



محاضرات

في

الإدارة التعليمية

د/ صابرين نشأت عبد الرازق

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية



للعام الجامعي

٢٠٢٣ - ٢٠٢٤ هـ

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 العلمية

نبذة مختصرة عن قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أنشئ قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية عام ٢٠١٨ ويعد قسما خديما على مستوى المرحلة الجامعية الأولى، حيث يسهم في الإعداد المهني والتربوي للطلاب المعلمين في برامج مرحلة البكالوريوس والليسانس في التخصصات المختلفة.

أما على مستوى مرحلة الدراسات العليا فيعد قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية قسما تخصصيا يسهم بشكل رئيسي في تدريس برنامج الدبلوم المهنية والخاصة تخصص التربية المقارنة والإدارة التربوية ، كما يشترك مع أقسام الكلية الاخرى في تدريس برنامج الدبلوم العام في التربية، ويقدم فرصا للحصول علي درجتي الماجستير والدكتوراه في التربية للطلاب المصريين والوافدين. لذلك نأمل أن تكون رؤية القسم ورسالته علي النحو التالي:

رؤية القسم

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

رسالة القسم

يسعى القسم إلي تحقيق:

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

الفصل الأول

الأطر النظرية لإدارة المؤسسات التعليمية

الفصل الأول:

الأطر النظرية لإدارة المؤسسات التعليمية

تمهيد:

حظيت الإدارة باهتمام كبير مع أنها حديثة النشأة كعلم مستقل، ويعزي هذا الاهتمام إلي طبيعتها، ووظائفها، وغاياتها، حيث تُعد الإدارة فرعاً من فروع العلوم الإنسانية، التي تتسم بحتمية تواجدها، بمعنى أن إنجاز الأعمال في المنظمات لا يتأتي إلا بها، وبذلك فليس للمنظمة الخيار في أن تأخذ بها أو ترفضها.

مفهوم الإدارة:

لقد تعددت تعاريف علم الإدارة؛ وذلك لكونه من جملة العلوم الاجتماعية التي تتسم بالنسبية والتغير وقدر واضح من الذاتية، وتعدد الرؤى، ومن الأسباب المكتملة للسبب الأساسي السابق، عدد آخر من الأسباب، لعل منها:

- الحدائة النسبية للإدارة بوصفها علماً، فلا شك أن الزمن مع جهود العلماء يعطي العلم- حتي لو كان اجتماعياً- قدرًا من التراكمية العلمية، ودرجة من الاتساق، والنمو العلمي، التي عادة ما يصاحبها الاتفاق النسبي علي عدد من التعاريف الأساسية.
- وجود مدارس فكرية وتطبيقية متعددة ومتباينة في مجال الإدارة، لكل منها فلسفتها، ومناهجها الخاصة، الأمر الذي يؤدي حتمًا إلي اختلاف التعاريف.

- يتعلق علم الإدارة بعمليات معقدة ومتشابكة ومتفاعلة، كما أنه علم شامل وواسع النطاق، إذ يمتد ليشمل تحقيق سائر الأهداف الإنسانية علي المستويين الفردي والمجمعي في الوقت الحاضر، وفي المستقبل أيضاً.

وعلي الرغم من الأسباب السابقة ، فهناك محاولات مستمرة لوضع تعاريف إجرائية لهذا العلم، يبدو أنها لن تتوقف؛ ولعل ذلك يرجع إلي الأهمية المتزايدة للإدارة.

وتجدر الإشارة بداية إلي وجود كلمتين إنجليزيتين للتعبير عن الإدارة

هما: Administration & Management .

وعلي الرغم من الآراء والاجتهادات المتتالية للفرقة بين هذين المصطلحين، فهناك من اجتهد أيضاً 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 ضمن الحدود والنظم التي وضعتها الإدارة العليا؛ للوصول إلي المرامي والأهداف المنشودة.

وتجدر الإشارة أيضاً إلي 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.

وفي ظل الاهتمام الذي حظيت به الإدارة إلا أن تعاريفها التي قدمها العلماء والرواد قد تباينت، وعلي سبيل المثال:

➤ هي النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.

➤ وتعرف بأنها عملية توجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف معينة.

➤ وهي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرض مشترك.

➤ والإدارة هي القدرة علي الإنجاز، وهي بهذا تعني استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهدافاً معينة.

➤ وهي نشاط إنساني يتعلق بإتمام الأعمال بواسطة الآخرين.

ويمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلي استثمار القوي البشرية والإمكانيات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة.

ومن هذا التعريف يمكن استخلاص العناصر الآتية:

- أن الإدارة عملية تتضمن وظائف عدة.
- أنها اجتماعية فهي لا تنشأ من فراغ، بل تنشأ داخل مجموعة منتظمة من الأفراد وتأخذ في الحسبان مشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم.
- أنها وسيلة تنشأ لتحقيق أهداف مرسومة وليست غاية في ذاتها.
- أنها عملية مستمرة.

