لأنها تمثل في الواقع العملي كلا متكاملًا يصعب تحليل أجزائه .

ولا يوجد اتفاق بين دارسي الإدارة على تحديد عدد العمليات أو الأنشطة الجزئية التي تتكون منها العملية الادارية و مهما يكون عدد هذه العمليات إلا أن جوهرها واحد وجميع هذه التقسيمات متأثرة بالوظائف التي حددها هنري فاييل لوثر جولييك .

ويمكن تصور هذه العملية باعتبارها وظائف وأنشطة إدارية تعمل منظومات فرعية داخل منظومة أكبر وهي الإدارة التربوية.

د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

وتتسم هذه الوظائف بالتداخل والتشابك، فمع أن لكل وظيفة خصوصية معينة، وتستهدف تحقيق أغراض وفيما يلي توضيح لأهم الوظائف والعمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية .

١- التخطيط التربوي.

تعد عملية التخطيط التربوي من العمليات المهمة لنجاح العمل المدرسي، التي يجب أن يعطيها مدير المدرسة الوقت والجهد اللازمين حتى تحقق المدرسة أهدافها فأهمية التخطيط الذي تقوم به الإدارة المدرسية لا يخفى على أحد، وينبغي أن يكون هذا التخطيط في إطار السياسة العامة التي ترسمها الدولة المتمثلة في سياسة الإدارة التعليمية التي يجب أن يلم بها مدير المدرسة.

والتخطيط التربوي عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة وهو أيضا عملية ترتيب أولويات العمل التربوي في ضوء الإمكانيات المادية والعناصر البشرية المتاحة .

أ- مفهوم التخطيط التربوي:

والتخطيط التربوي هو مجموعة من العمليات المتفاعلة والمتكاملة وفقا لأسلوب علمي منظم ومنهج قائم على التفكير لما يراد إحداثه من تنمية شاملة في واقع المجتمع، كما أنه يهتم بجمع ودراسة وتحليل المعلومات والبيانات الممكنة سواء أكانت مادية أو بشرية أو اجتماعية.

أما ضياء الدين زاهر فيعرفه بأنه " :العملية الأساسية للإدارة التي يتم خلالها تحديد الغايات والوسائل عن طريق إصدار القرارات ورسم

د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

السياسات، ووضع البرامج والميزانيات التي تساعد على الموازنة بين الأهداف من جهة والموارد من جهة أخرى وذلك خلال سياق زمن وبيئي محدد.

هو عملية علمية منظمة ومستمرة لتحقيق أهداف مستقبلية بوسائل مناسبة تقوم على مجموعة من القرارات والإجراءات الرشيدة لبدائل واضحة وفقاً لأولويات مختارة بعناية بهدف تحقيق أقصى استثمار ممكن للموارد والإمكانات المتاحة ولعنصري الزمن والتكلفة كي يصبح نظام التربية والتعليم بمراحله الأساسية أكثر كفاية وفاعلية للاستجابة لاحتياجات المتعلمين وتميئهم الدائمة.

والتخطيط التربوي بهذه الأهمية المتزايدة نجده قد انتشر بسرعة في جميع الدول وشاع استخدامه على المستويات كافة وما ترتب على ذلك من تنوع أنماطه وصور تنظيماته وأساليب تطبيقاته، فهو في معناه اللغوي يدل على إثبات لفكرة ما بالرسم أو الكتابة، وجعلها تدل دلالة تامة على ما يقصد في الصورة أو الرسم، والفكرة عندما تكون غير واضحة على الورق فهي ما زالت غامضة في الذهن والعكس صحيح، والفكرة إذا كانت واضحة على الورق، فإنها تكون واضحة في الذهن، والنتيجة تعني إمكانية تطبيقها وسهولة تنفيذها.

ولعل الرؤية الصحيحة لمنظومة التخطيط المدرسي تنطلق من داخل المنظومة الإدارية المتكاملة للمدرسة، وهذه المنظومة تتكون من نظم فرعية، ولكل منها مهامها وتتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف النظام الأم.

فالتخطيط التربوي طبقاً للتعريف السابقة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف وبالتالي هو وسيلة تحقيق الأهداف بأسلوب علمي وهو عملية تتطلع

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

إلى المستقبل فهي تنطلق من الوضع الراهن وتأخذ في الاعتبار الظروف الماضية والحاضرة ومن ثم تتطلع بدرجة كبيرة إلى المستقبل.

والواضح من التعاريف السابقة أن التخطيط هو أحد الوظائف الرئيسية في الإدارة، وهو عملية وضع التصورات المستقبلية لما يجب تنفيذه في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، من خلال تحديد أهداف المؤسسة، وترجمة هذه الأهداف على أرض الواقع.

مخاطر المفاجأة لأن التخطيط يقوم على التنبؤ بعدة متغيرات، ويؤدي إلى تقليل الإشراف والنفقات، مما يعمل على تيسير العمل بإدارة الروضة وتخفيف العبء عنها.

ب- أهداف التخطيط التربوي :

- وضع جمال أبو الوفا وسلامة حسين عدد من الأهداف للتخطيط منها
- رسم السياسات والقواعد التي تحكم تصرفات العاملين بالمدرسة في أثناء قيامهم بوظائفهم.
- المساعدة في معالجة مشكلات المدرسة ومحاولة جذب العناصر الداعمة للمدرسة ومساهمتها في التغلب على العقبات المدرسية ومواجهة التحديات.
- تحديد العناصر المادية والبشرية الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.
- إقرار الإجراءات أو الخطوات التفصيلية المتبعة في تنفيذ مختلف العمليات.
- وضع البرامج الزمنية بترتيب الأعمال المطلوب القيام بها ترتيباً زمنياً حسب أولوياتها.

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

ومن خلال ما سبق نجد أن التخطيط نال اهتمام العديد من العلماء والباحثين، وجميعهم يؤكدون على أهميته من خلال استغلال الوقت والإمكانات وترتيب الأهداف حسب أولوياتها، والعمل على استثمار الطاقات البشرية والمادية،

ج-شروط التخطيط التربوي الجيد:

هناك بعض الشروط الواجب توافرها في التخطيط الجيد للمؤسسة لكي يكون فعالاً، وينبغي على العاملين والمخططين بالمؤسسة مراعاة، وهي:

1 - أن تكون واقعية: وتعني الواقعية أن يكون المخططون واقعيون في تصوراتهم المستقبلية بحيث تعكس ما يجب عمله في ضوء الموارد المتاحة حاضراً ومستقبلاً، فالتخطيط لا يبني على تفؤلات مطلقة بحيث يكون حبراً على ورق يصعب تحقيقه في ضوء التحليل والتنبؤ الواقعي.

والواقعية ذات أبعاد متعددة فهناك البعد الثقافي الذي يشمل ثقافة المجتمع وثقافة البيئة التي توجد بها المؤسسة، والبعد الاقتصادي والاجتماعي الذي يشمل المستوي التعليمي لأباء الطلاب ومستواهم التعليمي، والبعد السياسي الذي يشمل الفكر السائد وأسلوب الحكم وكلها أمور تنعكس بصورة مباشرة أو غير مباشرة على المؤسسة التعليمية.

في ضوء ذلك يمكن القول بأن الواقعية تعني بأن يأخذ الوضع القائم في الاعتبار طبيعة البناء والاحتياجات والإمكانات العقلية بما لها من أبعاد متعددة، فلا يبلغ في التقديرات ولا يتشائم أكثر من الحد المعقول، ولا بد أن يعتمد على الطريقة العلمية في عملية التنبؤ في جمع المعلومات

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

وتحليلها والاستفادة منها في استشراف المستقبل ، ولا بد أن تتلاءم
الخطة مع الامكانيات المتاحة.

2- المرونة: وهذا يعني أن التخطيط لا بد أن يستجيب للظروف
المتغيرة ويكون قابلاً للتعديل والتغيير لمسايرة الظروف الطارئة التي
يواجهها المجتمع أثناء تنفيذ الخطة، ومعني ذلك أن التخطيط لا يعني
الإلزام أو الجمود بحيث يكون عاجزاً عن مواجهة التغيرات المختلفة،
ولذلك مرونة التخطيط تسهل علي المؤسسة إحداث التغيرات الضرورية
لتحقيق أهدافها دون إعاقة لسير العمل.

ويلاحظ من ذلك أن الخطة لا بد أن تكون علي درجة كبيرة من
المرونة؛ لكي تسمح بإجراء التعديلات اللازمة دون أن يترتب علي ذلك
خسارة في المواد أو نقص في الفاعلية، كما أن معيار التخطيط الناجح هو
مدي المرونة والقدرة علي تغيير الوسائل والأهداف بما يتلاءم مع الظروف
الجديدة.

ولذا يجب علي مدير المؤسسة كخطط للعملية التعليمية أن يكون
علي وعي بضرورة وضع خطط مرنة ووضع بدائل يؤخذ بها، ومن هذا
المنطلق يمكن القول بأن مرونة التخطيط تسهل علي المؤسسة إحداث
التغيرات الضرورية لتحقيق أهدافها دون إعاقة لسير العمل.

3 - الشمول: ويعني الشمول إمكانية سيطرة التخطيط علي كافة مجالات
العمل بالروضة، فلا يقتصر التخطيط علي جانب واحد من جوانب
العمل المدرسي بمعنى أن يكون التخطيط علي مستوي القاعة أو

النشاط أو علي مستوي المدرسة ككل ، فالتخطيط لا يقتصر علي مجال دون غيره، وإنما يشمل جميع المجالات.

ومن ذلك يمكن القول بأن يشمل التخطيط كل تفاصيل العمليات الجارية داخل إدارة المدرسة، كما يجب أن يكون توزيع الطاقات متوازنًا وشاملاً لكل العناصر، فالتخطيط الاجتماعي لا يجب أن يتم بعيدًا عن التخطيط الاقتصادي.

لذا يجب مزج جميع الجوانب الاجتماعية مع الجوانب الاقتصادية في إطار الخطة الشاملة نظراً لتشابك وترابط جميع المجالات، ويؤدي شمول الخطة إلي الاستفادة الكبيرة من الإمكانيات المتوفرة، فالتربية تستهدف النمو في جميع المجالات واحداث الانسجام بين مطالب الفرد وحاجات المجتمع وتنظيم العلاقة بينهما.

٤- المشاركة: ويقصد بها ألا ينفرد فرد واحد أو جهة واحدة بالتخطيط، بل لابد من تضافر الجهود ومشاركة جميع العاملين في المؤسسة بعملية التخطيط، والالتزام بمبدأ المشاركة يقلل من التعصب ويعمل على تلافي النقص والقصور، كما يعمل على تحمس جميع العاملين في المؤسسة للعمل لأنهم ساهموا في المشاركة فيه.

وتشير المشاركة بأن يشترك جميع المسؤولين في المؤسسة في التخطيط، فالتخطيط عملية جماعية يجب أن تشارك فيها كافة الأطراف، فلا بد وأن تضافر كاف الجهود - متمثلة في كافة المستويات الإدارية - في عملية التخطيط، ويشكل مبدأ المشاركة ضمانًا لواقعية الخطة، وتعمل

المشاركة على إثارة الدافعية لدي العاملين بالمؤسسة لأنهم شاركوا فيه وشعروا بأهميته وضرورته.

٥- الوضوح: بمعنى أن تصاغ الخطة بلغة سليمة بسيطة يسهل على القائمين بالتنفيذ فهمها، وأن تكون جميع عناصر الخطة من أهداف وسياسات واجراءات وتنبؤات وموارد متاحة واضحة حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف.

ومعني ذلك أن تكون الخطة سلسلة وغير مكلفة وتكتب بخط واضح ولغة بسيطة، وأن تكون الخطة غير مجدية، وأن تكون مفهومة، دون أن يقترض واضعوا الخطة ثقافة أعلى من المتوسط لدي القائمين بالتنفيذ.

٦ - الثبات: ويقصد به عدم كثرة التغييرات المفاجئة في الخطط دون أسباب، مما يثير رد فعل غير مستحب في نفوس القائمين على التنفيذ من العاملين بالمؤسسة، مما يترتب عليه تعطيل الخطط. من خلال ذلك يمكن القول بأن الخطة يجب أن تكون ثابتة وعدم وجود أسباب أو مبررات لتغيير الأهداف أو تستوجب التغيير، مما يترتب علي ذلك عدم القيام بتنفيذ الخطة في الوقت المحدد .

٧ - الإلزام: ويقصد به أن تكون الخطة ملزمة لجميع العاملين في المؤسسة حتي يتحقق نجاحها ويضمن تنفيذها، ومن أجل أن تكون الخطة ملزمة فهذا يقتضي مشاركة جميع العاملين في المؤسسة الذين سيقومون بالتنفيذ في وضع الأهداف، وتحديد المشاكل والبحث عن البدائل،

وأى قرار يتخذ من الصعب تنفيذه إلا باقتناع العاملين المنفذين بالمؤسسة لواقعيته وملائمته للأهداف .

ومعنى ذلك أن تعلن الخطة لجميع العاملين في المؤسسة، وأن يشترك جميعهم في تنفيذها، مع شرح الأهداف والسياسات والإجراءات وتحديد الصعوبات التي تعترض طريقهم في تنفيذها، حتى يتحقق نجاح الخطة.

8- التوقيت السليم: ويعني تحديد الزمن اللازم لتنفيذ الخطة، فقد تنفذ بعض الأنشطة في زمن واحد وهو ما يعرف بالتوقيت الأفقي، وقد ينفذ نشاط ما في وقت مخصص له ثم ينفذ نشاط آخر بعده وهو ما يعرف بالتوقيت الرأسي.

ويقصد بذلك أن التخطيط التربوي الناجح هو تحديد الأزمنة للأنشطة المختلفة الرئيسية والفرعية، والحقيقة أن جوهر أي خطة هو الوقت، كما أن جوهر أي إنتاج هو استثمار الوقت، ووضع الجداول الزمنية للتنفيذ بشكل إحصائي يساهم في نجاح الخطة.

وجملة القول تكمن في أن التخطيط الجيد بإدارة الروضة له عدة مبادئ تتطلب الواقعية، والمرونة، والشمولية، والمشاركة، والوضوح، والثبات، الإلزام، والتوقيت السليم المرتبط بالأهداف التربوية، فالتخطيط يعبر عن محاولات طموحة، تستند إلى تقديرات كمية ونوعية مدروسة

كما أنه يربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها، ويرسم معالم الطريق الذي يحدد جميع القرارات والسياسات، وكيفية تنفيذها، في

د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

محاولة للتحكم في الأحداث، عن طريق اتباع سياسات مدروسة محددة للأهداف.

د- أنواع التخطيط:

للتخطيط أنواع متعددة، تتفاوت وفق عدد من المعايير، ومنها

ما يلي:

أ- أنواع التخطيط حسب الفترة الزمنية:

- التخطيط بعيد المدى، ويغطي فترة زمنية أكثر من خمس سنوات.
- التخطيط متوسط المدى، ويتراوح ما بين سنتين إلى خمس سنوات.
- التخطيط قصير المدى: أقل من سنتين.

ب - أنواع التخطيط حسب المستويات الإدارية:

- التخطيط على مستوى المشروع ككل) الخطط الاستراتيجية، والأساسية.
- التخطيط على مستوى الوحدات) الخطط الأساسية للوحدات.

ج- أنواع التخطيط حسب المكان:

- خطط إقليمية.
- خطط محلية.

د- أنواع التخطيط حسب النطاق:

- التخطيط الشامل علي مستوى الدولة ككل.
- التخطيط الجزئي: يتناول مجالاً معيناً كالتعليم، والطب، ...إلخ.

هـ- خصائص التخطيط التربوي:

- يتميز التخطيط بعدد من الخصائص من أهمها ما يلي:
- يتعلق دائماً بالمستقبل.
- عملية مستمرة مكونة من مجموعة من القرارات المتداخلة التي تشمل تحديداً ومراجعة للمهمة الأساسية للمشروع.
- يتطلب التخطيط وجود فلسفة معينة للإدارة، وتكوين اتجاهات معينة فلن يمكن أداء التخطيط بفعالية، فإنه من الضروري اقتناع الإدارة بضرورة التخطيط كعملية مستمرة.
- التخطيط ليس محاولة للتخلص من المخاطر، وإنما يهدف المدير عند قيامه بالتخطيط إلى فهم طبيعة المخاطر التي تواجه المشروع، ويقوم باختيار البدائل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.
- مجالات التخطيط المدرسي:
 - تتركز محاور التخطيط التعليمي في كافة عناصر العمل التعليمي، مثل: التلميذ، والمعلم، والمنهج، والخطة الدراسية.....إلخ، ومن مستلزمات العمل المدرسي أن تعد الإدارة المدرسية تخطيطاً شاملاً لسياسة العمل في العام الدراسي، والتي تتضمن:
 - سياسة قبول الطلاب في العام الدراسي الجديد من حيث إعدادهم وشروط التحاقهم.
 - أعضاء هيئة التدريس من حيث أعدادهم اللازمة للعمل المدرسي.
 - سياسة المدرسة بالنسبة للاختبارات الشهرية أو الفصلية.

- النظام المدرسي المتبع أثناء العام الدراسي ، وكيفية معاملة الطلاب .
- مدى استيعاب المبني المدرسي للطلاب الجدد والمقيدين ، ومدى صلاحيته وكفاءته .
- الجهاز الإداري اللازم للعمل المدرسي ، وكذلك المستخدمين والعمال اللازمين للعمل .
- النواحي المالية وما تشمله من اعتمادات ومخصصات لميزانية المدرسة وأوجه النشاط .
- مستلزمات المدرسة من الكتب والأدوات المدرسية والأثاث المدرسي

٢- التنظيم المدرسي .

كثيرا ما يخلط الناس بين مفهوم الإدارة ومفهوم التنظيم وينظرون إلى هذين المصطلحين من زاوية مشتركة بمعنى أن الإدارة هي التنظيم والتنظيم والإدارة والحقيقة أن التنظيم جزء من الإدارة أو العملية الإدارية

فالتنظيم فأشبهه بالجسم العضوي فهو يتكون من جزئين هامين هما مجموعة الافراد ومجموعه العلاقات التفاعلية التبادلية المترابطة مع بعضها البعض ولتحقيق التفاعل والترابط بين أعمال هؤلاء الأفراد وتنظيم العلاقات بينهم فإن محور هذه العلاقات هو ما يسمى بالسلطة (أي سلطة الإدارة في الأمر والنهي والقرار).

ويمكن تحديد ماهية التنظيم على النحو التالي :

- التنظيم كمكان أو كيان : يضم مجموعة من الأفراد يعملون ويؤدون وظائف معينة محدودة وفقا لأنظمة وقواعد محددة سلفا وذلك للتوصل إلى أهداف محددة .

- التنظيم كهيكل : هو الذي يحدد الملامح العامة للمنظمة ويحدد بعض العلاقات الأساسية .

- التنظيم كعملية : تقوم على تقسيم العمل إلى أجزاء ثم ترتيبها على أساس من العلاقات السلمية وتحديد الوظائف وتكليف أفراد بمسؤوليات القيام بها ومنحهم السلطات التي تسمح بتنفيذ سياسة المؤسسة .

- التنظيم كوسيلة : لأصحاب المنظمة والمديرين في خلط الموارد في توليفة مثالية لتحقيق الأهداف .

ونستخلص مما سبق أن قوام التنظيم وجود عدد من الأفراد تربط بينهم علاقات تنظيمية وهو يتضمن وجود هدف واضح ومحدد ويقتضي الأمر تكليف كل فرد أو مجموعة من الأفراد بمهام معينة أي تكليفه بمسؤوليات وأدوار واضحة ومحددة ويتطلب قيامهم بذلك منحهم السلطات التي تخول لهم تنفيذ هذه المسؤوليات ولكي يتحقق نجاح العمل التنظيمي لابد من وجود قدر من التنسيق بين الأفراد والأعمال والوسائل .

عناصر عملية التنظيم:-

- تحديد الإطار الفكري أي فلسفة التنظيم (مركزي أم لا مركزي ويتوجه الى السوق أو مغلق على ذاته ويؤمن بالتوجهات الإنسانية والمادية).
- تشكيل الإطار العام لترتيب علاقات الأفراد أعضاء التنظيم وهو ما يطلق عليه الهيكل التنظيمي ويتخذ أشكال مختلفة وفقا للفلسفة التي يبني عليها التنظيم .
- توزيع الأنشطة والمهام المختلفة بين أجزاء الهيكل التنظيمي أي تحديد اختصاصات الإدارات والأقسام المختلفة بالتنظيم.
- تعيين السلطات والصلاحيات التي تقول للمستويات المختلفة من شاغلي وظائف التنظيم بالإضافة إلى ما تشمله من تفويض السلطة.
- تحديد أسس المحاسبة والمساءلة وحدودها لكل من شاغلي وظائف التنظيم.
- ترتيب نمط تدفق العلاقات التنظيمية بين شاغلي الوظائف أي تحديد نطاق الإشراف والرئاسة والمرؤوسين.
- تحديد القواعد والضوابط التي يلتزم بها شاغلو الوظائف التنظيمية أي تحديد سياسات العمل.

أنواع التنظيم :

- التنظيم التكنولوجي - التنظيم الاجتماعي
- التنظيم الرسمي - التنظيم غير الرسمي

• أولها التنظيم التكنولوجي (البيئة المادية):

الأدوات والمواد الأولية والتكنولوجيا المستخدمة وغيرها ووظيفة هذا التنظيم هي وظيفة اقتصادية في الدرجة الأولى لان اهتمامه ينصب على الاهتمام بتقديم الخدمة التعليمية للمستفيدين على نحو أفضل وبما يحقق جودة التعليم ويزيد من فاعلية المنظمة وأيضا يعظم الحوافز لأعضاء التنظيم .

ثانيها التنظيم الاجتماعي البيئة الاجتماعية:

وتكون من أنماط العلاقات انشاء بين أفراد المجتمع التعليمي الذين يعملون معا وتفاعله مع من أجل تحقيق الأغراض التربوية والتعليمية وتحدث هذه الأنماط السلوك المتوقع للفرد في المنظومة التعليمية وكذلك السلوك الذي توقع الفرد من الآخرين في المنظمة ويطلق على هذا التنظيم المناخ المدرسي وثقافة المدرسة. وينقسم التنظيم الاجتماعي الى :

• التنظيم الرسمي:

ويتم انشائه بمقتضى القرار من سلطة رسمية أو قانونية بغرض تحقيق هدف معين حيث تشمل على السياسات والقواعد والإجراءات الأوامر والتعليمات التي تحدد نمط العلاقات الواجب توافرها بين الأفراد في المدرسة من أجل تحقيق الأغراض التربوية والتعليمية في كفاءة وفاعلية.