- أنها تعتمد علي انتشار القوي البشرية والإمكانات المادية المتاحة.
- أنها تسعى إلي تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة.

والإدارة مزيج من العلم والفن، فهي علم لأن لها مبادئ وقواعد وأصول علمية متعارف عليها، وتقوم علي توظيف مناهج البحث العلمي في استكشاف نظرياتها وفحصها، وفي الوقت ذاته هي فن لأنها تعتمد علي القدرات الإبداعية والمهارات الابتكارية والموهب الذاتية، وإذا كان هذا الموضوع مثار للجدل بين المتخصصين في حقل الإدارة علي اعتبار أن هناك من يري أن الإدارة علم، وهناك من يري أن الإدارة فن، ولأنصار كل اتجاه حججهم ومبرراتهم، فإن الفصل في هذا الموضوع هو القول بأن الإدارة هي فن استخدام العلم، فهي علم له أصوله وقواعده، ويبرز الفن في القدرة علي توظيف تلك الأصول والقواعد، والاختيار الواعي من بينها بما يتلاءم مع طبيعة الموقف.

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

ولكل ميدان من هذه الميادين طبيعته الخاصة التي تميزه عن غيره من الميادين، والتي تفرض بالتالي أسلوبًا خاصًا في معالجة مشكلاته وأموره، علي الرغم من وجود بعض نقاط الالتقاء في الطبائع المختلفة لهذه الميادين.

وعلي الرغم من ذلك، فهذه الميادين المختلفة تلتقي في أمر جوهري إلا أنه مركب وشامل وهو استخدام الوظائف الإدارية Administrative

Functions والمتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والاتصال، والتمويل، والمراقبة، والتقييم.

نشأة 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 إلي 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 كتقسيم 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 الافكار 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 إلي مقومات شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة، فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في هذا الحقل أمرًا مألوفًا، وشهد القرن العشرين العديد من الاسهامات، ومال المتخصصون في تصنيفها إلي 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، وخصوصًا لدي حديثي العهد بدراسة الإدارة.

وبناءً علي ماسبق، فإن علم الإدارة بما يتضمنه من مفاهيم، ومبادئ، يُشكل الأساس النظري لإدارة المنظمات المجتمعية المختلفة، وبذلك فإن إدارة المؤسسات مهما كان نوعها تُعد جانبًا تطبيقيًا لمفاهيم علم الإدارة ومبادئه، وقياسًا علي ذلك يمكن القول أن إدارة المؤسسات التعليمية تعد ميدانًا تطبيقيًا لهذه المفاهيم والمبادئ؛ لذا ارتبط تقدم المؤسسات التعليمية باتباع مقومات الفكر الإداري المعاصر.

الإدارة في المجال التربوي:

تمثل الإدارة التربوية الجهة التي تعني 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، النوادي الثقافية والرياضية....إلخ) إلي تربية الناشئة وتأهيل الكبار لمواكبة متطلبات الحياة والمساهمة في عملية التنمية. والجدير بالذكر أن هناك درجة من الخلط بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية لدرجة أنها قد يستخدمان أحياناً بمعنى واحد، ويعلل هذا الخلط إلي النقل عن المصطلح الأجنبي **Education** الذي ترجم إلي العربية بمعنى " التربية " أحياناً، " والتعليم " أحياناً أخرى، وقد ساعد ذلك علي ترجمة المصطلح **Educational Administration** إلي الإدارة التربوية تارة، وإلي الإدارة التعليمية تارة أخرى، علي أنهما يعنيان شيئاً واحداً ، 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 تحديداً ووضوحاً من حيث المعالجة العلمية، وإن كان الفيصل النهائي بينهما يرجع إلي استخدام جمهور المربين والعاملين في ميدان التربية.

ومن جهة أخرى قد تم الفصل بين تلك الاختلافات بأن الإدارة التربوية تمثل المظلة الكبرى لكافة المؤسسات التربوية سواء في ذلك المرسسات التربوية النظامية مثل: (المدارس- الجامعات)، أو المؤسسات

التربوية اللا نظامية مثل: (دور العبادة - الأندية - وسائل الإعلام.... وغيرها)، وبذلك تكون الإدارة التعليمية جزءاً منها حيث تعني بإدارة 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، وتتولي الإشراف علي سير الأنشطة التعليمية في المنطقة علي ضوء الأهداف، والسياسات، واللوائح التعليمية التي تصدرها وزارات التربية والتعليم.

وتتبع الإدارات التعليمية المحلية عديد من الإدارات المدرسية وهي جزء من الإدارة التعليمية المحلية وتمثل المستوي 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 ومكوئاً لها ومحققاً لأهدافها، ويطلق علي هذا المستوي اسم الإدارة الصفية، والتي تعني مجموعة من العمليات والمواقف التعليمية التي يتم فيها التفاعل ما بين الطلاب ومعلمهم من خلال المنهج، لتحقيق أهداف سلوكية وتربوية وتعليمية مرغوبة.

ووفقاً لما سبق يتم عرض أهم مستويات إدارة المؤسسات التعليمية

بشيء من التفصيل:

أولاً: الإدارة التعليمية :

لقد تعددت المفاهيم التي تناولت الإدارة التعليمية، إذ تعرف بأنها:

- نظام فرعي من الإدارة العامة للدولة والمجتمع، وهي عملية يدار بها نظام التعليم في المجتمع وفقاً لأيديولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أهدافه من التعليم.
 - مجال دراسي وتطبيقي، يهتم بالعمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية.
 - بيئة إدارية مفتوحة علي كل ما حولها وتمتاز ديناميكيتها 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.
- ومما سبق فإدارة 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).

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

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

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

٣- تعقد الوظائف والفعاليات: إحدى سمات الإدارة التعليمية أنها تتضمن مستوي فنيًا ودرجة من تعقد العمليات وذلك لارتباطها بقيم المجتمع والسلوك الإنساني المعقد وهذا يتطلب كفاءة عالية من مدير المؤسسة التعليمية ليستطيع توجيه عملية التعلم في ظل هذه الظروف المعقدة.

٤- 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 علي الاحترام المتبادل والثقة العالية.

٥- التأهيل الفني والمهني للعاملين: تختلف المؤسسة التربوية عن

غيرها في حاجة المدير التربوي إلي تأهيل معين، لأن المؤسسة التربوية أكثر تعقيداً عن غيرها، كما لها دور مهم في المجتمع حيث يُفترض أن تتسق بين جميع المؤسسات الاجتماعية والثقافية في البيئة، وهذا يتطلب مديراً تربوياً مؤهلاً في مجال ممارسة العمل المهني.

٦- النتائج التربوية يصعب قياسها: تهدف المؤسسة التربوية إلي

إحداث تغييرات في سلوك التلاميذ وفي البيئة المحلية، وهذه التغييرات تتأثر بعوامل اجتماعية واقتصادية وثقافية ودينية وغيرها، ولذلك يصعب فصل أثر المؤسسة التربوية عن غيرها من العوامل، وهذا يتطلب إيجاد معايير ومقاييس واختبارات دقيقة من أجل قياس إنتاجية المؤسسة التعليمية.

٧- 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.

ويتضح من خلال العرض السابق تعدد وظائف الإدارة التعليمية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

✚ العمل علي نجاح العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، فالمدرسة مؤسسة مجتمعية أنشئت لخدمة المجتمع، وتلبية رغباته في تربية وإعداد النشء؛ لذا يجب علي الإدارة التعليمية مراعاة خصائص وظروف وإمكانات وتطلعات وطموحات المجتمع الذي توجد فيه المدرسة، وما يتوقعه المجتمع منها، والعمل علي 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 علي تحقيقه في المدارس من خلال تفعيل دور وحدات التدريب المنشأة في المدارس.

✚ توفير العاملين في المدارس لتنفيذ البرامج التعليمية، وعليها أيضاً رسم سياسات ومستويات وأسس اختيارهم وتوجيههم وتنسق عملية الإشراف عليهم ومتابعتهم وتقييم أدائهم.

✚ العمل علي توفير المباني المدرسية والتجهيزات اللازمة لها، والعمل علي صيانتها بصفة دورية.

✚ العمل علي توفير معينات التعليم من وسائل إيضاح وأجهزة تعليمية وكتب مدرسية.

أنماط الإدارة التعليمية:

تتأثر الإدارة التعليمية بصفة عامة بالبيئة الاجتماعية والسياسية التي تعمل في إطارها، فطبيعة عملها ومسئولياتها ونمطها تحددتها القيم والعادات والتقاليد والثقافة السائدة في المجتمع، وكذلك النظم السياسية والاقتصادية لهذا المجتمع، وعلي الرغم من أن الإدارة التعليمية تتأثر بالثقافة الاجتماعية السائدة، إلا إنها تؤثر بدورها فيها وتغير كثيرًا من طبيعتها إما سلبيًا (عن طريق إتباع أفكار وأساليب جامدة وروتينية) أو إيجابيًا (عن طريق إتباع أفكار وأساليب متطورة تعمل علي إثارة الحوافز والطاقات الكامنة نحو الابتكار والتجريب).

ونظرًا لاختلاف الثقافة السائدة من مجتمع لآخر فإن أنماط الإدارة تختلف تبعًا لذلك والتي مهما تعددت وتتنوعت، فإن 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 تتفقد الدول بأسلوب إداري موحد بل تأخذ كل دولة بالأسلوب الذي يتفق مع ظروفها السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وذلك لأن الأساليب الإدارية لا تعد أهدافًا في حد ذاتها بقدر ما تعد وسائل لتحقيق الأهداف الإيجابية للدولة، فالنشاط الإداري يهدف إلي وضع السياسات الكلية موضع التنفيذ، ومن الطبيعي أن يصاحب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية تغيرات مماثلة في أساليب الإدارة واستحداث الجديد منها.