التنظيم غير الرسمي:

ويشير إلى التنظيم الذي يدفع أفراد إلى تكوين مجموعة من العلاقات خارج إطار العلاقات الرسمية المحددات وذلك لأن العلاقات الرسمية ونشاطها لا تشبع في الإفراح للجميع احتياجاتهم ومن هنا يسعدها ولا الأفراد إلى تكوين هذه العلاقات غير الرسمية وبذلك فإن التنظيم غير الرسمي يمكن أن يسهل أداء تنظيم سائله مهمه في ذات الوقت من الممكن أن يعوق ادائه .

- أسس ومبادئ التنظيم الجيد

يمكن القول أن التنظيم الجيد والتفرض على عدد من الأسس والمبادئ وهذه الاسس مرتبطة ببعضها البعض و توجد بينهما علاقة تأثير وتأثر ومن ابرز هذه الاسس ما يلي:

١- التخصص وتقسيم العمل:

يجب أن يؤدي كل فرد العمل الذي يمكنه ذلك حتى نحصل منه على افضل انتاج ويعتبر هذا المبدأ اقدم مبادئ التنظيم ومبدأ التخصص ولد يتناسب مع طبيعة الأشياء التي لا يستطيع الإنسان أقام كل شيء من ثم كان من الافضل ان يتخصص في شيء واحد أو مجموعة من الأعمال المتشابهة .

٢- وحدة الهدف :

يعتبر الهدف هو الرباط الذي يربط بين الأفراد والجماعات والإدارات ومن الضروري أن يقسم الهدف و الاهداف الرئيسية إلى أهداف جزئية أو فرعية أو مرحلية في نفس الوقت يجب أن

يكون بين هذه الأهداف وحدة اتساق حتى لا يحدث التناقض الذي يعطل سير الاعمال أو يسبب الصراع والنزاع بين العاملين .

٣- تسلسل خطوات السلطة:

أو ما يعرف بـ التسلسل الرئاسي حيث يجب أن تدرج السلطة من القمة الى القاعدة بحيث يعرف كل شخص أو وحدة إدارية وفقاً لثلاث مستويات إدارية اداره عليا إدارة وسطى الإدارة التنفيذية وعليه يجب تسلسل السلطة وفقاً لهذه المستويات.

٤- وحدة الأمر: طبقاً لهذا هذا المبدأ يتلقى المرؤوسين الأوامر من رئيس واحد أو مدير واحد لأن ذلك يحدد المسؤولية ويضمن التنسيق ووحدة الجهود أو العكس في حاله اخذ المرؤوسين الأوامر من أكثر من رئيس مما قد يسبب الارتباك فيختل التنفيذ.

- تحديد الاختصاصات:

تحدد الإدارة الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافها بحيث توضع كل مجموعة متشابهة من الأنشطة في وظيفة معينة لها اختصاصات محددة بحيث يعرف الموظف الذي يؤديها حدود واجباته ومسئوليته وعلاقتها بالوظائف الأخرى .

٦- تناسب السلطة والمسئولية :

ويقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة لشاغل وظيفة معينة وتعني السلطة حق إعطاء الأوامر والحصول على طاعة المرؤوسين وحق إتخاذ القرارات في حدود معينة ويقترن بالسلطة مفهوم آخر وهو القوة التي -تقرر السلطة و تعني القدرة على توجيه سلوك الآخرين والتحكم فيه وللقوة ٥ اشكال هي : (الإثابة والعقاب وقوه الشخصية وقوة الخبرة والمعلومات والقوه المستمدة من المنصب) .

أما المسؤولية فهي التزام شاغل الوظيفة بأدائها وتحمل أعبائها وتحقيق أهدافها حيث أنه يسأل عن نتائج عمله ويعتبر كل رئيس مسؤول عن النتائج المترتبة على أدائه لذا من الأهمية بمكان أن تتوازن السلطة مع المسؤولية.

٧- نطاق الإشراف:

ويقصد بنطاق الإشراف عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد فاعلية ويختلف العدد من إدارة إلى أخرى بصفه عامه يحدد نطاق الإشراف من ١٠ إلى ٢٠ بالنسبة للموظفين بين ٨:٣ بالنسبة للإداريين .

٨- مناسبه التنظيم :

ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة مراعاة عنصر المرونة في البناء التنظيمي مكون من وحدات تنظيمي أو الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل وتعني المكونات كيف التنظيم معكم تغييرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة .

٩- التنسيق :

ويعني توحيد عمل مجموعات من البشر واتساق انشطتهم ولا يجب ان ينظر إلى التنسيق على أنه نشاط مستقل منفصل ولكن على أنه جزء رئيسي من عمل الإدارة وأنه أكثر ارتباطاً بالتنظيم ومن مهامه الرئيسية

والتنسيق على هذا النحو يعني الترتيب المنظم للجهود التنفيذية للجماعة بشكل يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة والتنسيق نوعان هما :

أ- تنسيق أفقي: وهو ذلك النوع من التنسيق الذي يتم بين وحدات العمل على نفس المستوى وفيه يتم الوقوف على عمل كل وحده واختصاصات العاملين بها تجنباً للتضارب أو التداخل في الاختصاصات وتحقيقاً لأكبر درجات التعاون بينها .

ب- تنسيق رأسي: ويتم بين مستويات الإدارة المختلفة ويهدف لتوضيح الأهداف والسياسات والإجراءات بشكل يساعد على أن يسير العمل في الاتجاه المرسوم له .

وهناك عدد من الأمور من شأنها أن تحقق التنسيق بين جهود الأفراد والوحدات منها :

- المراجعة المستمرة لجوانب العملية الإدارية : خاصة ما يتصل منها بالتخطيط ومن شأن هذه المراجعة تكييف الخطط الموضوعة لأي تغيير مفاجئ في الظروف المحيطة سواء كانت الداخلية والخارجية .
- إختيار الكفاءات الفنية والإدارية : وذلك لأنه لا يكفي فقط تحديد الاختصاصات لمنع التضارب والتداخل عند التخطيط والتنفيذ ولكن يجب أن توكل هذه الاختصاصات إلى أفراد على درجة عالية من الكفاءة تؤهلهم لهقمتها وتنفيذها .

٣-التوجيه (الإشراف) التربوي:

تعد وظيفة التوجيه من الوظائف الرئيسية للإدارة المدرسية بصفة عامة، وإدارة المدرسة بصفة خاصة، وهي الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم حول تنفيذ الأعمال

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

هذا ويرى آخرون إن التوجيه هو: "الوظيفة الثالثة من والوظائف الرئيسة للمدير، وهو عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المسير؛ لأن حقه في السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات وارشادات". وقد تناول الباحثون التوجيه وذلك علي النحو التالي:

أ- مفهوم التوجيه:

ويقصد بالتوجيه إرشاد العاملين عن كيفية أدائهم العمل وحفزهم وتشجيعهم علي العمل بكفاءة علي المدى القصير وال المدى البعيد
هو عملية إرشاد نشاطات أفراد المؤسسة التعليمية في الاتجاهات المناسبة بما يحقق أهداف المؤسسة، وتوجيه الأنشطة الخاصة بأفراد التنظيم في الاتجاه الصحيح الذي يساعد المدرسة على التحرك اتجاه تحقيق الأهداف.
كما عرفت دراسات أخرى الإشراف التربوي بأنه مفهوم الإشراف التربوي :
هو عملية فنية ديمقراطية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها .

- فهو عملية فنية:

باعتباره يهدف لتحسين التعليم والتعلم من خلال رعاية وتوجيه وتنشيط النمو المستمر لكل من الطالب والمعلم والموجه واي شخص اخر له أثر في تحسين العملية التعليمية فنيا كان أم إداريا .

- وهو عملية قيادية :

تتمثل في المقدرة على التأثير في المعلمين والطلاب وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية وتحقيق أهدافها.

- وهو عملية إنسانية :

تهدف قبل كل شيء إلى الاعتراف بقيمة الفرد بصفته إنسانا لكي يتمكن المشرف من بناء صرح الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم وليتمكن من معرفة الطاقات الموجودة لدى كل فرد يتعامل معه في ضوء ذلك .

- وهو عملية شاملة :

تعني بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم في مصر.

- أهداف التوجيه (الإشراف) التربوي :

❖ تحسين عملية التعليم والتعلم من خلال تحسين جميع العوامل المؤثرة فيها .

❖ تنظيم الموقف التعليمي من خلال المساعدة في وضع جداول توزيع الدروس ومساعدة المعلمين على تقييم نشاطهم ذاتيا وإجراء الامتحانات الحديثة وطرق اعدادها .

❖ مساعدة المعلمين على تدريب الأفكار الجديدة وتشجيعهم على الاتصال بزملائهم.

❖ تقوية أواصل الانسجام والتعاون بين صفوف المعلمين .

تقوية التلاميذ التعرف على مستوياتهم.



تقويم المعلمين ومساعدتهم.



مهام المشرف التربوي :

- مهامه نحو الطالب

- مهامه نحو المعلم

- مهامه نحو المناهج

- مهامه نحو الوسائل

- مهامه نحو التدريب

- مهامه نحو الأنشطة

- مهامه إدارية

١- مهام عامة تخطيطية وإدارية :-

- إعداد خطة إشرافية شاملة لجميع الجوانب التربوية ووضعها في صورة مراحل متتابعة وأن يحدد لكل مرحلة أهدافها ومحتواها والزمن المحدد وتقويمها .

- الاطلاع على التعليمات واللوائح الإدارية ذات العلاقة بالعمل التربوي والتعليمي والتي تهم المشرف التربوي وتعيينه في أداء عمله الميداني .

- دراسة التقارير الإشرافية السابقة بهدف تعرف أنماط السلوك التعليمي الذي يحتاج المعلم إلى تطويره وتحسينه .

- مراجعة التوجيهات الفنية للمشرفين السابقين حتى لا يحدث تكرار لها وحتى يبدأ من حيث انتهى إليه سابقوه.

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

- مقابلة المعلمين الجدد والتعرف عليهم والإلمام بظروفهم وتزويدهم بالتوجيهات اللازمة وتوزيعهم على المدارس.

- حث مديري المدرسة والمعلمين على تدارس اجمعي اللوائح المنظمة والنشرات التربوية وتفهمها والعمل على تطبيقها والتوعية بها .

- دراسة صلاحية المبني ونظامه وسعة الفصول.

- عقد اجتماعات ولقاءات مع المعلمين لمناقشة كل ما من شأنه رفع مستوى أداء المعلم و تحصيل الطالب .

- متابعة ودراسة كل ما يطرأ من ظواهر غير عادية في المدارس والاهتمام بدراستها والبحث والعناية بها ومعالجتها .

- معالجة المشكلات التربوية في المدارس بالتعاون مع المعلمين ومع الإدارة .

- متابعة المستحدثات والتجارب الرائدة التي تنفذ في المدارس وتعميمها.

- إجراء البحوث والدراسات التربوية الموجهة نحو تحسين العملية التربوي.

- دراسة نتائج اختبارات العام السابق وتعرف نواحي القصور وأسبابها واقتراح الحلول لمعالجتها والإفادة منها .

٢- دورة نحو الطالب:

- العناية بالنمو المتكامل للطالب (دينيا وعلميا وعمليا واجتماعيا... الخ) وعدم الاقتصار على النمو المعرفي فقط .

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

- مراعاة الفروق الفردية في التدريس في المناقشات والاختبارات ورعاية الموهوبين وتنمية مواهبهم ورعاية المتأخرين ومساعدتهم .
- اقامه علاقه طيبه مع الطلاب وتفهم مشكلاتهم والعمل على حلها بأسلوب تربوي راق .

- تبني حوافز إيجابية لتحقيق انضباط الطلاب .
- غرس قيمة العمل التطوعي وتنمية جانب المبادرة الذاتية والإيجابية في نفوسهم.

٣-دورة تقويم المعلم:

- إعداد الدروس اعدادا منتظما ومتكاملا يراعي أصول الأعداد وتقنياته
- التمهيد للدرس وربط مكوناته و تهيئه الطلاب له .
- قياس استخدام المعلم للوسائل التعليمية وتوظيفها بما يحقق الأهداف المرجوة منها.
- تدريب الطلاب على التفكير العلمي والعمل على استفادتهم من الأعمال التحريرية والواجبات المنزلية وحثهم على اهتمامهم بالقراءة والاطلاع .
- تعاونه مع إدارة المدرسة والآباء والطلاب وجهوده في النشاط المدرسي وخدمة البيئة.
- اهتمامه بمظهره العام والخاص وحرصه على استثمار وقته بما ينفع طلابه .

٤- دوره نحو المناهج الدراسية والكتب وطرق التدريس :

- الامام بالمقررات واهدافها في المراحل والصفوف المختلفة خاصة عدم الخروج عنها للحذف أو للإضافة أو التصحيح وإبلاغ المعلمين بذلك في الوقت المناسب
- تبصير المعلمين بأمثل الطرق في تدريس الموضوعات المختلفة بحيث يختار المعلم الطرق المناسبة لكل درس أو وحدة أو مادة دراسية بما يتفق مع طبيعتها ويتلاءم مع قدرات الطلاب فيها .

- تكليف بعض المعلمين ذوي الخبرة والكفاءة بتنفيذ نماذج لبعض الدروس (دروس توضيحية) يحضرها مجموعة من المعلمين في مدرسة واحدة أو عدد من المدارس المختلفة لتبادل الخبرات بين المعلمين .

- مطالبة المعلمين بوضع خطة منظمة لمراجعة موضوعات المنهج الدراسي المقرر في نهاية كل وحدة دراسية أو فصل دراسي وارشادهم الى الأساليب الصحيحة للمراجعة .

٥- دوره فيما يتعلق بالتدريب :

- اقتراح البرامج التدريبية اللازمة للمعلمين وذلك بعد دراسة وتحليل واقعهم المهني وتحديد المهارات التي يمكن تطويرها عن طريق التدريب .

- إلقاء المحاضرات التدريب العملي حسب التخصص .

- تقويم البرامج التدريبية وتقديم الاقتراحات الهادفة لتطوير أسلوب العمل فيها والاستفادة القصوى منها .

-المشاركة في ترشيح المعلمين للالتحاق بالبرامج التدريبية .

٦-دورة في ما يتعلق بالتدريب :

- اقتراح البرامج التدريبية اللازمة للمعلمين وذلك بعد دراسة وتحليل وقيام المهنية وتحديد المهارات التي يمكن تطويرها عن طريق التدريب .
- المشاركة في ترشيح المعلمين للالتحاق بالبرامج التجريبية .
- إلقاء المحاضرات والتدريب العملي حسب التخصص .
- تقويم البرامج التدريبية وتقديم الاقتراحات الهادفة لتطوير أسلوب العمل فيها والاستفادة القصوى منها .

٧- دورة في النحو الأنشطة المدرسية :

- توجيه المعلمين إلى أهمية النشاط المدرسي وضرورته لنمو الطلاب نموا متكاملا واعدادهم اعدادا تربويا سليما .
- دراسة أنواع النشاطات الخاصة بالمواد في جميع الصفوف الدراسية مع المعلمين بهدف وضع الخطط العملية للتنفيذ .
- توجيه المعلمين إلى المشاركة الفعالة في الاشراف على البرامج المختلفة للأنشطة المدرسية ومنها (برامج الإذاعة والصحف وعمل الوسائل والمسابقات الثقافية إلخ) وتوجيه هذه النشاطات لخدمة المادة ونشاطها التربوي والتعليمي

ويمكن ممارسة التوجيه في المؤسسات التعليمية بالشكل التالي:

- توجيه الطلاب وذلك بتجميع البيانات لملء البطاقات لكل الطلاب للاستعانة بها في معالجة سلوكيات الطلاب وعقد حلقات توجيهية من حين لآخر للطلاب مع الاستعانة بأولياء الأمور.

د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

- توجيه العاملين والإداريين من خلال تعريفهم باختصاصاتهم طبقاً للنشرات والقرارات مع تزويدهم بالنصائح والتوجيهات اللازمة لحسن سير العمل من حين لآخر.

- توجيه أولياء الأمور من خلال عقد الندوات وبت روح التعاون بين المنزل والمدرسة وتشجيع الآباء علي زيارة المدرسة ودخول الفصول من حين لآخر ليلمسوا ما تبذله المدرسة وهيئة التدريس من تعليم و تثقيف الأبناء.

ويعتمد التوجيه علي وجود وسائل اتصال فعالة، إذا أن التوجيه عملية إرشادية وسيلتها الاتصال بالمرؤوسين، ومن ثم فإن مدير المدرسة موجه فني مقيم بالمدرسة مما يجعله علي صلة دائمة بالأمر الفنية والتربوية والتعليمية.

ولكي يستطيع مدير المدرسة القيام بتوجيه معلمي مدرسته يتطلب ذلك

منه

- أن يكون علي صلة بالتطورات في ميادين التربية والمناهج المدرسية بالمدرسة.

- أن يكون علي دراية بالتغيرات والتجديدات في المقررات الدراسية وأهدافها.

- أن يشجع المعلمين علي الابتكار والتجديد في ميادين طرق التدريس وإنتاج الوسائل التعليمية وربط المدرسة بالبيئة.

- أن ينسق العمل الفني بين التخصصات المختلفة، وأن ينمي روح العمل علي أساس الفريق بين العاملين بالمدرسة.

عناصر التوجيه:

ينطوي التوجيه بصفة أساسية علي عدد من العناصر كما يلي:

- تحديد واجبات الأفراد.

- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.
 - النصح والإرشاد المستمر.
 - تشجيع الأفراد.
 - التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ووضع حلول للمشكلات والانحرافات.
 - إصدار الأوامر والتعليمات.
 - وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو جماعة.
- مبادئ التوجيه الإداري:
- يتطلب فن التوجيه الإداري ما يلي:
- § مبدأ الثقة: ويُشير إلى إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر وبعلمه وبإحاطته الشاملة بالموقف وقدرته على المواجهة، بالإضافة إلى إشعار المرؤوسين بالثقة بهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم.
- § مبدأ الوضوح والشفافية: ويؤكد على أن يكون التوجيه واضحاً ومفهوماً، وفي اختصاص من يصدر إليه، وفي حدود قدرته على التنفيذ.
- § مبدأ تجانس الأهداف: ينادي هذا المبدأ على أن فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة، إلا إنه من المهم تحقيق أهداف المؤسسة، فهذا يعني تحقيق أهداف العاملين بمعنى إن تحقيق أهداف المؤسسة يعمل على إشباع حاجيات الأفراد.

§ مبدأ وحدة الرئاسة: يعتبر هذا المبدأ أحد مبادئ التنظيم أيضاً، وينص على أنه لا يكون الفرد مرئوساً لأكثر من رئيس واحد؛ وذلك منعاً للاحتكاك وضماناً للإحساس بالمسؤولية الشخصية، لأن الأفراد يتجاوبون أكثر وأفضل عندما يوجهون من طرف رئيس واحد.

الأسس العامة للتوجيه الإداري:

يمكن تلخيص الأسس العامة للتوجيه الإداري كما يلي :

١. ضرورة تحديد الهدف، حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.
٢. وحدة التوجيه أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين سواء أكانوا أفراداً أم جماعات.
٣. ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.
٤. العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء واتخاذ القرارات على أسس موضوعية.

أدوات التوجيه الإداري:

إن ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل: القيادة، الدافعية، الاتصال، إصدار الأوامر، اتخاذ القرار، التحفيز وتفويض السلطة، وفي هذا الشأن يُمكن تناول الأدوات على النحو الآتي:

أ- **القيادة** : تعد القيادة جوهر وظيفة التوجيه ، وإذا أحسن القائد استخدام الاتصال والعمل على دفع الأفراد للعمل فإنه يصبح الاتصال والدافعية من أكثر الأدوات أو العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح القيادي من عدمه .

ب- **الدافعية**: هي المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ثم يوجه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة، إذ ينبغي على إدارة المؤسسة خلق جو من الأمان والاستقرار والثقة في نفوس العاملين، وعليها أيضاً وضع أهداف سليمة وهيكل تنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال بين أجزاء العمل، كما إن عليها من جهة أخرى تطبيق وسائل رقابية كافية غير مبالغ فيها، والعمل على رفع معنويات الموظف في أداء العمل.

ج- **الاتصال**: يتوقف النجاح في مجال التسيير إلى حد كبير على مقدرة المسير على تفهم الأفراد من جهة وعلى مقدرتهم على تفهم المسير من جهة أخرى ، ولا يتفق هذا إلا بالاتصال والذي بواسطته يتم توجيه النشاط في أي تنظيم مهما كان نوعه ، ولأن نقل المعلومات من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية لما يحدثه من تعديل وتغيير في السلوك وتحقيق للأهداف ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل.

د- **اتخاذ القرار**: تلعب القرارات دوراً كبيراً في إقناع الأفراد لما يجب عمله لتحقيق الأهداف، بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، فلا يجوز فقط أن يكون القرار مصمماً لمساعدة المسير على القيام بعمله

بطريقة أسهل وأفضل بل يجب أن يساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم وأن يعاونهم في العمل؛ لأن القرار يؤثر على أعمال الأفراد.

٤- اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرار في الأساس هو جوهر العملية التعليمية ومحورها، فالممارسات الإدارية تتطلب مواجهة مجموعة كبيرة من المواقف اليومية مما يستدعي معها الاختيار المستمر للبدائل المختلفة لما يجب عمله، وإذا كان مدير المدرسة المنفذ الأول للقرارات التي تصدر إليه من السلطات الأعلى، فإن عملية التنفيذ تعتبر في حد ذاتها عملية صنع واتخاذ قرار علي المستوى الإجرائي من جديد، أي إعادة صياغة القرار في إطار تنفيذي جديد، يتفق مع طبيعة المؤسسة ليتمكن تطبيقه في حدود الإمكانيات المتاحة والمتغيرات الموقفية الطارئة والعوامل والقوي المؤثرة علي عملية التنفيذ داخل المدرسة

- فمدير المدرسة يجد إزاء العمل اليومي نفسه محتاجًا إلى اتخاذ عدة قرارات تتعلق بالتلاميذ والمدرسين وكل قرار له خلفياته ومدى مشاركة الآخرين فيه، وهناك بعض القرارات التي تتطلب الاستشارة من الآخرين، وبالتالي فانه من الضروري أن تكون هناك علاقة بين الوقت اللازم وجدية القرار وسرعة الحاجة إلى إصداره

- تتوقف كفاءة ونجاح المؤسسة بدرجة كبيرة على مدى قدرة قيادتها الإدارية وكفاءتها في إنشاء وتطوير عملية اتخاذ القرار، لتصبح على أكبر قدر من الفعالية الممكنة، وتعد من أهم مسؤوليات لكل رجل الإدارة، وذلك لأنها ترتبط بجميع مجالات الإدارة ووظائفها المختلفة، فجميع العمليات والأنشطة ما هي إلا نتاج سلسلة من القرارات، وأصبح نجاح

المدير في عمله يتوقف إلى حد كبير علي مدى ما تحزره القرارات التي يتخذها من نجاح في صورة حل مشكلة أو تحقيق هدف.