١- نمط الإدارة المركزية Centralization:

استخدمت عبارة المركزية في المنشآت التجارية والصناعية وغيرها من المشروعات لوصف مستويات أو اتجاهات أخرى خلاف تشتت السلطة، فالمنشأة التي توصف بمركزية الأداء هي التي تنجز أعمالها في موقع جغرافي واحد، كما تستخدم غالبًا لنشاط الأقسام؛ لذا فإن إنشاء إدارات قد تعد مركزية لأوجه النشاط المتشابهة في إدارة واحدة.

والمركزية نمط إداري فيه تصنع القرارات علي المستوي الأعلى للمنظمة، وتعني تركيز السلطة في هيئة مركزية لها قوي كاملة في السيطرة علي كافة المصادر مثل: الأموال الخاصة بالميزانية والتمويل، المعلومات، التقنيات، التوظيف، المباني المدرسية، المناهج الدراسية ومحتواها، سياسات النظام، ويقصد بها أيضًا الاتجاه إلي تركيز السلطة والرجوع إلي ديوان الوزارة في اتخاذ كافة القرارات المنظمة للعمل.

وتتمثل مزايا المركزية في إدارة التعليم فيما يلي:

- 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، ويتساوي 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.

- الاستفادة من الخبرات التربوية المتاحة مهما كانت محدودة، وتمكن مختلف الهيئات التربوية المحلية من الاستفادة مما تقدمه السلطة المركزية من خدمات تربوية علي المستوي القومي، كالتوثيق التربوي، والبحوث التربوية.

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

وتتعدد عيوب المركزية في إدارة التعليم ومنها ما يلي:

- أن فلسفة النظام المركزي تبني علي سياسة تعليمية غير قابلة للتغيير، فالسلطة المركزية تحدد الأهداف التعليمية، وتضع الخطط والبرامج، 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، والمناهج، 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 الامكانيات المحلية.

- لا تثق بقدرة الجهات التنفيذية على التخطيط أو حل المشكلات ولا تتيح الفرصة لتكوين عناصر قادرة على التخطيط والتنفيذ وحل المشكلات بل تشعرهم بالتبعية، فلا تشجع الاستقلال الذاتي في العمل الإداري مما قد يدعو للتواكل، ولا تحقق المشاركة الإيجابية بين الإدارة المركزية والإدارة المدرسية بل تدعو للسلبية، وقد تغفل بعض احتياجات المدارس البعيدة.

- 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، انتشار النمطية نتيجة الاتجاه نحو الوحدة، وعدم التنوع، السيطرة على النظم التعليمية وتسييرها بالصورة التي ترضي القائمين على شؤون التعليم نتيجة التخطيط المركزي.

ب- 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 مجتمعاتهم بما يعود عليهم بالفائدة، فاللامركزية تعني أساساً بنقل السلطات والصلاحيات من المستويات المركزية إلى المستويات المحلية الأدنى.

وينظر إلى اللامركزية بشكل عام على أنها: انتقال التشريع والصلاحيات من الإدارة الحكومية المركزية إلى السلطات المحلية، التي تكون بعيدة عن المركز ومستقلة عنه.

وهي عبارة عن نقل الصلاحيات من مستويات إتخاذ القرارات المركزية إلى مستويات تقديم الخدمة، وتتمثل في أربعة مداخل كما يلي:

١- مدخل توزيع السلطة: ويعني نقل نقل أعباء العمل من المركز إلى الأقاليم.

٢- مدخل تفويض السلطة: ويعني إعطاء الصلاحيات للمستويات الأدنى في صنع القرارات المنظمة لعمل المؤسسة 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.

وتُعد اللامركزية الفعالة والاستقلالية المدرسية الطريق الحقيقي للإصلاح التربوي بالمدارس؛ حيث تهيئ المدارس لتحقيق أهدافها علي ضوء مواردها وإمكاناتها وجهودها الذاتية، كما تساعد علي تكوين رأس المال عن طريق تجميع المدخرات وحسن استغلال مواردها المادية والبشرية، ومن ثم فإن اللامركزية المدرسية تحقق عديداً من الأهداف، من أهمها ما يلي:

- ١- تقليل الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية؛ نتيجة التعقيد في الأنظمة التربوية الأعلى.
- ٢- زيادة قدرات الفرد علي الاستجابة للمجموعة، وتحقيق المطالب العاجلة.
- ٣- تطوير الرقابة والإشراف التربوي علي العملية التعليمية ذاتياً داخل المدارس.
- ٤- دعم العلاقة بين المعلمين والتلاميذ، وتحقيق العدالة في توزيع التمويل، واحتفاظ مدراء المدارس بسلطة إتخاذ القرارات النهائية.
- ٥- تحسين المنهج المدرسي وتطويره، وتحسين نوعية التعليم.
- ٦- إعطاء المدرسة سلطات أكبر في إتخاذ القرارات التي تزيد إنجاز التلاميذ، وزيادة مشاركة المواطنين في إتخاذ القرارات التربوية داخل المدارس.