أ- مفهوم اتخاذ القرار:

هي عملية اختيار بين بدائل مختلفة، أو اختيار بين أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق أهداف المؤسسة

- فاتخاذ القرار هو عبارة عن اختيار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول المتاحة ، في حين أن عملية صنع القرار هي العملية التي تقوم على خطوات وإجراءات منهجية لحل المشكلات مع وضع المعايير والضوابط التي تكفل تنفيذ هذه القرارات

- ويعرفه عمر همشري بأنها عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وذلك بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار

- ومن ثم فإن عملية صنع القرار تحتاج لوقت وجهد ودراسة وتحليل ومعلومات دقيقة وكافية ، وترتكز إلى مقومات ضرورية لنجاحها، من مشاركة والتزام وموضوعية ونظرة مستقبلية، فلا غرو أن يعرف البعض عملية صنع القرار بأنها "علم وفن" علم له قواعده وأصوله التي ينبغي أن تتبع ، وفن لا تستغني فيه عملية صنع القرار عن الإدراك الواعي لصانع القرار لسماة وخصائص كل من الموقف والتابعين والتنظيم والبيئة .

ب- أهداف اتخاذ القرار:

تهدف عملية اتخاذ القرار إلى تجسيد أداء الفرد أو الجماعة داخل السياق التعليمي، وتحقيق أهداف محددة يعبر عن العقلانية الكاملة في اتخاذ القرار، وتطوير سلوك العاملين داخل البيئة المدرسية في إطار فردي منظم وفي منظور تنظيمي، وفهم وتوضيح أهداف المدرسة للمعلمين، التمييز بين القرارات الأساسية والقرارات الروتينية، وتوضيح معايير قياس الأداء لجميع العاملين بالمدرسة.

٥- الاتصال التربوي :

عملية الاتصال عملية مهمة يتم بموجبها نقل التوجيهات والمعلومات والأفكار من شخص لآخر أو مجموعة لآخري، وهي العملية التي يتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الآخرين وتعد الاجتماعات المدرسية من وسائل الاتصال المعروفة في الإدارة المدرسية وتلعب دورا هاما فهي من الوسائل الضرورية للإشراف الإداري التي لا يستغني عنها المدير في ممارسته لواجباته ويكون لها اثر فعال إذا ما أحسن تنميتها وتوجيهها بحيث تؤدي الغرض الحقيقي منها وزيادة مقدرة المدرسين وتحسين البرنامج المدرسي

أ- مفهوم الاتصال التربوي :

ويعرف صلاح عبد الحميد الاتصال داخل المدرسة بأنه: عملية نقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستوى الإدارة العليا مدير المدرسة إلى مستوى التنفيذ المعلمين - الإداريين

- الطلاب - والعكس سواء بالطريقة غير اللفظية أو الشفهية أو الكتابية وذلك بهدف إحداث تأثير في سلوك أفراد أسرة المدرسة بما يخدم مصلحة المدرسة ويحقق أهدافها .

ويعرفه تيسير الدويك وآخرون بأنه: الاحتكاك المباشر وغير المباشر بين المدرسة والمجتمع المحلي الذي توجد فيه، وإقامة علاقة إيجابية معه

ويقصد به عملية نقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مدير المدرسة إلى مستوي التنفيذ والعكس سواء بالطريقة غير اللفظية أو الشفهية أو الكتابية وذلك بهدف إحداث تأثير في سلوك العاملين بالمدرسة بما يخدم مصلحة المدرسة ويحقق أهدافها.

وفي ضوء هذه التعريفات المختلفة يمكن القول بأن الاتصال هو عملية إدارية ظاهريًا لكنها اجتماعية ضمناً يتم خلالها نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات في المدرسة بين أطراف العملية التعليمية والإدارية بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقًا.

ب- أهداف الاتصال التربوي.

يهدف الاتصال إلى ما يلي:

- تنشيط التعاون بين العاملين بعضها البعض لزيادة كفاءة العمل.

- الوقوف على احتياجات المجتمع المحلي والعمل على تلبيتها

- العمل على رفع مستوى البيئة التي تحيط بالمدرسة.

- النهوض بالمجتمع من حولها.

٦- التقييم:

ينظر إلي التقييم علي أنه الوظيفة الإدارية التي تتولي المتابعة الدائمة للنشاطات والعمال داخل المدرسة، للتأكد من مدي مطابقتها للمعايير الموضوعية، وبالتالي مدي تحقيقها للأهداف المخططة، كما أنها تهدف إلي الكشف عن الانحرافات والاختناقات للعمل علي تصحيحها.

أ- مفهوم التقييم:

هو عملية يتم التوصل خلالها إلى بيانات ومعلومات صحيحة لاتخاذ قرارات سليمة، وبالتالي اقتراح ما يلزم تحقيقه، فهي عملية تعكس مدى النجاح في تحقيق الأهداف.

ويعرفه فاروق البوهي بأنه " تقدير الجهود التي تبذل لتحقيق الأهداف، بغرض الكشف عن مدى القرب والبعد عن هذه الأهداف.

وهو قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المدرسة والخطط الموضوعية لبلوغها قد تم تحقيقها، وتنطوي الرقابة علي التحقيق عما إذا كان كل شئ يحدث طبقاً للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وإن غرضها هو الإشارة إلي نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق علي كل شئ الأشياء والناس والأفعال.

ويقصد به قياس النتائج المحصلة للتأكد من مطابقتها للمعايير التي تتضمنها الخطة الموضوعية، وإذا كانت هناك انحرافات عن هذه المعايير ، فإن مهمة التقييم أن تتعرف على هذه الانحرافات أو الفروق وتبحث عن أسبابها،

د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

وتصمم لها العلاج المناسب، وتضعه موضع التنفيذ، وتتاكد من تصحيح الخطأ، وإعادة العمل إلى المسار السليم، وأن هذه الرقابة أو التقويم يكون مستمراً بدءاً من التنفيذ وانتهاءً بنهاية العمل وإنجازه

ب- أهداف التقويم:

هي امتداد لعملية التخطيط، حيث يتضمن القياس للأداء الفعلي مقارنة بالنتائج، واحتكاماً إلى المعايير، وتحديد الانحراف بينهما، وتستهدف الرقابة علي الأداء المدرسي من قبل الإدارة المدرسية التأكد من أن النتائج التي تحققت، أو تلك التي في سبيلها إلى التحقق مطابقة للأهداف التي تقررت أو غير مطابقة، وتقديم معلومات فورية قد تسهم في مراجعة الأهداف الموضوعية، ومعرفة العقبات التي تعترض سبيل الأداء الأمثل، والوقوف علي مظاهرها وأسبابها، معرفة إلى أي مدى يتصرف العاملون بالمدرسة في إطار السلطات التي فوضت لهم، الوقوف علي الاحتمالات حدوث الأخطاء قبل وقوعها، والتأكد من الالتزام بالقواعد المتصلة بالميزانية والتمويل والوقوف علي درجة التنسيق بين مختلف الوظائف والوحدات.

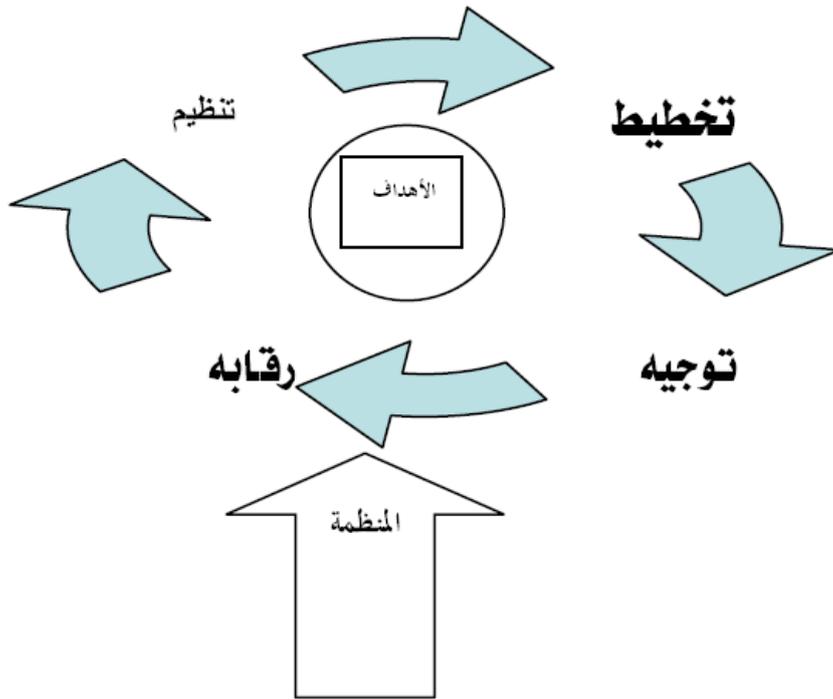
- وأهم ما يمثل عملية التقويم في الإدارة المدرسية تقدير كفاءة كل معلم وموظف ومدى تنفيذه لكل ما وكل إليه من عمل وأثر ذلك على التلاميذ، شريطة أن يبنى هذا التقويم على أسس موضوعية ودون أدنى تمييز من المدير لبعض العاملين وتحامله على الآخرين.

- وتعد عملية التقويم من العمليات الأساسية لمدير المدرسة، فبعد تنفيذ الخطة الموضوعية وتحقيقها للأهداف يجب أن يعرف كل

المشتركين فيها، لما يجلبه من الراحة في نفوسهم ومن الاطمئنان إلى قلوبهم حين يعملون أن عملهم قد أتى ثماره وحقق غاياته، وإن لم تتحقق الأهداف فلا بد أن يعرف ذلك كل المشتركين فيها حتى يمكن تغيير ما يحتاج إلى التغيير وتجنب هذه السلبيات في الخطة الجديدة.

وتتمثل أهداف التقييم في الإدارة المدرسية وفي الجوانب التالية :

- الوقوف على مدى تحقيق البرامج التربوية لأهدافها المحددة ومعرفة مواضع الضعف والقوة.
- المساعدة على اتخاذ القرارات باعتبار أن التقييم يساعد على اختيار أفضل البدائل الممكنة، وذلك عن طريق توفير البيانات والمعلومات المطلوبة.
- تحديد حاجات العاملين من تدريب وتطوير، فالتقييم يبرز المهارات والكفايات التي تتطلب تطويرًا وعلاجًا كما يمكن الاستفادة من التقييم كمعيار يتم في ضوءه تبرير اختيار برامج النظام وتطويرها.
- مساءلة القائمين على البرامج التربوية في ضوء ما يكشف عنه التقييم من نتائج.
- التنبؤ بمستوى الأداء مستقبلاً وخلق جو من الاهتمام والتفاعل بين المدير والعاملين معه.



أسئلة التفكير

تعدد العمليات الإدارية وتتنوع رتب العمليات
الإدارية وفقا لدرجة أهميتها من وجهة نظرك

الفصل الخامس

أساسيات في القيادة التربوية

القيادة الموزعة نموذجا

مقدمة .

تعددت وتباينت مفاهيم القيادة في الفكر الإداري التربوي المعاصر، ويرجع ذلك إلي أن مفهوم القيادة التربوية تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة، والزمن، والعوامل الثقافية، والسياسية، في المجتمع.

تقوم القيادة التربوية بدور أساسي ومحوري في نجاح المنظمات التعليمية في تحقيق رسالتها حيث تلعب دورا حيويا في التأثير والتفاعل وتحفيز العاملين بتلك المنظمات نحو إنجاز الأهداف الموضوعية ومن ثم لها أثر كبير في تحسين مستوى العمل التربوي وتطوره وتمكينه من تحقيق أهدافه واستراتيجياته.

والقيادة التربوية الناجحة هي التي تحرص على العمل الجماعي فالقيادة التربوية عمل مشترك وجماعي يتطلب توزيع السلطة والحرص على التعلم الذي يحدث بشكل جماعي ويتجه لتحقيق هدف مشترك.

حيث تؤكد النظرية الحديثة على أن لكل فرد الحق لبذل الجهد والعمل كقائد فظهرت مسميات القائد المدير والمعلم والإداري القائد .

– مفهوم القيادة التربوية

تعرف القيادة التربوية بأنها القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على كسب ثقتهم وتعاونهم وطاعتهم وتعرف بانها القدرة على التأثير في الآخرين وإقناعهم قبول أهداف المنظمة والعمل على تحقيقها .

د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

والقيادة المدرسية تعبر عن قدرة مدير المدرسة على التأثير في أعضاء المجتمع المدرسي واقناعهم برؤية ورسالة المدرسة والسعي نحو تحقيقها.

وتختلف القيادة التربوية عن الإدارة التربوية في أنها لا تعتمد على السلطة بل تعتمد على قدرتها في جعل سلطة الجماعة ومصحتها لا تتعارض مع المصلحة العامة وبالتالي تكون هي المحرك الأساسي للجماعة والضابطة لسلوكها ويمكن تحديد الفروق الأساسية بين كل من المصطلحين وفقا للجدول التالي:

الإدارة التربوية	القيادة التربوية
تركز الإدارة التربوية على أربع عمليات رئيسية هي التخطيط التنظيم التوجيه والإشراف الرقابة	تركز القيادة التربوية على ثلاث عمليات رئيسية هي تحديد الاتجاه والرؤية وحشد القوى تحت هذه الرؤية و التحفيز وشحن الهمم
تهتم بالجزئيات والجوانب التنفيذية بمعنى إختيار الطريقة الصحيحة للعمل	تهتم بالكليات و إدراك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى بمعنى إختيار العمل الصحيح
تركز الإدارة التربوية على المنطق	تركز القيادة التربوية على العاطفة

تركز على تحقيق الاتزان واستقرار العمل التربوي	تركز على التغيير الإيجابي في فاعليات العمل التربوي
الأهداف مشتقة من التنظيم	الأهداف نابعة من الجماعة
يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقا لمعايير وأسس معينة .	

أهمية القيادة التربوية:

تنبع أهمية الدور القيادي في كافة المؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية، في كونه يدخل وبشكل فعال في كافة المنظومات وعناصر العمل الإداري، وفيما يلي توضيح لأهمية دور القيادة في بعض المجالات الرئيسية داخل التنظيم التربوي:

- **مجال تحقيق الأهداف:** حيث تتولى القيادة ترتيب أولويات الأهداف وتخصيص المصادر المتاحة للاستخدامات المتنافسة، وتحقيقا لموازنة بين احتياجات العاملين والمصادر المالية المتوفرة.
- **صنع القرارات:** حيث تكمن أهمية القيادة في تطوير نظام المعلومات يسهل الوصول للمعلومة في الوقت المناسب، مما يدعم عملية صناعة القرارات ويسهم في ترشيدها.
- **الجانب الإنساني:** يبدو الدور الحيوي للقيادة في مجال العلاقات الإنسانية من خلال بناء علاقات التفاهم والاحترام المتبادل مع العاملين، وتحفيز العاملين لزيادة الجهد المبذول في العمل وتشجيعهم على المشاركة، وخلق فرص العمل، وتخفيف الرقابة، وزيادة حرية التصرف بقصد الوصول للأهداف.
- **الجانب الاجتماعي:** إن التنظيم الإداري داخل أية مؤسسة يعد تنظيمًا اجتماعيًا، يضم مجموعات من الأفراد يمارسون أنشطة مختلفة، وتبدو أهمية القيادة في تطوير تفاعل هذه الجماعات من الداخل، وتهتم القيادة بتوجيه العمل الجماعي لهذه الجماعات لتتكامل الجهود باتجاه تحقيق أهداف التنظيم.

وفي ضوء ما سبق يمكن ملاحظة الارتباط الوثيق بين القيادة ووظائف الإدارة الأساسية، إذ أن القيادة تظهر في كافة الوظائف الإدارية بدءًا من التخطيط ووضع الخطط والاستراتيجيات، وتنفيذ الخطط ومعالجة أي انحراف محتمل أثناء التنفيذ، ومرورا بأهمية الدور القيادي في عمليات التوجيه والتنسيق وإصدار التعليمات ومعالجة المشكلات واتخاذ ما يلزم من قرارات لتحقيق الأهداف، وانتهاءً بالدور الرقابي من أجل التأكد من تحقيق الأهداف.

– أبعاد القيادة التربوية:

تمثل القيادة محورا مهمًا في كثير من أديبات الإدارة التعليمية، نظرًا للدور البارز الذي تقوم به في المجال التربوي والتعليمي والثقافي، ذلك الدور الذي يجعلها قادرة على التعامل مع الأوضاع المختلفة داخل المؤسسة التعليمية وخارجها، وتتمثل أبعاد القيادة التربوية فيما يلي:

أ_ **البعد العقلي:** حيث تتطلب القيادة الفعالة قدرات عقلية ومعرفية متميزة تساعد القائد على تصور الاحتمالات، ووضع الأحكام والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات فعدم القدرة على رؤية الواقع الجديد؛ سيؤدي إلى الانحسار في بوتقة التأخر والتقادم.

ب_ **البعد الروحي:** ويتطلب هذا البعد من القائد الشعور بالقيم والمبادئ التي تحكم العمل، والتي تساعد في تحديد رؤيته، كما تساعد مرعوسيه على إنجاز المهام والأدوار المطلوبة منهم.

جـ_ البعد السلوكي: ويتطلب هذا البعد اكتساب القائد للمهارات السلوكية التي تساعد في التواصل بينه وبين مرءوسيه، كما تعطيه القدرة علي التحدث والاستماع وتكوين علاقات إيجابية في العمل.

وإذا كانت الأبعاد السابقة تمثل أبعادًا للقيادة التربوية؛ فإن من أهم العناصر أو الأبعاد التي تميز القيادة عن أي من المعطيات الإدارية الأخرى ما يلي:

- المصداقية: وتعني قدرة التعامل بوضوح مع العاملين، ويتطلب ذلك منه أن يكون لديه القدرة علي المحاسبة والشفافية وحرص الثقة في نفوس أتباعه.

- التوجيه: يجسد قدرة القائد علي توجيه عمل الأعضاء، نتيجة لما يواجهونه من تحديات داخلية وخارجية، ويتطلب ذلك منه أن يكون لديه القدرة علي التغيير المستمر في بيئة العمل.

القيادة الموزعة (نموذجاً)

- مفهوم القيادة الموزعة :

هي نمط إداري يوزع فيه مدير المدرسة الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية على المعلمين وذلك من خلال المشاركة في صنع القرار واتخاذ ، والتعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المدرسة وتحسين أدائها .

وهي كذلك بأنها " مدخل قيادي يقوم على توزيع عدد من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية على المعلمين والإداريين ، وذلك من خلال تفويض السلطة والمشاركة في صنع القرار واتخاذ ، وممارسة الأنشطة المدرسية وتفعيل الشراكة المجتمعية ، بهدف تطوير الأداء المدرسي".

أيضاً تحدد " مدخل إجرائي يقوم على منح مديرو المدارس عدداً من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية لمعلميهم ، وذلك من خلال المشاركة في صنع القرار واتخاذ والتعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المدرسة ، وتحسين أدائها وتطويرها.

كذلك تستخدم للإشارة إلى القيادة في مجموعات أو تنظيمات

؛ فلا يحق لشخص واحد احتكار القيادة بل لابد من تقاسمها بين الأفراد.

مما سبق يتضح أن :

- تركز القيادة الموزعة على فكرة توزيع الأدوار القيادية على أكثر من قائد.
- تحقق القيادة الموزعة تطوير فعالية وكفاءة المدرسة ، وعلى ذلك فهي تحقق الانضباط المدرسي .
- تدعم القيادة الموزعة فكرة العمل الفريقي والتخلي عن البيروقراطية في إدارة المدرسة .

وبالتالي تعرف القيادة الموزعة بأنها:

نمط قيادي يهتم بتوزيع الأدوار القيادية على أعضاء المجتمع المدرسي أثناء عمليات صناعة واتخاذ القرار المدرسي وممارسة الأنشطة التربوية المختلفة بما يضمن الالتزام الذاتي لجميع أعضاء المجتمع المدرسي بواجباتهم ، والحصول على حقوقهم المحددة بلوائح الانضباط المدرسي والصادرة عن وزارة التربية والتعليم المصرية .

٢- خصائص القيادة الموزعة :

تدعم القيادة الموزعة التحرر من الهياكل التنظيمية الهرمية ، فهي تظهر ممارسات قيادية قائمة على العلاقات وليس على التنظيم ، كذلك تدعم بناء القدرة القيادية لدى العاملين في التنظيم.

كذلك سمة رئيسية من سمات القيادة الموزعة هي القدرة على الاعتراف بنقاط القوة لدى الآخرين ، وقدرتهم دائماً على أداء دور ما في التنظيم كقادة ، كذلك تؤكد على احترام استقلالية الممارسات والمبادرات الفردية ، ومن خصائصها أيضاً أنها ترى أن التنظيمات غير الرسمية تؤثر على الممارسات في التنظيم وبالتالي أداء المؤسسة.

ومن خصائص القيادة الموزعة:

أن القيادة جماعية وليست عمل فردي ، كذلك الفرصة متاحة للجميع للانضمام للفريق القيادي للمؤسسة ، وتعتمد على تنوع الخبرات داخل مجموعة القادة .

ومن خصائص القيادة الموزعة أيضاً أنها تؤدي للنجاح في التعامل مع جوانب الضعف والتهديدات التي تواجه المؤسسة ، وتحفز استخدام الأساليب غير التقليدية ؛ والتي فيها يتم الوصول لطرق أفضل للتعامل مع مواقف العمل المختلفة ، كذلك فإن العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة في إطار القيادة الموزعة تلعب دوراً في تشجيع النمو الاجتماعي للتلاميذ ؛ فالمعلم يعد قدوة للطلاب بما يظهره من أنماط سلوك تعاووني يرغب في غرسها في هؤلاء الطلاب.

وبالتالي يمكن تلخيص خصائص القيادة الموزعة فيما يلي :

- تدعم القيادة الموزعة التوجه نحو الإدارة الذاتية للمؤسسة .
- في إطار القيادة الموزعة هناك ممارسات قيادية رسمية وأخرى غير رسمية .
- تعترف بقدرة الآخرين على القيادة .
- تؤكد على احترام استقلالية الآخرين ومبادراتهم الفردية .
- تعترف بتأثير الهياكل الجماعية غير الرسمية على الأداء المؤسسي .
- لا يجب أن يكون هناك قائد واحد للمؤسسة ، ولكن يتم توزيع الأدوار القيادية على المجموعة.
- علاقات العمل الإيجابية التي تظهرها القيادة الموزعة تنعكس إيجاباً على تحقيق النمو الاجتماعي للطلاب ، وبالتالي تحقيق الانضباط المدرسي لديهم .

٣- العلاقة بين القيادة الموزعة وبعض المصطلحات الأخرى:

يظهر بعض التقارب بين القيادة الموزعة وغيرها ، مثل القيادة التعاونية ، والمشاركة ، وقيادة الفريق ، والقيادة التشاركية ، لذا يتم في الجزء الحالي توضيح الفروق بينهم .

بداية تعد القيادة الموزعة هي الفكرة السائدة في الوقت الحالي ، بعكس فكرة القيادة المشتركة (Shared) والقيادة التعاونية

(Collaborative) أو التشاركية (Participative) والتي تعد قديمة نسبياً مقارنة بالقيادة الموزعة (Distributed)

كذلك وجد أن مصطلح القيادة المشتركة أكثر شيوعاً في مجال الطب و التمريض ، أما مصطلح القيادة الموزعة فهو أكثر انتشاراً في إدارة الأعمال والعلوم الاجتماعية . وبتتبع المقالات التي نُشرت على قاعدة بيانات (SCOPUS) في عام (٢٠١١) ، مما يؤكد أن القيادة الموزعة أكثر انتشاراً في الدراسات التربوية من مصطلح القيادة المشتركة .

أما قيادة الفريق (Team Leadership) فتعرف بأنها تلك الوظيفة التي تهدف إلى رفع مستوى فعالية الفريق عن طريق تحديد القادة لاحتياجات فرقهم والعمل على تحديد الإجراءات اللازمة لتلبية تلك

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

الاحتياجات ، وبالتالي فهي تهدف بشكل أساسي إلى رفع فعالية الفريق ،
ويمكن التفرقة بين القيادة الموزعة ، وقيادة الفريق ، وفقاً للجدول التالي :

جدول (١)

<p>القيادة الموزعة Distributed Leadership</p>	<p>Team قيادة الفريق Leadership</p>	<p>المجال</p>
<p>التركيز فيها على : - الرؤية المشتركة للمؤسسة (المدرسة) - التواصل مع احتياجات الموقع . - المساءلة المؤسسية (المدرسية) ، والجماعية .</p>	<p>التركيز على : - الرؤية المشتركة للفريق . - التواصل مع احتياجات الفريق . - المساءلة الجماعية</p>	<p>الهيكل التنظيمية والعمليات</p>
<p>- القائد مشارك . - قائد بالخبرة .</p>	<p>- القيادة بالتوجيه - ميسر</p>	<p>سلوك القائد</p>
<p>يشترك جميع القادة رسميين أو غير رسميين في صناعة القرار - تتسع القيادة عبر أجزاء التنظيم . - يتم التشراك في المسئوليات .</p>	<p>- صنع القرار يتم بالمشاركة بين قادة الفريق .</p>	<p>وضع السلطة</p>

<ul style="list-style-type: none">- العمل الفرقي .- ممارسة القيادة تنشأخلال التفاعل بين القادةوالتابعين ، ومن مواقفهمالتعاونية .	<ul style="list-style-type: none">-العمل الفرقي- الرؤية .- التدريب- تحديد وحل المشكلات	الوظائف الداخلية للفريق
<ul style="list-style-type: none">- تطور القدرة القياديةللمدير والمعلمين –توزع الخبرات .- تدعم التحفيز الفكري.- تؤكد على التمكين .- تدعم الزمالة .	<ul style="list-style-type: none">- قيادة محورها الفريق.- داعمة لحل المشكلات .- تركز على البيئة .- تؤكد على الزمالة .- تدعم التمكين .	جوانب القوى

<p>- التزام فرق العمل بالوضع الراهن .</p> <p>- خلط البعض بين مفاهيم : * القيادة الموزعة (distributed leadership) ، قيادة الفريق (Leadership Team) ، والقيادة المشتركة (Shared Leadership) وذلك بسبب قلة الأدبيات التي فرقت بينهم .</p>	<p>تم صناعة القرارات على المستوى المصغر للإدارة (micro-management) مما يعني مشاركة عدد قليل من الموظفين والأفراد فيه</p>	<p>الانتقادات / الحدود</p>
--	--	----------------------------

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن أهم ما يفرق بين قيادة الفريق والقيادة الموزعة أن الأولى تركز على احتياجات فريق العمل كهدف رئيس لها أم القيادة الموزعة فتسعى لتحقيق أهداف التنظيم . وبالنسبة للقيادة التشاركية والقيادة الموزعة يوضح الجدول التالي التفرقة بين القيادة الموزعة

د.صبرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

(distributed leadership) والقيادة التشاركية (Participative leadership)

جدول (٢)

المجال	القيادة الموزعة	القيادة التشاركية
المفهوم	التوزيع والتفريق	شرك بينهم أي جعلهم شركاء
السلطة	لا تتركز على شخص واحد	بيد القائد
الاحتياجات	تشبع الاحتياجات الإنسانية	تشبع الاحتياجات الإنسانية
التخطيط	يتم تحديد الأهداف والتخطيط بشكل جماعي	يتم تحديد الأهداف والتخطيط بشكل جماعي
التنظيم	رسمي وغير رسمي	رسمي
الرقابة	ذاتية	ذاتية وفوقية
تقسيم المهام والأعمال	على أساس الخبرة	فرق عمل

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن الفرق الرئيس بين القيادة الموزعة والقيادة التشاركية أن في الأولى يتم توزيع الأدوار القيادية على أكثر من قائد وبالتالي فهي تدعم مبدأ تعددية القيادة في التنظيم الواحد ، أما في

د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

القيادة التشاركية فهازال جميع الأدوار القيادية لقائد واحد وبالتالي فالقيادة التشاركية تؤكد مبدأ فردية القيادة.

٤- أهمية تطبيق القيادة الموزعة بالمؤسسات التعليمية :

تتعدد فوائد تطبيق القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية وهي على النحو التالي.

- تؤثر إيجاباً على صنع واتخاذ القرار المدرسي .
- تعمل على خفض العبء الوظيفي لمدير المدرسة .
- ترفع مستوى جودة وإبداعية العمل المدرسي ككل .
- تعمل على رفع مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلاب .
- رفع مستوى الرغبة في الإنجاز لدى العاملين .

فالقيادة الموزعة تمثل مدخلاً ناجحاً في تحسين الأداء التنظيمي وتحصيل الطلاب ، فتوزيع المسؤوليات القيادية يدعم بناء القدرات القيادية داخل المدارس ، ويساعد على التغيير التنظيمي الإيجابي ، وقد تم الاعتماد على مدخل القيادة الموزعة كجزء من الإصلاحات التعليمية في عدد من الدول منها المملكة المتحدة ، والولايات المتحدة الأمريكية ، وأستراليا ، وأجزاء من أوروبا ونيوزلاندا ، فالقيادة الموزعة هي إحدى الممارسات التعليمية التي تجعل

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

المنظومة التعليمية أكثر ديمقراطية وإنصافاً ، كذلك تعمل القيادة الموزعة على تحسين فعالية المنظومة التعليمية.

كذلك تحقق القيادة الموزعة عديد من المزايا منها:

- تساعد على تحديد التوجه المستقبلي للمؤسسة:

حيث يشارك جميع العاملين في صياغة رؤية المدرسة والتي بدورها توجه العملية التعليمية ، فيكون لدى الجميع قناعة بأهمية تلك الرؤية ويشاركون في تحقيقها دون مقاومة للتطوير .

- تطوير الأفراد :

كذلك من ضمن العوائد المهمة لتطوير القيادة الموزعة في المدرسة تطوير القدرات المهنية للمعلمين والعاملين ؛ حيث يشارك المعلم في تحديد برامج التنمية المهنية التي يحتاجها والتي تدعم تطوير قدراته أثناء الخدمة ، كذلك يصبح المعلم مصدراً للتطوير المهني للمحيطين به ، كما أن القيادة الموزعة توفر مناخاً مؤسسياً داعماً للتعلم المستمر واكتساب الخبرات المهنية ؛ فهي تدعم فكرة المنظمة المتعلمة داخل المدرسة .

- دعم إعادة تصميم المنظمة :

إذا ما تم تبني القيادة الموزعة بشكل رسمي أو غير رسمي ؛ بحيث تصبح أسلوب حياة داخل المدرسة فبالأكيد سوف تتغير دينامية الوظائف والممارسات وطريقة عمل الأفراد داخل المدرسة ، بحيث تتغير ثقافة المدرسة ، وتنجز المهام بيسر- من خلال جميع أعضاء التنظيم ؛ فالتفاعل الإيجابي بين المعلمين يؤدي إلى مزيد من التعلم بينهم مما يؤثر إيجاباً في تطوير الأداء

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

المؤسسي- ، وينتج عنه تغيير إيجابي للمدرسة ، فالمدارس الفعالة لديها ارتباط قوي بين ماهو مهم (الأهداف) وممارسات كل من المعلمين والمدير .

- إدارة البرنامج التعليمي:

توزيع القيادة بحيث يصبح هناك أكثر من قائد للأنشطة التعليمية يوفر خطوطاً إرشادية للآخرين لتغيير ممارساتهم التعليمية بما يدعم تطوير الإستراتيجية التعليمية ويعزز تطوير المدرسة ؛ حيث يتم تضمين جميع العاملين في اختيار الموارد التعليمية ، وموارد وتقنيات التدريس ، ومواجهة قضايا المناهج المختلفة ، فعندما يصبح المعلمون قادة للفصول لديهم قدرة على صناعة واتخاذ

د.صابر بن نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

القرار التعليمي وتنفيذه مستفيدين من خبرة جميع المعلمين سيحقق ذلك الإدارة الجيدة للبرنامج التعليمي .

واستناداً لما سبق فإن القيادة الموزعة تحقق التالي :

- تدعم التحول نحو اللامركزية في الإدارة التعليمية .
- تعمل على خفض الصراع التنظيمي ، وبالتالي تساعد على التزام المجتمع المدرسي بأخلاقيات العمل .
- تدعم الاتصال الإداري الرسمي وغير الرسمي .
- لا تؤيد الانفراد بالقيادة ولكنها تدعو إلى المسؤولية الجماعية عن العمل وبالتالي تؤكد على العمل الفريقي .
- تؤدي إلى مزيد من الإبداع الإداري المدرسي .
- تعد آلية مناسبة للتنمية المهنية للموارد البشرية بالمدرسة .
- تعد القيادة الموزعة أسلوباً للحياة المدرسية ، وبالتالي فلا يوجد موقف تربوي أو مشكلة مدرسية إلا ولها دوراً إيجابياً فيه بما في ذلك الانضباط المدرسي .

٥- أبعاد القيادة الموزعة

تتعدد أبعاد القيادة الموزعة,منها :

○ تنظيم المدرسة :

وفي هذا المجال يقوم المدير بعدة أدوار حيث يحفز العمل الجماعي ، يزود العاملين بالتغذية الراجعة ، يستفيد من خبرة العاملين في دورة القرار

د.صابر بن نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

المؤسسي ، يدعم الثقة بالنفس لدى العاملين ، يعمل على تحسين الأداء المهني للمعلمين ، يدعم إدارة المعرفة في المؤسسة .

○ رؤية المدرسة وثافتها :

وفي هذا المجال يحرص مدير المدرسة على أن تتفق رؤية المدرسة مع أهداف المجتمع المحلي ، وأن تكون رؤية واضحة ويتم صياغتها بالشراكة مع العاملين ، ويحرص كذلك على أن يطور المستوى التحصيلي للطلاب ، ويناقش القضايا المدرسية مع المعلمين .

○ البرنامج التعليمي :

يعمل المدير على تحديد احتياجات الطلاب وتحديد أساليب تلبيتها مع المعلمين ، ويحفز المعلمين على التنمية المهنية المستدامة ، كذلك يستخدم نتائج تقييم المعلمين في تطوير البرنامج ، يفعل مبدأ المحاسبية ، ويوفر فرصة المبادرة والإبداع للجميع في المدرسة ، ويوفر المدير مناخاً مشجعاً للمعلمين لتطوير الأداء التعليمي ، ويوفر المدير الموارد الكافية لدعم البرنامج التعليمي . المعلمون قادة :

فمن الخصائص المميزة للقيادة الموزعة أنها تقلل سلطة القائد المنفرد ، وتمكن الآخرين من القيام بدور قيادي.

وهنا ينبغي أن يقوم مدير المدرسة بعدة أدوار هي :

أن يدرّب المعلمين على القيادة المدرسية ، أن يشجع المعلمين على إنتاج ومناقشة الأفكار الجديدة ، يدرك المدير أن كل معلم له قيمة تحقيق أهداف

د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

المدرسة ، ويمنح المعلمين إستقلالية عند تنفيذ مهامهم ، ويشترك المعلمين في صياغة الخطة المدرسية وتنفيذها ، ويمنح المعلمين أدواراً قيادية.

○ المسؤولية المشتركة :

يتحمل المسؤولية عن أداء الطلاب كل من المعلم والمدير ، يستثمر المدير المكانات المادية المدرسية لصالح تلبية الاحتياجات التعليمية للطلاب ، يتعاون المجتمع المدرسي لدعم الفعالية المدرسية باستمرار ، يوفر المدير الوقت اللازم لمناقشة المشكلات المدرسية مع المجتمع المدرسي ، يستخدم المدير أساليب واضحة للمشاركة المجتمعية ، تتفق إدارة المدرسة مع المجتمع المحلي على الأدوار الفعالة التي يمكن أن يمارسها أولياء الأمور كشركاء في تعليم الأبناء ،

د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

يرجع مدير المدرسة إلى نتائج التقييم المدرسي المختلفة عند إجراء عمليات التطوير.

والقيادة الموزعة تتطلب توافر أربعة أبعاد هي:

١- الرؤية والرسالة والأهداف :

فالقيادة الموزعة تتطلب تشارك الرؤية والرسالة والأهداف بين العاملين في المدرسة ، مما يدعم الإدارة الإيجابية لدافعية الطلاب والمعلمين ، ويزيل تضارب الأولويات .

٢- ثقافة المؤسسة :

يحتاج تطبيق القيادة الموزعة توافر ثقافة مؤسسية مشتركة داعمة لتوزيع الأدوار القيادية .

٣- مشاركة المسؤولية :

تشجع القيادة الموزعة المسؤولية المشتركة ، وتعزز الفكرة القائلة بأنه لا يوجد قائد واحد وينبغي تقاسم المسؤولية بين العاملين وفقاً للمهارات والخبرات لكل عضو .

٤- الممارسات القيادية :

تنظم ممارسات القيادة الموزعة العاملين ليصبحوا أكثر إنتاجية ، والطريقة التي يتفاعل بها القادة والآخرين وكذلك ممارساتهم ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأفكار وتوجهات القائد .

ويتضح مما سبق أنه لا يقتصر عمل القيادة الموزعة على جانب واحد من جوانب العمل المدرسي ، ولكن يمكنها تطوير جميع جوانب المنظومة المدرسية وحل مشكلاتها ؛ سواء تطوير معلم أو برنامج تعليمي أو تنظيم إداري ، وكذلك التقويم والمحاسبة ، ونظراً لكون معظم المشكلات المدرسية التي تواجه الانضباط المدرسي - كما سيعرض في محور واقع الانضباط المدرسي

بالتعليم المصري – مرتبطة بالجوانب السابقة فتعد القيادة الموزعة مدخلاً مناسباً لتحقيق سياساته .

٦- معوقات القيادة الموزعة :

تتعدد معوقات تطبيق القيادة الموزعة بالمؤسسات التعليمية ومنها:

- ضعف نظام تحفيز المعلمين لممارسة أدوار قيادية .
- ضعف رغبة المعلمين في تحمل مسؤولية أدوار قيادية.
- ضعف المهارات القيادية لدى المعلمين .
- ضعف مهارات التفكير الإبداعي لدى المعلمين.
- ضعف اهتمام إدارة المدرسة بالأفكار المقدمة من المعلمين .
- ضعف أساليب الاتصال الإداري في المدارس .

كذلك من معوقات القيادة الموزعة الهيكل التنظيمي الهرمي ؛ حيث يصعب رؤية المعلم كقائد في نظام مدرسي هرمي يتسم بالتحديد الواضح للمسئوليات ، ضعف رغبة المعلم في ممارسة دور قيادي ؛ فكثير من المعلمين يرى أن الأدوار القيادية سوف تلقي عليهم مزيد من المسئوليات التي يعتقدون أنها تقع خارج نطاق عملهم كمعلمين ، كذلك من تلك المعوقات

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

ضعف الثقة المتبادلة بين أعضاء المجتمع المدرسي ، والصراع التنظيمي في المدرسة.

ومن تلك المعوقات أيضاً الثقافة التنظيمية السائدة بالمدرسة غير الداعمة للقيادة الموزعة .

من خلال ماسبق يمكن تصنيف تلك المعوقات إلى :

- معوقات بشرية ناتجة عن ضعف التنمية المهنية للمعلم والمدير ، والتي نتج عنها ضعف المهارات القيادية لدى المجتمع المدرسي.
- معوقات إدارية متمثلة في مركزية الإدارة والتي يصعب معها تبني المعلم والطالب وولي الأمر للكثير من الأدوار القيادية .
- معوقات مرتبطة بالثقافة التنظيمية والمناخ الاجتماعي في المدارس متمثلة في عزوف المعلمين عن المشاركة في ممارسة أدوار قيادية ، وعزوف المدير عن التخلي عن جزء من أدواره القيادية للمجتمع المدرسي ، نتيجة لضعف وعيها بأهمية القيادة الموزعة ودورها في تطوير العمل المدرسي وحل مشكلاته .

أسئلة التفكير

ناقش مفهوم القيادة التربوية
وأهميتها مستنتجا خصائص
القيادة التربوية

الفصل السادس

بعض الاتجاهات العالمية

المعاصرة في الإدارة التربوية

أولاً: إدارة التميز.

تمهيد.

تعد إدارة التميز من الموضوعات التي تحتل مكانة مهمة في مجال الإدارة الحديثة، حيث نالت اهتمام عديد من الباحثين والدارسين في المجالات المختلفة، وجاء الاهتمام بها في مجال التعليم -على وجه الخصوص- للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع كل عناصر ومقومات المؤسسة التعليمية- وخاصة المدرسة الثانوية العامة- على أسس التميز، لذلك جاء الفصل الحالي ليلقى الضوء على الأسس الفكرية لإدارة التميز، وجاء العرض على النحو التالي:

أولاً- نشأة إدارة التميز ومراحل تطورها:

لقد عرف التاريخ مفهوم الجودة وإدارة التميز عبر مختلف الحضارات حتى الوقت الحالي، وإن اختلفت دلالاتها عبر الحضارات والعصور المختلفة، " فقبل خمسة آلاف سنة أعلن الملك البابلي "حمورابي" بأن الشخص الذي يبنى بيتاً يسقط ويقتل ساكنيه يُعدم"، كما أن الحضارة المصرية القديمة ضربت أروع الأمثلة في الجودة والإتقان والتميز، والشواهد على ذلك آثارهم وأهراماتهم التي مازالت موجودة منذ آلاف السنين، كما أن نقوش معابدهم ودهاناتها اتسمت بالجودة ودقة التنفيذ وفقاً لمعايير موضوعة، والرقابة على الأنشطة للتأكد من جودة الأداء.

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

ثم جاء الإسلام ليكمل رسالة التميز التي بدأتها الحضارات المختلفة، وأعطى أهمية كبرى لمستوى أداء العمل، حيث قال المولى عز وجل " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون " سورة التوبة آية ١٠٥، كما حث جل شأنه في كتابه على حسن العمل وتميزه قوله تعالى " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً سورة الكهف آية ٣٠، ويتبين أن إدارة التميز نقطة نجاح الإنسان في عمله، فقد اقترن مستوى أداء العمل بمحبة الله له إذ قال المصطفى صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " رواه أبو يعلى، ويتضح التميز في القيادة والإدارة، والدليل على ذلك تكليف الرسول صلى الله عليه وسلم بعض صحابته بتولى بعض المهام، وذلك لأنهم يمتلكون من مهارات محددة تمكنهم من القيادة، والإدارة المتميزة، والرسول صلى الله عليه وسلم على دراية بتلك المهارات لديهم، وأمثلة ذلك عديدة، منها: استخلاف أبا بكر في الصلاة، وتولية أسامة بن زيد على الإمارة، وغير ذلك من المواقف والأحداث التي تثبت أن الإسلام دائماً يدعو للتميز في الإدارة والقيادة، واختيار شخصيات يتسمون بتلك المهارات.

فإذا كان التميز هو إطار منهجى للتطوير من خلال مجموعة من المعايير- وقد تطورت هذه المعايير مع تطور علم الإدارة ونظرياتها المختلفة، وظهور المدارس الفكرية المختلفة في الإدارة- فإن إدارة المدرسة الثانوية العامة بحاجة إلى إعادة النظر بأهدافها وبرامجها وهيكلها الإدارية والتنظيمية، لتوائم المستجدات لكي تنهض بالعملية التربوية والإدارية معاً، ولا يكون ذلك إلا من خلال التعرف على أسلوب إدارى حديث كإدارة التميز، ومحاولة التطرق لكل

د.صابر بن نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

جوانبه لمحاولة تطبيقه على الوجه الأكمل، ولذلك تحاول الباحثة عرض النشأة ومراحل التطور التي مرت به إدارة التميز.

فبدأت الفترة الحقيقية لإدارة التميز داخل العمل الإداري في حقبة الأربعينيات من القرن الماضي، وكانت بداية في المؤسسات الصناعية باليابان والولايات المتحدة الأمريكية، وجاءت إدارة التميز استجابة لما تسعى إليه هذه الدول لتحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصناعي، وقد أشار على السلمي بأن النشأة الأولى لأفكار التميز كانت في إطار الجهود الرامية إلى تأكيد الجودة، والتي تطورت بفضل جهود كل من: وليام ديمينج، وجوزيف جوران إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتي ارتبطت بالمواصفات الدولية Iso 9000، والتي تنشرها المنظمة الدولية للمواصفات في سويسرا International Standaras Organization، وبدأ الاهتمام بإدارة المؤسسات بأساليب إدارية حديثة، كما بدأ البحث عن التميز لمواكبة المستجدات العصرية.