وتتعدد أسباب ومبررات الأخذ باللامركزية في الإدارة، والتي قد تكون نتيجة لجوانب أيديولوجية أو إدارية أو سياسية، وفيما يلي عرض لبعض هذه المبررات:

أ_ دعم نظام الحكم الديمقراطي، والذي يعتمد علي مشاركة الشعب في الحكم والغدارة، فالديمقراطية تعني تفويض المسؤوليات إلي المجتمع المحلي؛ مما يؤدي إلي اللامركزية في الإدارة وهذا يوضح مفهوم الرقابة الشعبية.

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

ج_ صعوبة الاتصال الفعال والسريع بالإدارة علي المستوى القومي؛ نتيجة توزيع المؤسسات التعليمية علي رقعة جغرافية واسعة.

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

هـ_ تباين الظروف المحلية بالمؤسسة التعليمية واختلافها من مؤسسة لأخري 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.

و_ تضع اللامركزية السلطة لصنع القرارات في موقع أقرب ما يكون إلى حيث تتم الأعمال، ومن هنا تأتي سرعة إتخاذ القرارات وإجراء التجارب واقتراح الأساليب الجديدة مع عدم الحاجة لمراجعة ذلك أو تعميمه علي كافة المؤسسات، ففي هذه الحالة يصبح من الأفضل وضع سلطة إتخاذ القرارات بالقرب من مسرح الإجراءات التنفيذية.

ز_ توزيع المنظمات أو فروعها في مناطق جغرافية متعددة ، ويتعدى الاتصال السريع بينها وبين المركز الرئيسي؛ لذا يصبح تفويض السلطة أمراً ضرورياً.

وبذلك فاللامركزية تعطي مزيداً من الاستقلال للإدارة التعليمية والمدرسية، وتعطي صلاحيات أكبر للقيادات التربوية في تفويض المسؤولية، وتعطي 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.

وتتنوع التحديات التي يمكن أن تقف أمام التحول إلى اللامركزية في الإدارة التعليمية، لتشمل ما يلي:

- أن اللامركزية يمكن ان تحدث بسرعة؛ لذا فهذا يؤدي بالادوار 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.

-ضعف كفاية الموارد والقدرات، ففي بعض البلدان أدت لامركزية المسؤولية إلى وجود مشكلات عديدة بسبب نقص التدريب، والإدارة السيئة، والأنظمة والإجراءات غير الكافية، وأيضًا بسبب الاعتماد الكلي على الحكومة المركزية في التمويل.

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

-يحتاج التطبيق إلى التوجيه للأنظمة الخاصة، والتي لا يمكن أن أن يتصلا بعضهما 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.

ج- 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.

فإذا كانت المركزية واللامركزية متعارضين للأسلوب الذي تسير عليه الدولة في إدارة شئونها، إلا أن هذا التعارض لا يحول عن التعاون بين الأسلوبين والمزج بينهما في العمل، إذ تبدو الحاجة إليهما معًا في الدولة المعاصرة.

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 تراها كل دولة في ضوء أوضاعها السياسية والجغرافية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها من العوامل التي تقف وراء سياسة التعليم فيها، إلي جانب المستوي العام للتعليم في كل دولة.

فهما تكن حالة التعليم في الدولة يلزم وجود هيئة مسئولة عن شئون التعليم علي المستوي القومي مع المستويات الأخرى التي تشترك 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 علي تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤولية، أو بأنها عبارة عن اشتراك المرءوسين في إتخاذ 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. وتأسيسًا علي ما سبق فإن الإدارة بالمشاركة لها عديد من المميزات منها ما يلي:

- تحديد الأهداف ووضع البرامج والخطط التي تسهم في تحقيق أهداف العمل.
- تحديد وسائل تنفيذ العمل، وإشراك الأفراد في التنفيذ بطريقة تعاونية.
- تنمي إمكانات 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 علي التنفيذ في تحديد الأهداف ووضع إجراءات التنفيذ، في نفس الوقت الذي تقوم فيه السلطات القومية بدورها القيادي الخاص بوضع السياسة العامة للتعليم والإشراف علي السلطات التعليمية المحلية وتوجيهها إلي الجهة المحققة لهذه السياسة.
- ويتضح من هذا النمط أنه يشجع التعاون بين المركزية والسلطات المحلية في كل شأن من شئونه، والغرض من التعاون تكييف التعليم ليحقق الأغراض القومية ويسمح في الوقت نفسه بمراعاة إمكانات البيئة المحلية وحاجاتها.

ثانياً: الإدارة المدرسية

تتعلق الإدارة المدرسية بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية أو بمعنى آخر فإن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي بأنه علي مستوي المدرسة فقط، وبهذا تصبح جزءاً من الإدارة التعليمية ككل.

وتتعدت التعاريف التي تناولت الإدارة المدرسية، ويمكن الإشارة إلي بعضها كما يلي:

❖ الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة من إداريين وفنيين بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع أهداف الدولة من خلال أسس علمية سليمة .

❖ عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة.

❖ إدارة المدرسة هي كل نشاط يحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات التربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا أو هيئات داخل المدرسة.

وإذا كانت الإدارة التعليمية يرأسها وزير ومهمتها هو رسم السياسة التعليمية بشكل عام وهي التي تمد المدرسة بالمتطلبات المادية والبشرية، كما تقوم بالإشراف والرقابة لضمان سلامة تنفيذ السياسة التربوية المرسومة، أما الإدارة المدرسية هي تعتبر جزء من الإدارة التعليمية وصوره مصغره منها وتقوم الإدارة التعليمية على تقديم العون والمساعدة للإدارة المدرسية إضافة إلى تقديم الإشراف والمتابعة .

ومما سبق يتضح أن الإدارة المدرسية مسئولة عن تهيئة الظروف، وتقديم الخدمات التي تساعد علي تربية الطلاب وتعليمهم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم، وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم، وتتضمن هذه الوظيفة العمل علي نمو خبرات العاملين في المدرسة وفقاً للصالح العام.

أهداف الإدارة المدرسية وأهميتها:

يتمثل الهدف الرئيسي للإدارة المدرسية في العمل المتواصل والمخلص لتحسين عمليتي التعليم والتعلم والارتفاع بمستواهما، وتتمثل 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 علمياً، ومعرفياً، ودراسياً.
- المحافظة على تعزيز النشاطات اللامنهجية، مثل: الإذاعة المدرسية .
- العمل على النهوض بالمدرسة، نهوضاً مميزاً .
- المساعدة في توفير الكتب الدراسية للطلاب .
- تقوية العلاقات بين المعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور.

ومنهم من قسم أهداف الإدارة المدرسية إلي 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:** وتتركز الأهداف الدينية والأخلاقية علي التأكد من فهم التلميذ لعقيده فهماً سليماً مع الاهتمام بغرس القيم والأخلاق والأداب في شخصية التلميذ، ليكون عضواً نافعاً 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.

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 جهوداتهم:**

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

صفات الإدارة المدرسية الناجحة :

- ١- أن تكون المدرسة صورة مصغرة لحياة المجتمع وعاداته وتقاليده .
- ٢- أن تكون المكان المناسب التي يكشف فيها عن مواهب وقدرات الطلبة وتصقلها وتنميتها .
- ٣- أن تكون المدرسة مجتمعا إسلاميا ينمي ويشجع على التعاون والتراحم والتعاطف بين المعلمين والإداريين والطلاب .

- ٤- أن تكون وثيقة الصلة مع أولياء الأمور و المجتمع المحلي .
- ٥- أن تكون قادرة على تحقيق الأهداف المدرسية بيسر وبأقل جهد ممكن .
- ٦- أن تكون قادرة على التصرف في وضع الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية .
- ٧- أن تستطيع استخدام الموارد المادية والبشرية والتقنية استخداماً أمثل .
- ٨- أن تكون قادرة على إشباع حاجات المرؤوسين مادياً ونفسياً واجتماعياً وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
- ٩- أن تكون قادرة على التطوير والإبداع والتطوير والتجديد باستمرار .

متطلبات قيام الإدارة المدرسية بأدوارها

- ١- الكوادر البشرية: إذ تتركز كافة الجهود التربوية والإدارية داخل أي مؤسسة من المؤسسات وفي مقدمتها المؤسسات التعليمية ؛ علي رأس المال البشري ممثلاً في الكوادر البشرية والمتخصصين القادرين علي تنفيذ الخطط والبرامج والمشروعات في مؤسساتهم.
- ٢- المخصصات المالية: تحتاج الإدارة المدرسية لتيسير العملية التعليمية إلي الدعم المالي؛ لذا تخصص لكل مدرسة مبالغ مالية معينة لتنفيذ البرامج التعليمية والتربوية والأنشطة المختلفة، ودفع رواتب العاملين، وتختلف مصادر الدعم المالي بحسب نظام إدارة التعليم، ففي بعض الدول تتكفل الدول بدعم المدرسة كلياً من

الناحية المالية، في حين أن هناك بعض الدول تعتمد علي المدارس علي تمويل الولاية أو المجتمع المحلي.

٣- المبني المدرسي: يعد المبني المدرسي من المدخلات المهمة في العملية التعليمية لا تقل عن المنهج والمعلم والطالب؛ ولذلك يجب أن تتوفر فيه المواصفات النموذجية من حيث الموقع والسعة.

- **الموقع:** يراعي اختيار موقع المدرسة في المنطقة التي يوجد بها عدد مناسب من الطلاب الذين هم بحاجة إليها، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار أن يكون الموقع سهل الوصول إليه، وقريب من شبكة المواصلات العامة، وبعيداً عن مصادر الضوضاء.