وبذلك تكون معظم المحاولات الأولى في تطور أسلوب الإدارة لا تتعدى كونها البحث عن التميز، ولذلك ظهرت معها مفاهيم أخرى كفرق العمل، والعمل التعاوني، إلى أن بدأت أولى المحاولات الحقيقية لإدارة الجودة والتميز في مجال الإدارة في العقد الأول من القرن العشرين وخاصة عندما قدم Deming الجودة في عام ١٩٥٠م كمعيار أساسي للتميز عن المؤسسات الأخرى.

" وأنشأت اليابان في عام ١٩٥١م نموذج ديمينج وخلال عشرين عام من تطبيق النموذج تحقق نجاح الإدارة اليابانية، وساعد ذلك في تميز الإدارة اليابانية عن الإدارة الأمريكية الأمر الذي دعا إلى دراسة فلسفة الإدارة

د.صابر بن نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

اليابانية في كل أنحاء العالم، ثم ظهرت بعد ذلك نظرية (Z) لصاحبه Ouchi ، التي انتقدت الفكر الإداري الغربي، وأدركت معظم المؤسسات أن واقع الجودة هو خيار استراتيجي للتميز".

كما قدما كلاً من Athomas Peters، و Rob Waterman في عام ١٩٨٠م نموذج Mckinsey7s الذي يتكون من سبعة عناصر لتحقيق التميز، وتم تقسيم هذه العناصر إلى ملموسة وغير ملموسة، وتمثل العناصر الملموسة Hardware في الأنظمة Systems، والهياكل Structure، والاستراتيجية Strategy، وتمثل العناصر ال (غير ملموسة) Software في النمط الثقافي السائد Style/Culture، والموظفين Stuff، والمهارات Skills، والقيم المشتركة Values.

ومن ملامح التطور أيضاً قاما كلاً من Pascale، و Athos بالتأكد على أهمية وجود العنصر- البشري الذي يساعد في خلق الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وطورا كلا من Athomas Peters، و Robert Waterman في عام ١٩٨١م نموذجهما السابق من خلال كتابهم الشهير "In Search Of Excellence"، حيث أكدوا على ضرورة اهتمام المؤسسات بالعناصر السبعة لتحقيق التميز داخل المؤسسات، والقدرة على التغيير والتميز والقيادة والإبداع، وفي عام ١٩٨٥م قدم الكاتبان Nancy Austin، و Tom Peters في كتابهما The Passion For Excellence أن المؤسسات المتميزة تعتمد على العنصر- البشري من خلال الاهتمام بالمستفيد من الخدمة والقيادة Management by Wondering about، وهذا يتفق مع مبادئ المدرسة الكلاسيكية ، وفي عام ١٩٨٨ أكد Peters أن المؤسسات

د.صابر بن نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

المتيزة هي التي تحافظ على تطوير ثابت وهذا الفكر ضمن المدرسة الاجتماعية التقنية.

وفي العقد الأخير من القرن العشرين بدأت محاولات الوصول للتميز نظرًا لظهور مفهوم العولمة، وانتشار التكتلات الاقتصادية بين الدول والشركات، ووجود شركات عابرة للقارات، لذلك قامت شركة Xerox زيروكس في عام ١٩٩٠م بالاستفادة من مبادئ ديمينج وحركة الجودة فطورت نموذجًا للتميز في ستة معايير هي إدارة القيادة، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات، والتركيز على العميل، واستخدام المعلومات وأدوات الجودة، ونتائج الأعمال، وفي عام ١٩٩١م لاحظت الدول الأوروبية التقدم الذي حدث في الإدارة بقامت ببناء النموذج الأوروبي للتميز EFQM من خلال الاعتماد على أفكار ومعايير نموذج مالكوم بالدريج.

ومن مظاهر تطور إدارة التميز أكدا Gaulejec، و Aubert في عام ١٩٩٢م أن التميز يأتي من داخل المؤسسة من خلال التركيز على القيم والالتزام بالتدريب والتقييم، وهذا ضمن المدرسة السيوسولوجية، وفي عام ١٩٩٩م إلى عام ٢٠٠٣م كانت جهود من قبل Park ، و Dahlgaard التي أدت إلى تطوير نموذج مبسط ومتكامل 4P، حيث اشتمل على معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز المؤسسي— وهي: القيادة Leadership، والبشر— People، والشراكة Patner ، وفرق العمل Partnership Teams ، والعمليات Process، والمنتجات Products، ويركز على الموارد البشرية بشكل أساسي، ويتحقق التميز من خلال القيادة Leadership للموارد البشرية الداعمة.

د.صابر بن نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

وطورت شركة تويوتا في عام ٢٠٠٤م إدارتها استجابة لما تدعو إليه المستجدات العصرية- من قبل نموذج Likert الذى يتكون من المعايير التالية: الفلسفة Philosophy، والعمليات Process، والبشر- Peaple، والشراكة Patner، وحل المشكلات Problem Solving، ظهرت عدة جوائز للتميز اعتمدت فى الأساس على نماذج التميز فى تقييم أدائهم ومن ضمن تلك النماذج: نموذج ديمينج، ونموذج مالكوم بالدريج، ونموذج EFQM... وغيرها.

وقام كراج ستيفن Craigstevens فى عام ٢٠٠٦م بتطوير نموذج يتكون من سبع محاور ذات علاقة بالإدارة المتميزة وهما: التركيز الفعال على العميل، وبناء ثقافة تنظيمية، وإعداد فريق من القادة الفاعلين، والمشكلات وتطوير المهارات، وبناء فريق عمل ومساعدة الآخرين على العمل معاً، والتحسين المستمر وإدارة التغيير، والاهتمام بالخطوات السبعة للقياس.

وقد تبين نجاح تطبيق إدارة التميز داخل عديد من المؤسسات بمختلف القطاعات، كما أثبتت فعاليتها فى تحقيقها للأهداف التى تسعى إليها تلك المؤسسات، وانتشرت فكرة إدارة التميز كمفهوم إدارى حديث، ولذلك بدأت تتبناه عديد من الدول المتقدمة والنامية، حتى انتقل مفهوم التميز إلى مجال التعليم، ليكون نظاماً متكاملأً يضم كافة عناصر العملية التعليمية من متعلم، ومنهج، ومعلم، وبيئة تعليمية، وإدارة.

وبدأت أغلب الدول الغربية والعربية بوضع نماذج للتميز والتطوير فيها باستمرار حتى تناسب كل مؤسسات المجتمع فى كافة المجالات بما فى ذلك مجال التعليم، ويأتى فى مقدمة تلك النماذج: النموذج الأوروبى لإدارة التميز، ونموذج بالدريج... وغيرها، وللحديث عن نماذج إدارة التميز وتطورها باستفاضة يأتى

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

في المحور الثاني للفصل، وبذلك تكون إدارة التميز اعتمدت في المقام الأول على إطار فكري واضح يقوم على أن المؤسسة وخاصة التعليمية متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك، ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة، وهذا ما أوضحتها النقاط السابقة

كما تبين من الشكل السابق أيضًا أن خارطة الوصول للتميز تبدأ من نموذج ديمينج ثم ظهور حلقات الجودة، وتوكيدها، ومواصفات الأيزو، ثم إدارة الجودة الشاملة، وصولاً إلى التميز وإدارته ونماذجه، وبذلك يمكن القول أن من ١٩٥١م إلى ١٩٨٢م تعد بداية تطور الجودة، ومن ١٩٩١م إلى الآن يعد تطور لمفهوم إدارة التميز وصولاً لنماذجها، وتحليل العرض السابق يمكن استنتاج أن بداية الاهتمام بالتميز داخل المؤسسات كانت بعد تطبيق الجودة وإدارة الجودة الشاملة بها، وتبين وجود جوانب قصور واضحة تعوق إدارة المؤسسات (المدرسة) عن تحقيق المنافسة بين المؤسسات الأخرى (المدارس الأخرى)، ولذلك سعى أصحاب الفكر الإداري لإيجاد أسلوب إداري مميز يعالج جوانب القصور في الأساليب السابقة، كما أنها تعد مرحلة تالية بعد تحقيق الجودة.

ويتبين أيضًا مما سبق أن العولمة من العوامل التي أثرت على الفكر الإداري حيث أصبح العالم كله قرية كونية صغيرة، مما أدى إلى الانفتاح الاقتصادي، ووجود منافسة بين المؤسسات، والتطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده العالم الآن، ووجود شركات عابرة للقارات والمحيطات كل ذلك عوامل أثرت على جميع نواحي الحياة بما في ذلك النواحي التعليمية، مما أدى إلى السعي نحو تطبيق نماذج إدارة التميز، لمحاولة تطوير الأساليب الإدارية في

د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

مختلف القطاعات بما في ذلك قطاع التعليم، لتوائم كل المستجدات العصرية التي يشهدها العالم، وأخيراً تبين للباحثة أن هناك علاقة قوية تربط بين إدارة التميز بإدارة الجودة الشاملة تتضح فيما يلي.

ثانياً-علاقة إدارة التميز بالجودة الشاملة:

تحتل إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية باختلاف مراحلها، حيث تتضمن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأنشطة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وذلك تقديم خدمات ذات مستوى من الجودة والتميز.

فإذا كانت إدارة التميز تعبر عن جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة، فإن إدارة الجودة الشاملة تسبق إدارة التميز، وتم عرض ذلك سابقاً، وكذلك في مراحل تحقيق إدارة التميز في الصفحات اللاحقة، وبذلك تعد خطوة تسبق إدارة التميز.

وقد أوضح حاتم على أن فكر إدارة التميز تطور حيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة قوة دافعة خلف عمليات التحسين في مؤسسات عديدة عبر العالم، وتوصلت دراسة بومدين أن هناك علاقة وثيقة بين الجودة الشاملة والأداء المتميز، فإدارة الجودة الشاملة تحقق إدارة تميز ناجحة من خلال أداء متميز، وقد أيد المعهد البريطاني في عام ١٩٩٨ ذلك عندما أجرى دراسات توصلت إلى أن الجودة الشاملة تركز على بعض الجوانب، أما التميز فإنه يركز على الجودة في كافة نواحي المؤسسة.

وقد أشارت دراسة أن العلاقة التي تربط إدارة التميز بإدارة الجودة الشاملة تتمثل في كون الأولى أحد معايير تقييم التميز، كما تبنتها نماذج التميز العالمية والعربية كأحد المعايير الفرعية، وأضاف صالح سليمان أن نتيجة التحديات التي تواجهها المؤسسات أدت إلى الانتقال من إدارة الجودة الشاملة إلى إدارة التميز، وأصبح التميز في أداء المؤسسات حقيقة واقعية، وقد حددت إحدى الدراسات أوجه التشابه بينهما في أنهما يحاولا الحفاظ على بقاء المؤسسات واستمرارها، ويعتمدان على مشاركة العاملين داخل المؤسسة، وفلسفة الجودة جزء واضح فيهما، مع اعتمادهما على عمليتي التحسين والتطوير، كما أنهما يركزا على المستفيد، والتقدم يظهر مع الوقت، والنتائج لا تتحقق سريعا، ويتضمن كلا منهما منافع مادية ومعنوية، والدعم الخارجى يكون لازما لدعم النموذج، وخاصة في السنوات الأولى في كلا منهما.

واتضح مما سبق أن هناك علاقة وثيقة تربط بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز، فإدارة الجودة الشاملة تعد مرحلة تسبق إدارة التميز، كما أن إدارة الجودة الشاملة جعلتها بعض نماذج التميز معيارا أساسيا من معايير النموذج الذى ينبغى تحقيقه، كما هناك أوجه تشابه عديدة تجمع بين إدارة التميز وإدارة الجودة الشاملة أهمها: الحفاظ على الاستمرار والبقاء، و الاعتماد على التحسين والتطوير المستمر، وكلا منهما يعتمدان على الجودة كركيزة اساسية في تحقيق التميز والجودة الشاملة في الإدارة، وأن كلا منهما يسعى لتحقيق الأداء المتميز.

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

فالأداء المتميز هو الذى يتجاوز فى طريقة تقديمه توقعات المستفيد (الطالب)، كما أنه يساعد المدرسة فى تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويعمل أيضًا على تحسين نتائج العملية الإدارية والتعليمية من حيث الجودة.

واتضح من العرض السابق أن هناك علاقة وثيقة تربط بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز، فالأولى تعد مرحلة تسبق إدارة التميز، كما أن الأولى جعلتها بعض نماذج التميز معيارًا أساسيًا من معايير النموذج الذى ينبغى تحقيقه، وهناك أوجه تشابه عديدة تجمع بين إدارة التميز وإدارة الجودة الشاملة أهمها: الحفاظ على الاستمرار والبقاء، والاعتماد على التحسين والتطوير المستمر، وكلاهما يعتمدان على الجودة كركيزة أساسية فى تحقيق التميز والجودة الشاملة فى الإدارة، وأن كلاهما يسعى لتحقيق الأداء المتميز، وفى السنوات الأخيرة تزايد الحاجة إلى مفهوم إدارة التميز، وأصبح امتلاك إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات التعليمية واستمرارها، ولذلك ينبغى معرفة مفهوم إدارة التميز لغة واصطلاحًا.

ثالثًا- مفهوم إدارة التميز:

يعد مفهوم التميز من المفاهيم القديمة عبر العصور، وإن اختلفت دلالاتها ومسمياتها من عصر- إلى آخر؛ لذلك تحرص الدراسة الحالية على توضيح مفهوم التميز؛ لتقف فى النهاية على مفهومها فى التعليم عامة، والتعليم الثانوى العام خاصة، فمن الناحية اللغوية وضحت المعاجم العربية مفهوم التميز، حيث عرف بأنه من ميز، ويقال تميز القوم: أى ساروا ناحية، وذكر أيضًا بأنه من لفظ ميز، لذلك يقال تمايز القوم إذا تميزوا واختلف بعضهم عن بعض، أما

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

الإغريق كانوا يستخدمون التميز (Aristeia)، والذي يعنى ترجمته بالإنجليزية Best, Braver, Mightter، أى أفضل الأحوال، وشجاعة، وأكثر هولاً، أما أصل الكلمة عندهم يتكون من مقطعين الأول AR وتعنى تدفق الخير، والثانى ISTON وتعنى التوافق والاستقرار، كما اهتمت به المعاجم الأجنبية أيضاً فيسمى بالإنجليزية (Excellence): أى التميز، ويحدد بأنه: " أعلى مستويات من الجودة "، ويعرف أيضا بأنه " الجودة للتفرد أو الإمتياز، أما الصفة للتميز هى ممتاز (Excellent)، وتعنى جيد بدرجة عالية جداً، أو ذا جودة عالية جداً.

واتضح مما سبق أن هناك اختلاف فى المعنى اللغوى لكلمة تميز، والأدق لغوياً تميز من يميز، تميزاً، متميز وهى بمعنى التفوق والتفرد، وليس من ماز أو ميز بمعنى الشئ المعزول، أما بالنسبة لأصل هذا المعنى مترجم من مفردة Excellence، والتي تعنى التفوق والرفعة، حيث تم اختيار هذه الترجمة استناداً إلى ما اتفق عليه دولياً، حينما أنشئت Excellence of Centers فانفق العلماء على ترجمتها مؤسسات علمية تحمل اسم مراكز التميز بالعربية.

أما من الناحية الاصطلاحية تعددت تعاريف إدارة التميز فتعرف بأنها " حالة من الإبداع الإدارى والتفوق التنظيمى تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها فى المنظمة بما ينبج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها المستفيدين وكافة أصحاب المصلحة فى المنظمة".

كما يعرفها أيضاً على السلمى فى موضع آخر بأنها تتضمن فى المؤسسات بعدين متكاملين رئيسين فى الإدارة الحديثة الأول: هو أن غاية الإدارة هى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم، والثانى: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أى الجودة الفائقة التى لا تترك مجالاً للخطأ، ويهيئ الفرص الحقيقية كى يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة من أول مرة.

وتعنى أيضاً "مجموعة من القواعد والأساليب المنطقية الحكيمة التى توازن بين الأهداف والقدرات والممارسات فى المنظمة وتقودها إلى تحقيق أفضل الإنجازات"، وهى الأداء رفيع المستوى الذى تتوافر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها وتتحقق عن طريقه أهداف مؤسسة العمل الإنتاجية أو المهنية أو الخدمية كماً ونوعاً فى ظل منظومة عمل يتوافر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها.

واتضح مما سبق أن إدارة التميز تتضمن مجموعة قواعد توازن بين أهداف المؤسسة والممارسات الإدارية التى تتم بداخلها للوصول إلى أداء رفيع المستوى وعلى درجة عالية من الجودة، وتحقيق الإبداع الإدارى داخل تلك المؤسسة، وذلك لمحاولة الحفاظ على بقاء تلك المؤسسات واستمراريتها، وقدرتها على المنافسة مع نظيراتها، وصولاً إلى أهداف المؤسسة المنشودة التى تسعى إلى تحقيقها بمجموعة القواعد السابقة.

بالإضافة أن إدارة التميز تعد " أعلى درجات التفوق والذي يجعل المنظمة لائقة على المستوى العالمى وفى وضع يمكنها من مواجهة المنافسة العالمية وتعرف بأنها " محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التى تمكن المؤسسة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية، وتساهم فى زيادة قوتها التنافسية".

وهى أيضًا الجهود التنظيمية المخططة التى تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الداعمة"، كما أنها " التفوق الإيجابى فى الأداء والممارسات والخدمات المقدمة الذى يعتبر مرحلة متقدمة من الإبداع فى العمل والأداء الكفاء والفعال المبنى على المفاهيم الإدارية الرائدة ، وتتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين، والتحسين المستمر والابتكار، وبناء شركات ناجحة، وهى " قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجى عبر التفوق فى أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقى المنظمات، وهى " فن التوفيق بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين، وبين أهداف المؤسسة، ويحتاج هذا الأمر تطويرًا مستمرًا لجميع مكونات المؤسسة".

وتبين مما سبق حول المفاهيم السابقة أن تحقق إدارة التميز داخل المؤسسات المختلفة، وخاصة المدارس الثانوية العامة يتطلب توافر رؤى واضحة لها، وسياسات واستراتيجيات مخططة مسبقًا، كما أن إدارة التميز تسعى دائمًا إلى توفير أفضل نتائج مرغوبة، كما اتضح أيضًا أن جميع المفاهيم السابقة تدور حول ثلاثة محاور هى أولاً: تعريف إدارة التميز استنادا إلى أداء

د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

المؤسسة، وثانيًا: تعريفها استنادًا إلى تفوق المؤسسة على مثيلاتها ومنافستها
لهن، وثالثًا: تعريفها من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات المستفيدين من
الخدمة.

ولذلك تم تعريف الدراسة الحالية لمفهوم إدارة التميز إجرائيًا في
الفصل الأول، وتعرف أيضًا إجرائيًا "، بأنها" فلسفة إدارية حديثة شاملة
تهدف إلى تحقيق النجاح والجودة داخل إدارة المدرسة الثانوية العامة من
خلال نماذج إدارية ناجحة يتم اتباعها وتطبيقها داخل المدارس الثانوية العامة
للارتقاء بأدائها الإداري، ومواجهة مشكلاتها، وتطوير وظائفها الإدارية،
وتحقيق الترابط والتكامل بين جوانب العملية الإدارية"، ولذلك تلخصت
أهداف إدارة التميز في المدرسة الثانوية العامة فيما يلي.

رابعًا- أهداف إدارة التميز في المؤسسات التعليمية

أظهرت التطورات الإدارية أساليب حديثة في جميع أنحاء العالم، مما
أدى إلى تقديم نظريات جديدة لتلبية المتطلبات التكنولوجية والاجتماعية
والاقتصادية والسياسية المتزايدة، وتعتبر إدارة التميز أحد أهم تلك الأساليب
التي تجعل المؤسسة أكثر مواكبة للتطورات مما يحقق الاستمرارية بمختلف
قطاعاتها.

وقد أشارت بعض الأدبيات إلى الأهداف التي تسعى إدارة التميز إلى
تحقيقها داخل المؤسسات، وكانت على النحو التالي:

١. تهدف إلى تحقيق الاستمرارية والبقاء للمؤسسة المتميزة.
٢. توافر المناخ المتوافق مع العمل، وتوفير نظام فعال للمعلومات الإدارية.

٣. توفير القيادات العليا المناسبة، وتشجيع الابتكار والتفكير المبدع في العمل.
٤. تسعى إلى نشر قيم عمل راسخة ، ونشر ثقافة التميز في المؤسسة.
٥. تهدف إلى تعيين أفضل الكوادر البشرية وتدريبهم باستمرار.
٦. تحرص على الاستثمار الجيد في التدريب، وتطوير الكوادر والقيادات وتحقيق التنمية المهنية لهم.

كما حدد على السلمى بعض الأهداف التي تحققها إدارة التميز أهمها:
التحيز للتنفيذ، والاقتراب من المستفيد (الطالب، المجتمع المحلي)، وتنمية الاستقلالية، والممارسة الذاتية والسعى لإيجاد القيمة، والانحصر في مجالات الخبرة، والتنظيم البسيط، والمزج بين المركزية واللامركزية.

ولذلك تسعى إدارة التميز داخل أى مؤسسة بما فيها المدرسة الثانوية العامة، لتوافر عدة أهداف منها: دعم الإدارة العليا ويعد من أولى خطوات إدارة التميز، والتركيز على أعضاء هيئة التدريس (المعلمين)، وتحفيز وتشجيع الأكاديمين(الطلاب) على المشاركة وإعطائهم القدرة على الإفصاح عما لديهم من أفكار، كما أن إدارة التميز تقوم على التحسين المستمر للمؤسسة في كل جوانبها مع التركيز على الطلاب لأنهم سر نجاح المدرسة وغايتها فلا بد من الاستجابة لميولهم ورغباتهم واحتياجاتهم، والتدريب المستمر للعاملين داخل المدرسة، والتركيز على الحوافز المادية والمعنوية لهم باستمرار، والاهتمام بخدمة المجتمع المحلي، وتقوية الصلة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي وتقوية المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين بالمؤسسة.