- **سعة مبني المدرسة:** يجب أن تتوفر في مبني المدرسة مساحات كافية ؛ لتوفير مختلف الخدمات للطلاب مثل منطقة للفصول التعليمية والمعامل، والورش، ودورات مياه قريبة منها، ومنطقة الترفيه التي تشتمل علي الملاعب وصالات الرياضة، كما يجب أن يتيح المبني لذوي الاحتياجات الخاصة سهولة الحركة والتنقل بين كافة مرافقه.

٤- التجهيزات المدرسية: يراعي عند تجهيز المدرسة توافر المواصفات والشروط الفنية والصحية في الفصول التعليمية مثل: توفير التدفئة والتبريد المناسب لعدد الطلاب الذين سوف يتواجدون داخل الفصل في وقت واحد، كما يجب الاهتمام باختيار المقاعد التي توفر الراحة للطلاب، أما النوافذ فيجب أن تكون معزولة ضمناً لعدم نفاذ الصوت والحرارة أو البرودة من خلالها، كما

تحتاج الإدارة المدرسية إلي عدد من التجهيزات والأثاث والملفات، وأجهزة الاتصال المختلفة مثل: الهاتف والفاكس وأجهزة الحاسب وغيرها.

المجالات الإجرائية للإدارة المدرسية:

تعمل الإدارة المدرسية علي تنفيذ واجباتها من خلال عدد من ميادين العمل، التي تم تصنيفها في ست مجموعات رئيسية وهي:

١- علاقة المدرسة بالمجتمع:

أنشأ المجتمع المدرسة لخدمته وتحقيق أهدافه في تربية الأبناء، ويتوقف نجاح المدرسة في تحقيق هذه الأهداف علي مدي ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه، واضعة في اعتبارها خصائص هذا المجتمع وإمكاناته، ومدي طموحاته وتطلعاته، وربط أبناء المجتمع بالمدرسة من خلال برامج خدمة البيئة وبرامج تعليم الكبار وتبصير أبناء المجتمع بالأنشطة والجهود التي تقوم بها.

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

٢- تطوير المناهج:

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

٣- شئون التلاميذ:

تقوم الإدارة المدرسية بتوفير خدمات تعليمية وصحية واجتماعية متنوعة للتلاميذ، فهي إلي جانب إشرافها علي تنظيم العمل المدرسي داخل الفصول الدراسية، تهتم بالتوجيه الفردي للتلاميذ الذين قد يعانون من مشكلات التحصيل والمتابعة المدرسية، كما تؤدي أيضاً خدمات في مجال حل المشكلات الاجتماعية للتلاميذ، مثل: مشكلات التكيف الاجتماعي داخل المدرسة، والمشكلات الأسرية التي قد يعاني بعضهم منها، وتؤثر علي أدائهم التحصيلي، وتعمل الإدارة المدرسية كذلك علي توفير الخدمات العلاجية اللازمة للتلاميذ المرضى وتنظيم عملية الكشف الطبي الدوري للتأكد من عدم وجود مشكلات صحية تعوق عملية النمو السليم لهم.

٤- شئون العاملين:

يعد مجال شئون العاملين من أهم ميادين عمل الإدارة المدرسية، ويتعلق هذا الميدان بتوفير القوي البشرية المؤهلة لتنفيذ البرامج التعليمية،

ووضع الشروط والأسس المناسبة لاختيارهم وتوجيههم، وتوزيعهم علي مجالات العمل المختلفة والإشراف عليهم، وتوفير فرص النمو المهني لديهم، وإعداد السجلات الخاصة بهم والاحتفاظ بها.

٥- المبني المدرسي والتجهيزات:

من الميادين المهمة للإدارة المدرسية عملية الإشراف علي المبني المدرسي وإدارته وصيانته وتوفير جميع التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية من أثاث مناسب وأدوات تعليمية بسيطة أو معقدة سب ما يتطلبه المستوي التعليمي الذي تقدمه المدرسة.

٦- توزيع الميزانية وإدارة الأعمال:

تختص الإدارة المدرسية بمجال العمل في ميدان إعداد الميزانية للمدرسة، وتوزيعها والإشراف علي عمليات شراء بعض احتياجات المدرسة. 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 كالتالي:

أ_ الادارة الاستبدادية او التسلطية (الدكتاتورية، السلطوية، التسلطية، الفردية، المتحكمة)

تسمى ايضاً 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 وبتوازن 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 والانفراد بالقرارات وعدم اللجوء للتفويض قد يترتب عليه إرهاق القائد والتأخير واحتمال الوقوع في الخطأ يكون أكبر.

- اللجوء إلي الإكراه أو استخدام الحوافز السلبية لإجبار العاملين علي إنجاز الأعمال المطلوبة.
 - يؤدي لظهور التنظيمات غير الرسمية التي تقاوم ضغوط القيادة الأوتوقراطية.
 - يؤدي إلي 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، وتتعدم فيه وحدة العمل الإنساني بين مدير المدرسة والمعلم والتلميذ، وهذا يتعارض مع روح التربية الحديثة.