ولذلك تهدف إدارة التميز إلى مساعدة المؤسسة التعليمية على " تفعيل عملية التحسين المستمر داخلها، وتوفير قدر كافي من المعلومات عن

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

ركائز التميز ومعايره وتفعيل المحاسبية لضمان تحقيق معايير الجودة المتفق عليها، وإمكانية تغيير بعض اللوائح والقوانين مثل استقلالية المدرسة والإدارة الذاتية لها، وتشجيع كل المشاركين والطلاب على فهم المعايير والأداء وفقاً لها، وتشجيع الحكومة على اتخاذ القرارات التي ترتبط بالشؤون المالية، والمساهمة في تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي".

وبذلك اتضح أن إدارة التميز تهدف إلى تمكين المؤسسة من تحليل المشكلات التي تواجهها الإدارة على أسس علمية، ورفع وعي الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي بأهمية الخدمات التي تقدمها المدرسة من خلال إلتزام المدرسة بالجودة والتميز في الأداء والترابط بين جميع الإداريين والعاملين والمعلمين وتحقيق روح الفريق بينهم.

خامساً- أهمية إدارة التميز بالمؤسسات التعليمية ومبررات الأخذ بها:

تعمل المؤسسات التعليمية في إطار مناخ إجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطور توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم بها، أى أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المؤسسة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء مؤسسة تعليمية ناجحة، ويساعد تطبيق إدارة التميز داخل هذه المؤسسات في تحقيق الترابط والتعايش الإيجابي بين المؤسسة والمجتمع المحلي، وتساعد أيضاً في مواجهة تحديات كثيرة تعاني منها المؤسسة، وجمع المعلومات الكافية لصنع القرارات واتخاذها بشكل سليم.

ولذلك يتضح أهمية إدارة التميز داخل المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية تتلخص فيما يلي:

١. تقديم إسهامات متميزة في المجتمع المحلي.
 ٢. تحقيق المشاركة والتفويض داخل الإدارة.
 ٣. تفعيل التطوير والتعلم المستمر.
 ٤. توجيه العملية الإدارية؛ فكل عمل ينفذ ينتج منه بعض الخدمات والإجراءات المتداخلة وظيفيا.
 ٥. التركيز على العملاء (الطلاب، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي) وهم المستفيدون من الخدمة.
 ٦. المشاركة في تشكيل رؤية المؤسسة (المدرسة) وقيمتها.
- كما حددت أدبيات أخرى أهمية إدارة التميز للمؤسسات جميعها بمختلف قطاعاتها، بما في ذلك المدارس الثانوية العامة وهي أن إدارة التميز تعمل على توفير الأساليب المناسبة للتعرف على العقبات التي تواجهها المؤسسات سواء كانت هذه العقبات داخل المؤسسة أو خارجها، كما تساعد على جمع المعلومات الصحيحة حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية، كذلك تعين إدارة التميز المدرسة الثانوية العامة في تطوير أعضائها باستمرار سواء كانوا مديرين أو الموظفين حتى تكون أكثر تميزًا في الأداء قياسًا مع المدارس المنافسة، كما توفر مجموعة من المهارات التي تعين المسؤولين عن صنع القرار في صنع قرارات ملائمة لطبيعة المؤسسة وإمكاناتها، وتساعد أفراد المدرسة في التعرف على حساسية الدور الذي يقومون به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المدرسة .

وبذلك اتضحت مما سبق أهميتها للمديرين، والعاملين والطلاب، وكذلك للعملية التربوية، فهي توفر دورات تدريبية باستمرار للمديرين والعاملين، وتدريب المديرين على مهارات اتخاذ القرار، كما تساعد العاملين بالمدرسة على المشاركة في العمل الإداري بكل فعالية، وتشجع الطلاب على المشاركة في الأنشطة التربوية، وتكسب المعلمين عديد من المهارات اللازمة لهم في العمل المدرسي، فضلاً عن أنها تنمي لدى كل أفراد المدرسة الوعي الكافي بأهمية العمل الإداري، وواجباتهم وحقوقهم، وتكسبهم نوعاً من الرضا عن العمل، كما توفر لهم الحوافز المادية والمعنوية التي تتناسب مع مجهوداتهم المبذولة في العمل المدرسي.

كما أشارت دراسة طارق أن نموذج وزارة التربية والتعليم للتميز يهدف تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية، ومن ثم تتضح أهميته في تحسين الإدارة داخل تلك المدارس، كما أوضحت دراسة إسحق أن تحقيق إدارة التميز بالمدارس الثانوية يساعد على تدريب العاملين على أحدث الوسائل التكنولوجية الحديثة، وإكسابهم مهارات المشاركة العمل الإداري الناجح، كما أنها تعد النهج الذي يحقق الابتكار والإبداع.

كما أشار زياد محمد إلى ضرورة تحقيق إدارة التميز داخل إدارة المؤسسات التعليمية، وتحقيق الأنشطة المدرسية بفعالية من خلال ورش العمل والدورات التدريبية للوصول الأداء المتميز، لما لها من أهمية في تحقيق الترابط والتعايش الإيجابي بينها وبين المجتمع المحلي، وأشارت أيضاً دراسة وليد نمر أهميتها في مواجهة تحديات كثيرة تعاني المؤسسات التعليمية وجمع المعلومات الكافية لصنع القرارات واتخاذها بشكل سليم.

ويتضح من هنا أن إدارة التميز بالمدرسة الثانوية العامة تمثل أهميتها في تركيزها على مهمتين أساسيتين هما توكيد الجودة، وتحسينها، فهي تعمل على تحقيق التناغم بين كل جوانب المدرسة، وتحفيز العاملين والسعى نحو تحقيق الميزة التنافسية، ويتبين مما سبق أن تحقيق التميز في الإدارة أصبح ضرورة من ضروريات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات جميع العاملين داخل المؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز في الإدارة، فالبيئة التي تعمل فيها المدارس الثانوية العامة تتسم بالتغيير والتطوير السريع؛ وبالتالي لا بد لها من التخطيط الاستراتيجي للمستقبل من أجل الاستمرارية من خلال إدارة التميز، كما أن العولمة وثورة التكنولوجيا فرضت أن يكون هناك منافسة مفتوحة؛ وبالتالي لا تستطيع المؤسسات التعليمية المنافسة إلا من خلال إدارة التميز، وبذلك يتضح أن هناك مبررات أدت إلى الأخذ بإدارة التميز.

وبذلك تتحدد الأسباب التي دعت إلى الأخذ بإدارة التميز

بالمؤسسات التعليمية ويمكن إجمالها فيما يلي:

- وجود معدلات تغير سريعة: -- حاليًا تغيرات سريعة نظرا لوجود التنافس العالمي، والعالم كله أصبح قرية كونية تعيش فيها المجتمعات كافة، في إطار من التنافس والتحدى من أجل البقاء؛ ولذلك احتلت جودة التعليم وتميزه مكانة الصدارة في تفكير الاقتصاديين والتربويين؛ لتحسين نوعية التعليم بجميع أبعاده وعناصره.

- وجود منافسة بلا حدود: الانفتاح الذي فرضته العولمة، جعل المؤسسات التعليمية تعمل ضمن بيئة منافسة بلا حدود، فالتعليم بحاجة إلى

د.صابر بن نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

تطوير بكل جوانبه التعليمية والإدارية للمنافسة، وهذا ما اشارت إليه دراسة الخطيب..

- **حفظ المكان والمكانة للمؤسسة:** فالأداء غير المتميز يفقد المؤسسة التعليمية ا قدرتها على الاحتفاظ بمكانتها، والسعى دوما نحو الوصول إلى مكانة متميزة عن غيرها من نظيراتها، ومحاولة الاستمرار في بقائها.

- التطور التكنولوجى السريع: لا تستطيع المدرسة مواكبة التقدم فى تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ولهذا التطور دور فى تقدم المدارس وتميزها، ولا يكون ذلك إلا من خلال إدارة التميز، ولذلك ظهرت الحاجة لتحقيق إدارة التميز فى ظل مايشهده العالم الحالى من تحديات تمثلت فى الثورة المعرفية والمعلوماتية.

- تنامى الشعور بالجودة: أصبحت الجودة هى الخيار الوحيد للمستفيد من الخدمة فى ظل وجود البدائل والمنافسة العالمية، ولذلك تسعى المؤسسات التعليمية نحو تحقيق الجودة الشاملة داخلها، لمواجهة تحديات العصر-، والقدرة على المنافسة مع مثيلاتها من المؤسسات.

-قيام ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١: أدت إلى زيادة طموح الجماهير نحو الإصلاح السياسى، وتحقيق التنمية الاقتصادية، واعتبار التعليم شرطاً أساسياً وسلاحاً فعالاً فى مواجهة سلبيات الماضى، وهذا يزيد من كم الضغوط الملقاة على عاتق المؤسسات التعليمية واهتمامها بالتطوير والتجديد.

وبذلك تكون إدارة التميز الخيار المهم لمواجهة تحديات البيئة الراهنة، فالمؤسسات التعليمية حينما تسعى لتحقيق التميز فى إدارتها وتطبيق هذا الأسلوب الإدارى الناجح فهى بذلك تهتم باتجاهات التطوير، وتحقيق المنافسة

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

غير المحددة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (قوى بشرية، قوى تنظيمية، هيكل تنظيمي) بين مثيلاتها من المؤسسات الأخرى.

سادسًا- استراتيجيات إدارة التميز بالمؤسسات التعليمية

تتطلب إدارة المؤسسات باختلاف قطاعاتها إيجاد خدمات عامة تتصف بالنزاهة وخالية من المحسوبية، كما تتطلب أن تكون الخدمات المقدمة أكثر مرونة وابتكارًا، ولذلك فإن هناك مجموعة من الوسائل يطلق عليها استراتيجيات التميز يتم بها تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، والوصول إلى النتائج المطلوبة في ضوء تحقيق إدارة التميز، وتتمثل تلك الاستراتيجيات فيما يلي:

١- استراتيجية محورية: وهي المكون الأساسي للاستراتيجية المتمثلة في تحقيق وضوح الأدوار الموجودة داخل المدرسة، وتحديد مهام واختصاصات كل فرد داخلها، ويتم بها تحديد الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة جاهدة لتحقيقها في ضوء أسلوب إدارة التميز.

٢- استراتيجيات مسببات النتائج: وهي تعتمد على استخدام أساليب إدارية تحفز على تحقيق النتائج المرجوة مثل: أسلوب إدارة الأداء، وإدارة المشاريع، والإدارة الإلكترونية، وإدارة العمليات.

٣- استراتيجية السيطرة والتحكم: وهي تتمثل في نقل السيطرة والتحكم بعيدًا عن القمة والمركز والمتمثلة في مدير المدرسة، والتركيز على المستخدمين من الخدمات التي تقدمها المدرسة.

٤- استراتيجية العميل (الطالب): ويتم من خلالها التركيز على العميل (الطالب)، ووضعهم في موضع القيادة، وتدريبهم على مهارات القيادة الفعالة.

٥- استراتيجية الثقافة: وهي تتمثل في تغيير العادات والعقول والمشاعر التي يؤمن بها المستفيدين والعاملين والإداريين بالمدرسة، ونشر ثقافة التميز بها. وقد أشارت دراسة إلى ضرورة تبني استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم والإدارة لتحقيق التميز، وأوضحت دور تلك الاستراتيجيات في تحقيق إدارة التميز، والميزة التنافسية، كما أشار روبرت كيلي بضرورة اتباع استراتيجيات التميز، والاهتمام بالقيادة، والتركيز على روح الفريق، والمبادرة لتحقيق التميز في الإدارة.

وبتحليل ما سبق يتضح أن تحقيق تلك الاستراتيجيات في المؤسسات التعليمية على وجه الخصوص - يحتاج إلى تحقيق إدارة التميز داخلها وتحقيق متطلباتها، وخلق ثقافة تميز، وتوافر بناء إداري سليم، المؤسسات التعليمية بحاجة لإدارة متميزة، تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها، وتحديد مهام ومسؤوليات العاملين بها وتنسيق اختصاصاتهم وتنظيمها، كما أنها في حاجة لاستخدام مداخل إدارية حديثة تكون قائمة على أسس علمية سليمة، كإدارة الأداء، والمزج بين المركزية واللامركزية، وتفهم القيادات الإدارية للمؤسسات التعليمية واحتياجاتها والتركيز على الطالب كعنصر - أساسي في العملية التعليمية، ووضعه في دور قيادي، مع مراعاة التوجيه والإرشاد له باستمرار،

سابعًا- أبعاد إدارة التميز في المؤسسات التعليمية.

أصبحت إدارة التميز ونماذجها من المفاهيم الحديثة على الساحة التربوية، والتي ظهرت نتيجة المنافسة العالمية خاصة بين المؤسسات التربوية اليابانية

د.صابر بن نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

والأمريكية، ومن ثم تتضح أبعاد إدارة التميز بالمؤسسات التعليمية في محورين أساسيين هما:

- وظائف إدارة التميز بالمؤسسات التعليمية: أهمها استشراف المستقبل، والتخطيط الاستراتيجي، وتخصيص الموارد، وتنظيم التميز، وتوجيه ومتابعة ورقابة التميز، وتقييم نتائج الأداء.

- مجالات إدارة التميز بالمؤسسات التعليمية: وتتمثل في البيئة المحيطة (المجتمع المحلي)، والمناخ التنظيمي، والتشغيل، والنتائج، والمخرجات، والقيادة، والرقابة المرتهدة، والمرونة، والتكليف، والمعرفة والقضاء على الفاقد. وقد حدد البعض الأخر أبعاد تحقيق إدارة التميز في المؤسسات التعليمية في النقاط التالية:

- القيادة الإدارية الفعالة: وهي تقوم بوضع مقومات تنفيذ الخطط الاستراتيجية الموضوعية.

- البناء الاستراتيجي المتكامل: ويشمل (رؤية، وسالة المدرسة، وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي، والأهداف الاستراتيجية، وآليات تحقيق الخطط الاستراتيجية ومتابعتها)

- الهيكل الإداري المرن: حيث يتناسب مع المتغيرات الداخلية والخارجية، كما أنها على درجة عالية من اللامركزية.

- إدارة العمليات: تنظر إدارة التميز للمؤسسة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة التي تركز على السلطة والقيمة والرقابة.

- نظام معلومات متكامل: يضم سبل رصد المعلومات، وتحديد مصادرها، ووسائل تجميعها، وقواعد معالجتها.

- إدارة الموارد البشرية: وهي تضم آليات لاستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتميئها، وتوجيه أداءها.

وتبين مما سبق أن أبعاد إدارة التميز تتضمن مجموعة وظائف منبثقة من وظائف إدارة المؤسسات التعليمية أهمها: التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، والتوجيه، والاتصال، الرقابة، والمتابعة، والتقويم، كما تضمنت الأبعاد أيضًا القيادة الإدارية المتميزة، والموارد البشرية، عملياتي التعلم والتعليم، الموارد المادية التي تتضمن الوسائل والأجهزة، جمع المعلومات، وتخصيص الميزانية، ونتائج الأداء، ونتائج أداء الطالب، ونتائج المجتمع المحلي... وغيرها من الأبعاد التي تشمل أيضًا المجالات التي تعمل بها إدارة التميز داخل المؤسسات التعليمية، كما أن هناك بعض الدراسات أطلق على الأبعاد معايير.

ثانياً: الإدارة الذكية.

يعد تطوير الإدارة أحد أهم سمات الإدارة الناجحة، ويتطلب ذلك وضع خطة للتطوير، وقد تختلف هذه الخطة من جامعة إلى أخرى، ولكن من المهم وضع رؤية واضحة قريبة وبعيدة المدى، وكذلك تحديد المقصود بنجاح الجامعة ليقود هذا التحديد كل الخطوات التالية لتطوير الإدارة وتحسينها، مع وجود فريق عمل يشارك في وضع استراتيجية ناجحة مناسبة لإمكانيات الجامعة، ثم يتم تقييم احتياجات إدارة الجامعة، ووضع مخطط شامل لتقييم نقاط القوة والضعف لديها، على أن تبدأ الإدارة بوضع مجموعة من الأهداف طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى لما يجب أن تكون عليه الجامعة، وتعريف فريق العمل بهذه الأهداف والتعاون على تحقيقها، ومن المهم أن تتضمن الخطة أهدافاً دقيقة، ومحددة، وقابلة للقياس والتحقيق، كما يجب أن تكون هذه الأهداف طموحة، فكلما كان الهدف عظيماً، كان النجاح أكبر.

حيث لكل عصر - سماته ومتطلباته، وأحد أبرز متطلبات العصر - الحالي هو التحول إلى الإدارة الذكية واعتماد التقنية والرقمنة كبادئ عامة تحكم عملنا، والأهم هو القدرة على الاستفادة من هذه الأدوات التكنولوجية الحديثة في الدفع بالجامعات قدماً، ورقمنة العالم الحاصلة حالياً تطرح على الجامعات تحدياً جديداً؛ إذ توجد في

غضون منافسة لا ترحم، سوى التحول إلى أسلوب الإدارة الذكية الذي يساعد في تعزيز مكانة الجامعة، وتسريع عملياتها، وتجويد خدماتها، ومساعدة القائمين عليها في إتخاذ القرارات الصحيحة .

وكل قرار يلزمه بحث مستفيض قبل الإقدام عليه، يبدو الأمر مستحيلاً بالنظر إلى عدد القرارات المصيرية التي تضطر الإدارة إلى إتخاذها، وإزاء هذا التحدي تأتي الإدارة الذكية كحل ناجح؛ حيث يمكنها عبر استخدام الأتمتة والأدوات التقنية الحديثة، إدارة هذه البيانات، وتصنيفها، ومن ثم تسهيل التعامل معها.

ويمكن أن تكون أساليب وآليات الإدارة الذكية أداة تعليمية قوية، فمن المستحيل الاتفاق علي عبارة " الكينونة تحدد الوعي"، فمستوي ذكاء الانسان ليس بعيداً عن الانسان البدائي، حيث تسمح آليات الإدارة الذكية بتغيير موقف الأفراد تجاه العمل، وجعل الفرد يستخدم الموارد بشكل عقلائي، واستخدام المعدات بفعالية، وتطبيق وسائل إنتاج فعالة، وتقنيات حاسوبية حديثة لتحليل ومعالجة المعلومات.

١-نشأة الإدارة الذكية:

موضوع الإدارة الذكية من الموضوعات الحديثة والتي ظهرت مؤخراً في الدراسات الادارية بصورة واضحة وواسعة في بداية الستينات من القرن الماضي وتحديدأ في

عام ١٩٦٠ وأن أول من أدخل وطور هذا المفهوم في المنظمات هم اليابانيون ثم انتقل الى الشركات الألمانية وبعدها الى المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية. فمصطلح الإدارة الذكية يشير إلى تناول حركة الانسان وقدراته العقلية والجسدية وحركة المواد فتؤثر على بعضها البعض مما جعل العلماء الانتباه إلى هذه الظاهرة وتسميتها بالإدارة الذكية والإدارة

بمعنى آخر أن مفهوم الإدارة الذكية هو الاستخدام الخليط للبنى التحتية للإدارة التقليدية والادارة الجديدة المتمثلة في الذكاء, القيادة, التدريب, التحفيز, التقدم العلمي والتكنولوجي, الثقافة التنظيمية, تجاوز البيروقراطية, إضافة إلى وجود عوامل عديدة لنجاح الإدارة الذكية كالتعاون والشراكة القوية بين إدارات الأعمال كافة في المنظمة إضافة الى جمع البيانات والمعلومات سبل الوصول اليها وتحليلها بطريقة ذكية.

في الإدارة التقليدية في مجال ميكنة المصانع كان معظمها يتم بعمليات الإنتاج أكثر من اهتمامها بميكنة العمليات الإدارية ففي كثير من المصانع ذات الحجم الصغير والمتوسط نجد أن تكلفة عمالة المستويات الإدارية العليا والمتوسطة (التنفيذية) تصل إلى نسبة عالية من إجمالي تكاليف العمالة قد تتعدى ٥٠٪ في بعض الصناعات

وبمراجعة وقت الإداريين الفعلي نجد أنهم يستنزفون حوالي ٢٠٪ من وقتهم لمتابعة عمل الآلات وخطوط الإنتاج، و٥٪ فقط من وقتهم لرفع وتحسين مستويات الأداء داخل المنظمة، وهذا ما دفع الكثير يبحثون لتطويع واستخدام كافة العلوم الأخرى بما يخدم المنظمة ويحسن من أدائها، وكان من أهم المستجدات في ذلك المجال " النظم الخبيرة" التي ساعدت متخذي القرار في تطبيق ما يسمى بالإدارة الذكية، حيث يعد التوجه نحو مجتمع ذكي بمثابة حركة جارفة تمثل في كمية المعلومات الهائلة التي تتدفق بفعل الاتصالات التي تعتمد علي تكنولوجيا متقدمة يصعب علي الفكر الإنساني أن يستوعبها، والتي يجب علي الإدارات العليا التعامل معه.

وقد أصبح تطبيق منهج الإدارة الذكية ركناً أساسياً في تعزيز التنافسية مما يمكن أن يكون لها مردود اقتصادي قوي علي المؤسسة، لهذا يتصور أن تتضافر الإدارة الذكية المتخصصة مع كلاً من السياسة الإنتاجية والاقتصادية في تعزيز القوي التنافسية، لما توفره الإدارة الذكية من أحكام السيطرة علي المعلومات العلمية والتكنولوجية، ومن هنا ينبع رسم استراتيجية في ظل إدارة ذكية، تتحقق داخل المؤسسة علي المستوي القومي تؤهلها للخروج الي المستوي العالمي.

ومن أساليب الادارة الذكية النظم الذكية وهي برامج ذكية للحاسب الآلي تقوم علي استخدام المعرفة

وخطوات الاستدلال لتقديم حلول للمشكلات الصعبة التي تحتاج الإدارة الي استشارة الخبراء وإتخاذ أفضل القرارات المناسبة في ظل التحديات والفرص المتاحة.

وهناك العديد من التعاريف للإدارة الذكية، وقبل مقدمة تعريف الإدارة الذكية يجب أن تعرف ما هو الذكاء حيث يُعرف الذكاء بأنه: القدرة التي تومض عمليات عقل المنظمة (الإدارة)

الذكاء على أنه القدرة على نقل وتحويل المعرفة والمهارات عند ظهور مهام جديدة.

وتستخدم كلمة الذكاء Intelligence للدلالة علي مجموعة من الأدوات المتطورة، والتي تقوم بتحويل البيانات المتوفرة بقواعد البيانات بالمؤسسة إلي معلومات تفيد الإدارة العليا لإتخاذ قرارات نوعية اعتمادًا علي تحليل نتائج تلك المعلومات، وموضوع ذكاء الأعمال ليس قديم العهد، بل علم حديث بدأ بنظم دعم القرار Decision Support Systems وجاءت الحاجة وارتفاع تكاليف الأنظمة المعلوماتية إلي تطبيق الإدارة الذكية نتيجة لوجود ضعف في تتبع التغيرات التي تطرأ علي الأسواق وضعف الأداء الإداري.

تعني كلمة ذكي أيضًا القدرة على التفكير بسرعة وإتخاذ القرار والتصرف بذكاء وسرعة فعالية وقوة لحل المشكلات في المواقف المختلفة.

اعتمادًا على تعريف الذكاء، يمكن تعريف الإدارة الذكية على أنها الإدارة التي تستند إلى المعرفة التامة أو الشبه تامة في المجالات التي تعمل فيها أو تشرف عليها أو تقودها، والمعرفة التامة للأمور تعني العمليات العليا والمعقدة للعقل البشري والتي تتضمن عمليات الإدراك للأشياء والفهم التام لحل المشكلات بسبب توفر الذكاء ويعني ذلك أن الإدارة الذكية تقدم طرقًا لمساعدة الجامعة علي معرفة المعوقات التي من الممكن أن تواجهها عند ممارسة أعمالها.

كما أنها المعرفة الكاملة للأشياء في العمليات العليا والمعقدة للعقل البشري، والتي تتضمن عمليات إدراك الأشياء والفهم الكامل لحل المشكلات من خلال توظيف العقل البشري مع التكنولوجيا المتقدمة بصفتنا جميع الأفراد الأذكياء والموهوبين والمبدعين والتطبيقات العملية والتقنية بالإضافة إلى البيانات والمعلومات التي تسهل إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بسرعة وبأقل تكلفة وأعلى أرباح في المؤسسة والمعروفة باسم عملية تقاسم المعرفة والمهارة، كما تم تحديدها على أنها قدرة المؤسسة على اكتشاف التغيرات البيئية والاستجابة لها بأسرع وقت ممكن من خلال استغلال مواردها المالية وغير المالية للتفاعل مع الفرص التي تم استشعارها.

وتعرف الإدارة الذكية بأنها: استخدام الآلات والتقنيات الحديثة في تبادل المعلومات مع أنظمة الإنتاج

الأحري, والعمل بدرجة عالية من الاستقلالية, واستخدام إنترنت الأشياء الاصطناعي, والاستفادة من التكنولوجيا والخدمات السحابية في تحسين عمليات الإدارة وعرفها بأنها التطبيقات والتكنولوجيات التي تستخدم لجمع البيانات والمعلومات عن عمليات المؤسسة, وتوفير سبل الوصول إليها وتحليلها, ولهذه الإدارة القدرة علي تغيير الطريقة التي يعمل بها الأفراد وتمكين المؤسسات من التنافس بفعالية أكبر, كما تساعد علي دمج الابتكارات التكنولوجية مع الأفراد والعمليات والثقافة في أي مؤسسة من أجل تحقيق استراتيجيات أفضل للإدارة.

وأنها الإدارة عبر التقنيات الالكترونية من خلال التطبيقات عبر الإنترنت, وعرفتها ايمان وديع بأنها مجموعة التطبيقات والتكنولوجيات التي تستخدم لجمع البيانات والمعلومات عن عمليات الجامعة وتوفير سبل الوصول إليها وتحليلها وإتخاذ القرارات الإدارية الصائبة.

ولإدارة الذكية القدرة علي تغيير الطريقة التي يعمل بها الأفراد وتمكين الجامعة من التنافس بفعالية أكبر, كما تساعد علي دمج الابتكارات التكنولوجية مع الأفراد والعمليات والثقافة بالجامعة من أجل تحقيق استراتيجيات أفضل لإدارة الجامعة, كما يمكن أن تقدم أنظمة الإدارة الذكية طرائقاً لمساعدة الجامعة علي معرفة أكبر للعوامل المؤثرة في أنشطتها وعملياتها, وبالتالي تساعد علي إتخاذ قرارات أفضل .

يتضح من التعاريف السابقة أن الإدارة الذكية هي التي توظف الإمكانيات البشرية والمادية المتوافرة لديها، عن طريق تحديد الأهداف المرجوة، ثم التخطيط لكيفية الوصول إلى هذه الأهداف، وتنظيم الموارد المتاحة لدى الإدارة (الموارد البشرية، والوقت، والمواد الفنية) من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة ممكنة، والتحكم في عملية الإدارة عن طريق قياس الانجازات التي حققتها الإدارة في ظل الخطة المرسومة، واتخاذ إجراءات إصلاح تلك الخطة كلما لزم الأمر.

وتتضمن الإدارة الذكية نوعين، هما إدارة المباني الذكية من خلال وجود نظام متكامل لإدارة المباني يساعد في تتبع ومراقبة الأنظمة وصيانة المباني وتوفير نظام طوارئ ذكي ونظام إضاءة ذكي، النوع الثاني: هو إدارة الأفراد الأذكياء من خلال توفير نظام آلي لمراقبة أعضاء هيئة التدريس والإداريين داخل الجامعة والتعرف التلقائي عليهم وتحديد هويتهم، بالإضافة إلى توفر نظام ذكي للدخول والخروج.

وهذا يعني أن الإدارة الذكية تتطلب الأفراد الأذكياء والموهوبين والمبدعين والتطبيقات العلمية والتقنية، إضافة إلى البيانات والمعلومات التي تسهل إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بسرعة ودقة وأقل تكلفة.

من خلال ما سبق يتضح أن الإدارة الذكية لها دور أساسي في تغيير الطريقة التي يعمل بها الأفراد وتمكن الجامعة من تحقيق التميز والتنافس بين الجامعات الأخرى، فالانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية يتطلب

د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

توفير قواعد بيانات سهلة الوصول إليها، والشفافية في إتخاذ القرارات، وتحسين العمليات الإدارية والخدمات من خلال التقنيات الذكية مما يدعم ويعزز الإبداع والابتكار. وتعرف الإدارة الذكية إجرائيًا بأنها الإدارة التي تستخدم العمليات الإدارية بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وتستخدم التقنيات الذكية في أنظمتها الإدارية من أجهزة ذكية من خلال استخدام التكنولوجيا وشبكة الإنترنت في كافة عملياتها، وذلك لرفع كفاءة الإدارة بالجامعة وقدرتها علي مسايرة التغيرات المستقبلية ومواكبة العصر الذكي.

ويمكن تحديد الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الذكية من خلال الجدول التالي:

جدول (١)

المجال	الإدارة التقليدية	الإدارة الذكية
الطبيعة	التحقق من توفير المطلوب لتحقيق جودة العملية الإدارية	إيجاد فرص لتحقيق الجودة المطلوبة من قبل المؤسسة
الأهداف	تحقيق الكفاءة المطلوبة	الحصول علي أفضل كفاءة للمؤسسة
التركيز	الامتثال	السعي وراء التميز

التطوير	الاحتفاظ بالتحسن الدائم لنقص المعلومات اللازمة للتحليل.	يتطلب التحسن الدائم من خلال التحليل.
التغذية الراجعة	المعلومات الجزئية أو غير المباشرة المتاحة عن التوقعات للعملية الإدارية.	المعلومات الكمية المتاحة أو المباشرة عن التوقعات للعملية الإدارية.

يتضح من الجدول السابق أن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية القائمة على برامج الكمبيوتر، هذا يتطلب إعادة النظر في نظم الإدارة وعملياتها، ونتيجة للرقمنة أصبح هناك مفاهيم جديدة للإدارة والتي يجب أن تتضمن إدارة ونتاج سريع وفعال أكثر من أي وقت مضى وتحسين وتطوير أنشطتها وعملياتها المختلفة. حساسية السياق من حيث التطلعية والبناء التنظيمي وردود الفعل في العمليات الإدارية وهي أقل عرضة للأجراءات الروتينية وتعتمد على تدفق المعلومات والتغذية الراجعة في تحليل الإدارة.

٢- تقوم الإدارة الذكية على الاندماج المنهجي للمعلومات في العملية الإدارية.

٣- وما يميز الإدارات الذكية عن الإدارات التقليدية بالجامعة هو تحديد المسؤوليات والمهام وتنوع الخبرات وتنوع مهارات الأفراد بصفته الشخصية .

- أهداف الإدارة الذكية بالجامعات

تهدف الإدارة الذكية ليس فقط تحسين العمليات الحالية القائمة علي تكنولوجيا المعلومات ولكنها محفز للتتبع التحليلي المفصل لجميع العمليات التنظيمية وترکز علي

١. التخطيط لنظام العمل لتحقيق نتائج فعالة.
٢. تنفيذ الأعمال المخطط لها.
٣. التحقق من النتائج التي تم الحصول عليها للتأكد من مطابقتها للمواصفات.
٤. تعديل نظام الاجراءات بما يحافظ علي جودة النتائج المقبولة.
٥. كما توجد مجموعة من الأدوات التحليلية في الإدارة الذكية تمثل نموذجًا جديدًا للإدارة من خلال تحديد خمس مهام رئيسية:
٦. التخطيط: والذي يشمل تحديد أهداف ومهام الإدارة وتحديد المسؤوليات, وتحديد طرق تحقيق ما تم التخطيط له, وتقييد نطاق العمل, ووضع الخطة.
٧. التنظيم: تنفيذ الأنشطة المخطط لها في عمليات وحدات الأعمال, والتحقق المعبر عنه في تحليل تنفيذ الأنشطة المخطط لها, وتقييم الانجازات.
٨. الاستكشاف: دراسة وتحليل النتائج المحققة بهدف تحديد مزيد من الإجراءات وهناك نوعان من الإجراءات الممكنة وهو تقديم مستوي أعلي كمياري جديد في تنظيم الأعمال, أو أداء تصحيحي, والإجراءات الوقائية لتحسين ما تم تحقيقه.
٩. تحسين عمليات الإدارة وزيادة الفعالية.
١٠. تعزيز البحث الابتكاري, والتأكد من كفاءة القرارات الإدارية.
١١. وتهدف الإدارة الذكية نحو توجيه أنشطتها إلي:

د.صابر بن نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

١٢. تطوير بروتوكولات الاتصالات اللاسلكية والتي تؤدي إلى جيل جديد من أجهزة الاستشعار اللاسلكية لاحتياجات إدارة البيئة البشرية واكتشاف العيوب بأقل تكلفة وأكثر سرعة ودقة.
١٣. تمكين التطبيق الآلي لتطبيقات الإدارة الذكية وتقليل مستويات الخطأ الناتج عن الإدارة التقليدية.
١٤. تطوير منهجيات الإدارة الذكية للوصول إلى خدمات أفضل للأفراد والسلامة وخفض التكاليف.
١٥. المساهمة في تطوير وتحسين المعايير المتعلقة بالإدارة الذكية لبيئة بشرية مستدامة.

مما سبق يمكن القول بأن أهداف الإدارة الذكية تتمثل في تحسين العمليات الإدارية وتطويرها وفقاً بما يتناسب مع متغيرات العصر الحديث، وضع خطة تطويرية للإدارة وتنفيذها قدر الإمكان، تحديد الأهداف وتوزيع المسؤوليات بشكل سليم للحصول على النتائج المرجوة وبما يحقق الكفاءة والفعالية في الأداء وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

- أهمية الإدارة الذكية بالجامعات:

تظهر أهمية الإدارة الذكية بالجامعات من خلال الآتي:

- أهمية الإدارة الذكية تنطلق من تركيزها على الذكاء والمواهب واعتبارهما المصدر الرئيسي في التجديد والتغيير لكل ما هو قديم لا يتلائم مع الظروف أو الأحوال الجديدة المراد الانتقال إليها على سبيل المثال منظمة التسويق الصناعي، وإحلال شي (جديد) يغيّره ويختلف عن الشكل والمضمون كتغيير الخطط والاستراتيجيات

والأهداف والمكائن والمعدات والأفراد وغيرها من المديين البعيد والقريب, هذا الأسلوب الجديد في الإدارة لا تستوعبه الإدارات التقليدية في المنظمة التقليدية, لأن الفرد الذكي عندما يقدم مقترحاً يحتاج الى إدارة ذكية تأخذ به بجدية عالية وتضعه موضع التنفيذ.

- وتظهر أهمية الادارة الذكية في تحقيق النجاح عندما ننظر الي ما يقوم عليه اقتصاد اليوم القائم علي المنافسة بين المؤسسات, وعلي الرغم من أن الكثير من المؤسسات وجهت استثمارات كبيرة في البنية التحتية لهذا النوع من الإدارة, إلا أن القليل من المؤسسات يستفيدون من أدواتها القوية المتاحة لهم, ويرجع ذلك إلي أن التكنولوجيا ما هي إلا جزء من أدوات النجاح للإدارة الذكية, فهي تعد عاملاً ضمن باقي عوامل النجاح الأخرى المتمثلة في الدعم التنفيذي, الثقافة التحليلية, والتعاون بين جميع أقسام وإدارات الجامعة).

- فالإدارة الذكية لها القدرة علي تغيير الطريقة التي يعمل بها الأفراد, فهي تمكن الجامعات من التنافسية بفعالية أكبر, كما تساعد علي دمج الابتكارات التكنولوجية بين العاملين والعمليات والثقافات السائدة داخل الجامعات, من أجل وضع وتطبيق سياسات أفضل للإدارة.

- كما تساعد الإدارة الذكية الجامعات علي تحليل الاتجاهات المتغيرة في حصص السوق, والتغير المتوقع

في سلوك العاملين وكفاءة المورد البشري الذي يمكن أن يعمل في ظل إدارة ذكية تعمل علي استخدام التخطيط الاستراتيجي.

- ولإدارة الذكية دور في ظل التوجه نحو المجتمع الذكي الذي تتدفق فيه المعلومات بدون سدود علي المستوي الكوني بفضل ثورة الاتصالات التي تعتمد علي التكنولوجيا المتقدمة والمتسارعة, ومفتاح تحقيق القدرة التنافسية التي تعتمد علي كفاءة المورد البشري, الذي يمكن أن يعمل في ظل ادارة ذكية تعمل علي استخدام التخطيط الاستراتيجي الذي يمكن الجامعة من تحقيق التميز والريادة.

- يحقق الانتقال من الإدارة التقليدية إلي الإدارة الذكية أهمية كبرى, وتتمثل أهمية الإدارة الذكية فيما يلي:
- زيادة الكفاءة والإنتاجية.

- دعم التواصل بين العاملين بالجامعة.
- حل كافة مشكلات الإدارة التقليدية من خلال التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات.

- دعم القدرات الإدارية داخل الجامعة.
- إيجاد مصادر جديدة للدخل

- زيادة القدرة علي الإبداع والابتكار.
- إيجاد بيئة تكنولوجية تسهل كافة الخدمات الإدارية .

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

- أن يكون لها أفراد ذو عقول تتميز بذكائها وقدرتها على استثمار بقية الموارد وتسخير تلك الموارد لإيجاد ميزة تنافسية للجامعة
- لديه القدرة على تطوير نفسه باستمرار باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية بالإضافة إلى قدرتها على إحداث تغيير دائم مع استدامة وبعيها بأهدافها واتجاهاتها
- التجديد والتكيف والسعي للبقاء على قيد الحياة وتقييم الإدارة الذاتية للإدارة الذكية.

انتهاجًا لما سبق تتضح أهمية الإدارة الذكية في قدرتها على تحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة ذكية قادرة على التجديد والتكيف والاستمرارية، وحل مشكلات الإدارة التقليدية لذا تعد الإدارة الذكية أداة فاعلة في تغيير حركة الحياة المعاصرة من خلال نقل الجامعة إلى مرحلة بناء نظم كخدمات إلكترونية ذكية متكاملة تسهم في رفع كفاءة العملية الإدارية بالجامعة.

- خصائص الإدارة الذكية بالجامعات

الإدارة الذكية لها عديد من الخصائص التي يمكن توافرها في الجامعة وتظهر هذه الخصائص وذلك على النحو التالي:-

١. التركيز على القدرة والاستمرارية
- ٢- الحساسية تجاه البيئة (التغيير والتكيف).
- ٣-تنظيم متماسك (الشعور بالهوية الذاتية).

د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

٤- اللامركزية (القدرة على بناء علاقات جيدة مع مختلف الكيانات الداخلية والخارجية).

٥- الروابط (ارتباط الجامعة بكافة خدماتها).

٦. الذكاء عن طريق التفكير، ويشمل:

أ- القدرة على فهم المعلومات المعقدة.

ب- القدرة على الاستجابة للمعلومات في البيئة.

ج- القدرة على التعلم والاستجابة بسرعة للجامعة.

Stevenson and William حددت عددًا من الخصائص للإدارة الذكية

على النحو التالي:

١. تمتلك الجامعة رؤية واضحة.

٢. وجود استراتيجية معتدلة ومدروسة في جميع خطواتها.

٣. الهيكل التنظيمي الداعم للتجديد الاستراتيجي.

٤. التحسين المستمر لكافة المستويات الإدارية والإنتاجية.

٥. العمل بروح فريق واحد متماسك وفعال.

٦. الإيمان بثقافة التعلم المستمر.

٧. نشر ثقافة المعرفة بين الأفراد العاملين بالجامعة.

وذكر بأن خصائص الإدارة الذكية تمثلت في الآتي :

أ- البحث: إجراء البحوث والتدريب علي أعلى مستوي وتقديم حلول مبتكرة في مجالات المراقبة والإدارة الاستباقية الذكية للأنظمة الهيكلية والبنية التحتية.

ب- التعليم: لتثقيف جيل في مجال الإدارة الذكية للبيئة المستدامة وتزويدهم بمجموعة من المهارات التي تفتح آفاق ذكية.

ج- التقارب: استخدام الاتصالات والاستشعارات اللاسلكية في الإدارة الذكية.

د- البيئة الطبيعية: من خلال توفير قوة داعمة لإدارة البنية التحتية وتكثيف الجهود البحثية للابتكار

هـ- السرعة والدقة: حيث تمكن الإدارة الذكية العاملين من التفاعلات بأساليب وطرائق متنوعة, وتتيح تأدية الخدمة في وقت قياسي

و- المرونة: حيث تتيح استخدام مداخل وطرق وبدائل متنوعة, مما يعمل علي تلبية احتياجات العاملين بصور وأشكال مختلفة مما سبق, يمكن وصف ذكاء الجامعات بالخصائص التالية: القدرة على التكيف تأتي من الاستجابة للتغيير, الفعالية محاولة الجامعة لإعادة تشكيل البيئة لتحقيق الأداء الأمثل, إيجاد بيئة متميزة تستطيع منافسة الجامعات الأخرى وتقديم أفضل الخدمات, وإيمان الجامعة بإمكاناتها

واستغلال الفرص المتاحة واستشكاف عوامل
مبتكرة تقدم للجامعة المزيد من الإنتاج وتضعها علي
خارطة الطريق بحيث تصل للتميز والريادة.

- أبعاد الإدارة الذكية بالجامعات

تتمثل أبعاد الإدارة الذكية بالجامعات في الآتي: Hezier

& Render (2011,180)

١. الإبداع: من خلال حداثة الأفكار وابتكار خدمات جديدة
تستطيع الجامعة من خلالها أن تنتج وتبتكر وتنافس الأسواق
العالمية وتحقق التميز والريادة.
٢. تقليل المخاطر: بإيجاد حلول لها والاستفادة من المخاطر السابقة
التي يمكن السيطرة عليها أو سبق أن تعرضت لها بحيث يمكنها
تفادي الأخطاء وتصحيح الانحرافات.
٣. الاستقلال في العمل: من خلال محاولة الجامعة أخذ قدر أكبر
من الحرية في العمل لتحقيق الريادة والجودة للأعمال في الجامعة.
٤. الدافع في العمل: إعطاء الحوافز بجميع أشكالها (المادية، المعنوية)
لتحقيق رغبة لدي العاملين بالجامعة في تقديم الأفضل.
٥. تقسيم العمل: ضرورة التأكيد على التخصص في العمل وتوافر
الكوادر المتخصصة.

٦. الرؤية المستقبلية: استخدام العديد من الأدوات التحليلية مثل تحليل (SWOT) المستخدم في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة.

وذكر (Odhaib (2019,2916 أن أبعاد الإدارة الذكية بالجامعات تتمثل في:

١- التكيف Adaptation: عملية انتقال ثقافة المنظمة إلى الفرد العامل، واكتسابه المعارف والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة أو دوره المحدد داخل جامعتهم، وتعلم الكفايات الأساسية للعمل الفعال، وكيفية التعامل مع الأفراد والإدارات والأقسام (ياسر فتحي, ٢٠٠٩), وتعد القدرة على التكيف المفتاح الذي يمكن من التفاعل مع عملية التغيير والتطوير التنظيمي، من خلال قدرته على تعديل سلوكه للتعامل مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل من حيث المتطلبات الواجب توافرها لديه، وتنمية العلاقات الانسانية في بيئة العمل، ويساعد التكيف أيضاً على إكساب الثقافة التنظيمية وتطلعات الجامعة المستقبلية، كما يساعد التكيف على إكساب الأفراد القيم والمعتقدات والمهارات اللازمة للمشاركة بكفاءة وفعالية داخل الجامعة، ومواجهة التغيرات المتلاحقة في داخل الجامعة وخارجها، مما يتيح الفرصة للحصول على

المكافآت وتوفير فرص للترقية, مما يجعل بيئة العمل مقبولة كالحياة الاجتماعية المناسبة والجو التعاوني

٢- الاستدامة Sustainability: أهم معطيات الاستدامة هو الاعتماد على الخصائص الداخلية والخارجية للجامعة وأن تتوافق وتتواءم هذه الخصائص سوية لأجل محافظة المنظمة على تماسكها في الأجلين المتوسط والطويل، ويرى (Paul 2014, 125) أنه يمكن ظهور استدامة الجامعة من خلال تفاعل ثلاثة عوامل الحاجة إلى قيادة حقيقية وثقافة تنظيمية تؤثر في الإدارة والعاملين لتنفيذ الاستدامة إضافة إلى الميزة التنافسية، قدرة الجامعة على التكيف مع الظروف البيئية والحفاظ على مبدأ الاستمرارية، الاستفادة من الفرص البيئية وقدرتها على تطبيق المرونة في أداء الأعمال، وتطبيق الاستدامة في الجامعات لتحقيق الموائمة بين الكفاءة والفعالية، إذ أن الكثير من الجامعات فشلت بسبب الحاجة الملحة إلى التعلم لتلبية الغايات الأساسية وعمليات التنمية، وأن المحور الأساسي للاستدامة هو عملية تطوير البنية التحتية.

٣- فهم البيئة Understanding the Environment: تتعامل الجامعات في العادة مع

بيئة غامضة من حيث درجة التعقيد وتعمل جاهدة لفهم بيئتها التي تعمل بها، ويعني هذا الفهم قيامها بإدراك التعقيد وعدم التأكد بطرق تسهل إتخاذ القرارات الفعالة من خلال عملية مسح كل من البيئة والتي تعرف بأنها مراقبة وتقييم وتوزيع المعلومات من البيئة الخارجية والداخلية في الجامعة (Schwaninger,2009,52) وأن الجامعة تستخدم هذه الأداة لتتجنب المفاجآت على المستوى الاستراتيجي ولضمان عافيتها كل على المدى البعيد، أنه يمكن للإدارة الذكية فهم البيئة من خلال تطبيقها لمجموعة من الوظائف المهمة، مثل استيعاب حالات عدم التأكد، ويقصد بها إدراك الأفراد في الجامعة وفهمهم لهذه الحالات ومصادرها وكيفية العمل على تجنبها، وأخذها بعين الاعتبار عند صناعة القرارات، وقياسها وادارتها.

٤. الإبداع Dexterity: يقصد بالإبداع البحث عن الحلول الخلاقة للمشاكل والاحتياجات غير الاعتيادية وتشمل هذه الحلول التكنولوجيا والعمليات التي تظهر بوصفها خدمات جديدة (Morris,2002,12) وأوضح Hitt et al., 2011, (67) أنه وفي كثير من الأحيان جامعات الأعمال الجديدة هي الأكثر إبداعاً، وبالتالي يمكن أن تتطور الإبداعات لتكون أكثر

د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

تميزًا وغير مألوفة، في حين أن الجامعات الراسخة أو العريقة تكون فعالة في إضافة ميزات جديدة، وتحسين خدماتها الحالية للحفاظ على ميزتها التنافسية في السوق.

وأشارت ميسون علي (٢٠١٣, ٣٩٥) إلى أن الإبداع هو سعي الجامعة لتكون الأولى في تقديم الخدمات الجديدة، وتكون شديدة التنافس الهجومي في اقتناص الفرص، وأشار محمد الكرعوي (٢٠١٥, ١٨٤) أن هناك ثلاثة أنواع من الأنشطة التي تمارسها الجامعات الريادية لتحقيق الإبداع، وهي على النحو الآتي:

١- الابتكار: وهو نشاط الابتكار وتطوير الخدمات والعمليات التي تقدمها الجامعة.

٢- الإبداع: وهو إيجاد منهج جديد من عملية الابتكار والإبداع، فالابتكار يجلب الأشياء الجديدة للوجود، بينما الإبداع يجلب الأشياء الجديدة للاستعمال.

٣- التقليد: وهي عملية تبني الإبداعية التي يستخدمها الأفراد في عملهم.

ويظهر الإبداع في أنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد والمجتمع والعالم، وهي القدرة على إيجاد الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق في الجامعة والتي يمكن أن تساهم في تطوير العمليات

د.صبرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

الإدارية، وتساهم أيضًا في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات؛ الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة عاكف لطفي (٢٠١١، ٣٣)، وأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، بحيث تستطيع الجامعة من خلالها أن تنتج وتبتكر وتنافس الأسواق العالمية وتحقق التميز والريادة.

ومما سبق يمكن القول بأن الجامعات يمكن أن تقوم بممارسة الإبداع والابتكار من خلال :

-البحث عن حلول خلاقية للمشاكل والاحتياجات غير الاعتيادية، طرح أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين في جميع المستويات الإدارية والأكاديمية، استحداث خدمات جديدة من خلال توظيف التقنيات المتطورة، إنشاء وحدات مختصة لتبني وتحفيز المبادرات التطويرية والإبداعية، توفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لإقامة المشاريع الريادية، تشجيع المبادرة الشخصية وقبول المخاطرة لدى العاملين والطلبة بالجامعة، تبني العاملين الرياديين ذوي المواهب القيادية الابتكارية، تشجيع مشاركة

العاملين على كافة المستويات في الجامعات
الريادية، تبني الأفكار الجديدة والعمليات
الابتكارية التي تؤدي إلى مخرجات وخدمات
نوعية.

من ما تقدم يتضح أن أبعاد الإدارة الذكية بالجامعات
تتمثل في التكيف والذي يظهر في العملية التي من خلالها
يتوافق الفرد من حيث قيمه وقدراته وسلوكه المتوقع منه
ومعرفته الاجتماعية مع الدور التنظيمي واشتراكه كعضو في
الجامعة.

وأما الاستدامة تتمثل في قدرة الجامعة على
التكيف مع الظروف البيئية والحفاظ على مبدأ الاستمرارية،
وفهم البيئة والتي تتمثل في جمع المعلومات داخليًا وخارجيًا عن
البيئة ومساهمتها في تقليل المخاطر وقدرتها على التنبؤ
بالتوقعات قبل حدوثها وإيجاد الحلول المبتكرة لتفاديها،
والإبداع والذي يظهر في تبني الأفكار والأساليب الجديدة،
والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد
على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم
بها، وهذه الأبعاد هي ما تبناها الباحثان في بحثهما.

- أفضل الممارسات للإدارة الذكية بالجامعات

هناك عديد من نماذج التصميم لأفضل الممارسات التي تستند إليها الجامعات في الإدارة الذكية, وقد تم تلخيص نموذج Design, Develop, Impleyementation, Evaluate ADDIE (Analysis, بالأحرف الأولى من المراحل الخمس للموديل:

١. التحليل Analysis: أي نظام يحتاج إلى تحليل مثل تحليل العمل، المهام، أهداف العملاء، احتياجات المجتمع، الآلات، الوقت، إلخ....
٢. التصميم Design: يحدد هذا البعد المشكلة سواء التدريب المتعلق بالعمل أو أفضل الممارسات ثم تحديد الأهداف والاستراتيجيات وطرق التحسين المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف التي تحقق أفضل الممارسات.
٣. التطوير Develop: وضع خطط للموارد المتاحة وإعداد المواد لأفضل الممارسات.
٤. التنفيذ Impleyementation: التسليم والتنفيذ والتوزيع المواد والسلع والخدمات.
٥. التقييم Evaluate: تقييم التكوين التكويني لأفضل الممارسات من أجل كفاية الجامعة وكذلك تقييم فائدة مثل هذه الجامعة للتحسين، من أجل الوصول إلى التقييم النهائي.

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

يتضح مما سبق أن أفضل ممارسات الإدارة الذكية بالجامعات تكمن في الآتي: التحليل وهو تفسير المهام والأدوات اللازمة للعمل وتحديد الأهداف, والتصميم وهو الوصول إلي أفضل الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف إنجاز المهام بأفضل الطرق والوسائل, التطوير وهو وضع الخطط وتنفيذها بأفضل الممارسات, التنفيذ وهو تحقيق الأهداف التي تم وضعها, وأخيراً التقويم وهو معرفة جوانب القوة ومواطن الضعف والحصول علي تغذية راجعة لتحقيق ذلك.

- مكونات الإدارة الذكية بالجامعات

تظهر الإدارة الذكية في أربعة مكونات وهي كالآتي (Karpenko et al., 4, 2019):

١ التخطيط: تقديم مبادئ ومنهجية مشتركة للتخطيط والتحكم وتحديد مؤشرات لرصد تنفيذ استراتيجيات التنمية المبتكرة.

2التنظيم: بناء نظام تحكم آلي, تحديد العلاقات المتبادلة, وتنظيم عمليات التحكم وتطبيق برامج تحفيزية لاتقان أساليب التحكم الذكية.

٣-التحكم والتحليل: التحكم الذكي التفاعلي, وتحليل التباين.

٤-التقويم: تقديم مقترحات للقضاء علي الانحرافات, واستخدام التقنيات المناسبة مثل خرائط الطريق (الاستراتيجية),والخرائط الذهنية(الفكرية), وتقنيات تكنولوجيا المعلومات, الخدمات السحابية, تحفيز البحث المبتكر, التدريب المهني لتكوين كفاءات متميزة واجراء الرقابة الذكية.

وهناك من أضاف إلي مكونات الإدارة الذكية بالجامعات ما يلي:

(أحمد صالح, ٢٠١٥, ٢٣٤)

١-العلاقات الإنسانية: وتشمل الاتزان الانفعالي في التصرفات, وإبداء النصح والتوجيه والتواضع, والايان بحرية الفرد وكرامته التي تعد من أهم سمات الإدارة الذكية, الاهتمام بالآخرين والإصغاء لوجهات نظرهم ومناقشتها.

٢-الكفايات المعرفية والمهارية لطبيعة الأدوار المتغيرة التي تتطلبها الإدارة الذكية.

د. صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

3- سعة المدارك الثقافية والعلمية مثل الاطلاع الواسع حول أحدث المتغيرات العالمية في مجال الإدارة, ودائم التواصل مع التطورات التي تحيطه, ولا يكون منعزلاً متعالياً علي العاملين معه.

٤- العلاقات التعاونية مع الجهات الخارجية ذات الصلة, والقدرة علي التواصل مع الآخرين, وتوسيع دائرة المعارف, والعلاقات التعاونية الجيدة.

٥- من النقاط السابق ذكرها تظهر الإدارة الذكية في أربعة مكونات رئيسية التخطيط, التنظيم, التحكم والتحليل, وكذلك التقويم وهي تمثل عمليات (وظائف) الإدارة, والتي لا يمكن لأي عمل إداري أن يبدأ إلا بهما من خلال تحديد الأهداف المراد تحقيقها, وتحديد المسؤوليات والمهام, وتحديد العلاقات المتبادلة, والتحكم الذكي, وتقديم الرؤي المقترحة للابتعاد عن الانحراف وتصحيح المسار.

- وظائف الادارة الذكية بالجامعات:

١- التخطيط الذكي: تحديد أهداف الإدارة بوضوح عند البدء في التخطيط, وتوضيح الأهداف لجميع المشاركين, الأهداف واضحة وقابلة للتسليم, يتم تحديد فوائد التخطيط الذكي وتحديد مخاطره, وتحديد المخاطر التي تتعرض لها الجامعة عند التخطيط, وضع خطة لذلك التطوير, وقد تختلف هذه الخطة من مدير إلى آخر, ولكن من المهم وضع رؤية واضحة بعيدة المدى وقريبة المدى,

وكذلك تحديد المقصود بنجاح المؤسسة ليقود هذا التحديد كل الخطوات التالية لتطوير الإدارة وتحسينها، مع وجود فريق عمل يشارك في وضع استراتيجية ناجحة مناسبة لإمكانيات المؤسسة، ثم يتم تقييم احتياجات إدارة المؤسسة، ووضع مخطط شامل لتقييم نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، على أن تبدأ الإدارة بوضع مجموعة من الأهداف طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى لما يجب أن تكون عليه الجامعة، وتعريف فريق العمل بهذه الأهداف والتعاون على تحقيقها، ومن المهم أن تتضمن الخطة أهدافاً دقيقة، ومحددة، وقابلة للقياس والتحقيق، كما يجب أن تكون هذه الأهداف طموحة، فكلما كان الهدف عظيماً، كان النجاح أكبر، فعلى سبيل المثال، يمكن أن تتضمن هذه الأهداف الحصول على الاعتماد الدولي ورفع جودة الأداء وتقديم خدمات أكثر لنوعي الاحتياجات الخاصة، وفتح فروع جديدة للجامعة محلياً أو دولياً، وإشراك جميع الأطراف ذوات الخبرة في إدارة الجامعة.

٢- القيادة الذكية: أن المديرين والقادة الأكثر فاعلية يعرفون كيفية الاستماع إلى الآخرين، بالإضافة إلى دمج خبرات جميع أطراف المنظومة - الفنيين

د.صابر بن نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

والإداريين وغيرهم - في وضع رؤية للجامعة وتحديد الأهداف وتحديد خطوات العمل فيطلب منهم التعبير عن آرائهم طوال الوقت والاستماع لما يقولونه باهتمام, وأشار لها. (Jackson & Finkelstein, 2005, 5) بأنها مجموعة من القدرات التي يتبناها القادة في الجامعات هذه القدرات تساهم في تخفيض المشاكل وحلها وتحقيق متطلبات أصحاب المصلحة, أن القيادة الذكية هي الفهم المشترك بين القائد والمرؤوسين والذي يعمل على تحقيق الرؤية المستقبلية للجامعة ووضع الأهداف, فضلاً عن كشف استراتيجيات جديدة في البيئة المتحركة والمحدودة الموارد لمواجهة التحديات التي تعد القيادة الذكية عملية مهمة لإدارة الجامعة التي ينتج عنها آثار كبيرة في سلوك الفرد ومساعدته على التفكير المنظم والسليم, بالشكل الذي يحقق ميزة تنافسية مستدامة للجامعة, لذا ينبغي على الجامعات الاهتمام بدور القيادة الذكية في عملية صنع القرار, فالقيادة مرتبطة بالعمليات الداخلية لإدراك المحفزات والمواقف, فضلاً عن ذلك هي مرتبطة بالعوامل الخارجية ذات العلاقة بالبيئة والمكافآت والعقاب.

٣-التنسيق الذكي: يجب على المدير الذكي أن يكون مستمعًا جيدًا للموظفين التابعين له ولمشكلاتهم يأخذ آراءهم بعين الاعتبار، ويتواصل معهم ويوضح بشفافية توقعاته منهم، كما أن عليه أن يوجد معهم داخل المؤسسة ويجعل مكتبه مكانًا سهل الوصول إليه ومتاحًا للجميع، ويتعرف عليهم كأشخاص عاديين لكل منهم حياته الخاصة وطبيعته المختلفة، ويجعل كلماته وأفعاله تنطق بالإيجابية والعزيمة ويجعل الشفافية والصدق شعاره، كما يواظب على حضور الفعاليات التي تقام في المؤسسة ويشارك فيها مشاركة إيجابية، وعلى المدير

د.صابر بن نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

الناجح إتخاذ القرارات الصعبة عند الحاجة، ويتميز أغلب المديرين الناجحين بقدرة على التواصل الجيد، فهم ودودون يسهل التعامل معهم.

٤-التقويم الذكي: إيجاد تقنيات تكنولوجية حديثة قائمة على الحوسبة السحابية (نظام cloud) مع توفير عنصر إدارة الموارد البشرية والرواتب داخل برنامج إدارة المؤسسات الحديثة، على أن يكون كل هذا سهل الاستخدام بالنسبة لكل المتعاملين مع المؤسسة، مع إيجاد جدول زمني إلكتروني وبنك للأسئلة مع إمكانية إرسال التكاليفات والتقارير في وجود تقييمات وإمكانية تسجيل المهام عبر الإنترنت، وإمكانية تتبع الرسوم والدفع عبر الإنترنت بالإضافة الى إدارة الملف الشخصي وإدارة وسائل النقل التابعة للمؤسسة.

من العناصر السابق ذكرها تتخلص وظائف الإدارة الذكية في الجامعات في التخطيط الذكي، والقيادة الذكية، والتنسيق الذكي، وفضلاً عن التقويم الذكي، ويظهر ذلك من خلال تحديد الأهداف ووضع رؤية لها، والوقوف على استراتيجية واضحة المعالم وهذا من خلال قيادة ذكية من خلال الفهم المشترك بينها وبين العاملين وقدرة القادة على تنفيذ الرؤية المستقبلية للجامعة، والتواصل الجيد والمشاركة، وذلك من خلال تقييمات وجدول زمني إلكتروني لتسجيل المهام.

- آليات الإدارة الذكية بالجامعات

وتتلخص آليات الإدارة الذكية في النقاط الآتية وهي كما يلي:

- الآليات غير التلاعبية: آليات تسمح بالحصول علي معلومات حقيقية من العاملين حول نتائج عملهم, وهي آليات من المنطقي أن تكون المعلومات صادقة أي توفير معلومات موثوقة حول المتطلبات الحقيقية والمهام الرئيسية ولكن ليس المبالغة, التي تسمح لنا بتحقيق الأهداف, النتائج الفعلية, ويجب أن تفي الآليات غير التلاعبية والتي يمكن تسميتها بآليات اللعب النظيف بالمتطلبات الآتية: يجب ألا تكون الحلول التي تم التوصل إليها علي أساس الآليات الذكية ضارة بالأفراد مما يؤدي إلي تفاقم وضعهما أو تقليل الحافز المادي للذين يقدمون هذه المعلومات.

- آليات التنسيق: من المنطقي أن يقوم العاملين بالوفاء بالالتزامات أو الخطط التي تعد معلومات حقيقية عن نتائج العمل, حيث إنها أكثر فائدة للمبالغة في النتائج, فالمبدأ الأساسي لآليات التنسيق هو أن تنفيذ الخطة يجب أن يكون لها فائدة للعاملين.

- آليات الدعم: هناك نوعان من الآليات الداعمة لصانع القرار:

النوع الأول: المستشارون النشطون: هناك مقارنة فعلية لتوصية المستشارين مع صانعي القرار ذوي النفوذ القوية, النوع الثاني: المستشارون السلبيون: ليس هؤلاء مسؤولين عن فعالية نصائحهم (كتوقعات الطقس, أو سعر الأشياء) إن المستشارين السلبيين ليس مسؤولي عن فعالية مشورتهم (مثل توقعات

د.صابر بن نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

الطقس أو سعر الصرف (وفي حالة المستشارين العاملين، توجد مقارنة بين فعالية توصية المستشار وقرار صانعي القرار والمثبطات الداخلية المناسبة).

- **آليات التطوير:** هي آلية تشجع علي تنمية المنشآت الصناعية (خفض التكلفة, تنفيذ الابتكارات,....إلخ), وهناك آليات فعالة من حيث التكلفة أي آليات تشجع علي خفض التكاليف وهي مصممة لمكافحة الاحتكار ومن أجل تعظيم منفعته يقوم المحتر بخفض التكاليف وزيادة الأسعار, وهناك آليات تقييم لأنشطة المديرين والمسؤولين علي أي مستوي, مما يشجع علي زيادة كفاءة المجالات التي يتحملون مسؤولياتها سواء مادية أو معنوية والحصول علي مكافأة معنوية مثل بطل العمل, أفضل مدير, الرجل العام.

- ومن آليات التطوير أن هناك طرق مختلفة لحل مهام البرمجة الرياضية مثل مهام النقل الكلاسيكية وهي تصف خطة النقل الأكثر كفاءة للمنتج المتجانس أو المنتجات البديلة من نقطة الإنتاج إلي نقطة الاستهلاك ومهام البرمجة الديناميكية، ومن أجل النجاح في تنفيذ أساليب وآليات الإدارة الذكية والقيام بنشاط المشروع بكفاءة في الجامعات، من الضروري توفير أعلى نوعية من التدريب للموظفين بالجامعات.

وتتلخص النقاط السابق ذكرها في آليات الإدارة الذكية بالجامعات في الآتي: الآليات غير التلاعبية, آليات التنسيق, آليات الدعم, آليات التطوير, ومن أجل النجاح في تنفيذ أساليب الإدارة الذكية وتحسين الأداء ورفع مستوي العاملين بكفاءة وفعالية، من الضروري توفير سياسة التغيير والتخلص من الجمود الإداري ونشر ثقافة العمل بإدارة التغيير لتقبل الأفكار الجديدة والمبدعة التي تُسهم في تطوير العمل وتحقيق نوعية مخرجاته بشكل أفضل, وعقد

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

تدريبات وورش عمل وبرامج لتطبيق المداخل الحديثة في الإدارة كالإدارة الذكية
مواكبة لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

قائمة المراجع.

- إبراهيم عباس الزهيرى: الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة, القاهرة, دار الفكر العربي, ٢٠٠٨م.
- أبو حطب، فؤاد، وصادق، آمال. (١٩٩١م). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- أبو سل، محمد (١٩٩٨م). أساسيات البحث العلمي والثقافة المكتبية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو علام، رجاء (٢٠٠١م)، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. الطبعة الثالثة. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- أبو لبدة، سبع (١٩٨٥م). مبادئ القياس النفسي والتقييم التربوي. الطبعة الثالثة. عمان: جمعية عمال مطابع التعاونية.
- أحمد اسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية, ط ٢, القاهرة, دار الفكر العربي, ٢٠٠٩م.
- بركات، محمد (١٩٨٤م)، مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس. الطبعة الثانية. الكويت: دار القلم.
- بيومي محمد الضحاوي: قضايا تربوية مدخل إلي العلوم التربوية, من كتاب قراءات حول بعض القضايا التربوية المعاصرة, القاهرة, دار الفكر العربي, ٢٠٠٠م.

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

بيومي محمد ضحاوي, محمد إبراهيم خاطر: "الإدارة التربوية الإدارة التعليمية
والمدرسية والصفية", القاهرة, دار الفكر العربي, ٢٠١٥م.

جابر, جابر, وكاظم, أحمد (١٩٨٥م). مناهج البحث في التربية وعلم النفس.
القاهرة: دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع.

حمدان, محمد (١٩٩٨م). كيف تنجز بحثاً؟ دليل مبسط للباحثين في التربية
والآداب والعلوم. دمشق: دار التربية الحديثة.

الديب, السيد (٢٠٠٠م). مناهج البحث في الأدب واللغة والتربية. القاهرة:
مكتبة الآداب .

الرشيدي, بشير (٢٠٠٠م). مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية مبسطة.
الكويت: دار الكتاب الحديث.

رمزون, حسين (١٩٩٥م). قراءات في أساليب البحث العلمي. الكويت:
مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

صابرين نشأت عبد الرازق. تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء
بعض النماذج العالمية لإدارة التميز, رسالة دكتوراه, كلية التربية بقنا, جامعة
جنوب الوادي, ٢٠١٨.

محمد صبري الأنصاري: الإبداع الإداري في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة
و الإفادة منه في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة, رسالة الدكتوراه
، كلية التربية , جامعة جنوب الوادي, ٢٠١٢.

د.صابرين نشأت عبد الرازق..... قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

هالة عبد المنعم أحمد: إدارة التغيير التربوي في المدرسة الثانوية ب ج.م.ع
باستخدام مدخل إعادة الهندسة, رسالة دكتوراه , كلية التربية, جامعة عين
شمس, ٢٠٠٥.

وفاء محمد مصطفى: أسرار التميز والنجاح, مهارات التفكير, بيروت , دار ابن
حزم, ٢٠٠١.

وليد أحمد أسعد: الإدارة المدرسية , عمّان , مكتبة المجتمع العربي للنشر
والتوزيع, ٢٠٠٥.