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

- في هذا النمط من الادارة 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 تحطيط 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 كفاء يدرك مفهوم الإدارة ومقوماتها ويبذل الجهد في الإفادة من قدرات كل شخص يشارك في الجهاز الإداري.
- وأهم ما يميز هذه الإدارة ما يلي:
- يشرك المدير الديمقراطي العاملين معه في العليات الإدارية.

• يقدر المدير حاجات وقدرات وميول العاملين معه ويسعى لتلبيتها ونموها.

• الحرص علي تنمية العلاقات الإنسانية بينه وبين العاملين.
ويستند هذا النمط الإداري إلي ثلاثة جوانب هي:

١- إقامة علاقات إنسانية بين القائد والمرعوسين: وتدور هذه العلاقات حول مفاهيم محددة تشمل مصلحة التنظيم مع ضرورة إشباع احتياجات العاملين الاجتماعية والنفسية مثل الحاجة إلي 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 علي 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 الغدارة:

• 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 وفروقهم الفردية، والحرص علي نوههم 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
محايد لا يشارك إلا بحد أدني من المشاركة، ولا يسعي لتحسين العمل، ولا يمدح ولا يذم.	يحدد بنفسه السياسة تحديدًا كليًا ويملي خطوات العمل وأوجه النشاط، كما يحدد نوع العمل لكل فرد، ويعطي أوامر كثيرة تعارض الجماعة.	يشترك في مناقشات الجماعة ، ويشجع الأعضاء علي المناقشة والتعاون ويترك للجماعة حرية توزيع العمل بين الأفراد ، كما يشجع	المدير

<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>علي النقد الذاتي. يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي ، ويترك أمامهم حرية الاختيار، حسب قدرة كل فرد، وفي ظل هذا النمط الجماعة تكون أكثر تماسكًا وارتباطًا واستمرارًا</p>	<p>الأفراد</p>
<p>يكون الإنتاج في غيابه ماديًا أو أقل أو أكثر مما هو في حضوره حسب ظروف التفاعل الاجتماعي.</p>	<p>تحدث أزمة شديدة قد تؤدي إلي انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها</p>	<p>يتساوي الإنتاج والعمل في غيابه مع الإنتاج والعمل في حضوره.</p>	<p>غياب المدير</p>

وعلي 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.

العوامل المؤثرة في عمل الإدارة المدرسية:

تتأثر الإدارة المدرسية بمجموعة من القوي والعوامل من أهمها ما

يلي:

١- **العامل الاقتصادي:** يشمل البناء الاقتصادي للمجتمع وما يعتمد عليه من مصادر تساعد علي توفير المال اللازم، وكذلك النظرية الاقتصادية التي تعمل بها الدولة، فعلي سبيل المثال تؤثر المشكلات المالية في مختلف البلدان النامية علي منظومة التعليم ومنها قلة أجور العاملين فيها، قلة الإنفاق علي أوجه النشاط المدرسي، كما أن النظرية الاقتصادية تنعكس علي الإدارة المدرسية، حيث تظهر القيود لتحقيق مبدأ التكافؤ للفرص، واللاقيود بتفويض السلطات وزيادة الصلاحيات.

٢- **العامل السياسي:** ونعني به الأوضاع السياسية لدولة بما في ذلك نظام الحكم والظروف التي تعيشها في الوقت الحاضر، وما يقف أمامها من تحديات سياسية، وما تتعرض له من أحداث، وما تتمتع به من استقرار داخلي وخارجي وتطلعات إلي المستقبل، وتنعكس هذه الفلسفة علي الإدارة المدرسية، وتجدر الإشارة إلي أن المصلحة العامة قد تستدعي تدخل الدولة للإشراف علي تلك الإدارة لتحقيق مبدأ تكافؤ

الفرص التعليمية أو تحقيق الوحدة الوطنية أو الاحتفاظ بالدولة كشريك أساسي وفاعل في العملية التعليمية.

٣- **تزايد الضغوط الاجتماعية علي المدارس:** تؤدي المدارس اليوم وظائفها المتنامية (تدريس، تطبيع اجتماعي، إعداد لحياة العمل،...) في ظل ظروف اجتماعية سريعة التغير بسبب تزايد وسائل الاتصال كمًا وكيفًا، والانفجار المعرفي، والتفكك العائلي، وعمل المرأة، وعلي المدارس أن تتوقع الكثير من التغيرات الاجتماعية التي تؤثر فيها، وعلي المدارس أن تثبت نجاحًا في تحمل المسئوليات المتزايدة، ولاسيما وأن المحاسبية المجتمعية لها قد تزايدت في الآونة الأخيرة.

ويعد هذا العامل من أشد العوامل تأثيرًا علي الإدارة المدرسية، وتشير المؤشرات إلي تزايد تأثيره أيضًا علي الإدارة المدرسية في المستقبل.

٤- **تزايد الحاجة إلي إصلاح العملية التعليمية علي مستوي المدارس بما يتمشي مع الإصلاح الهيكلي للنظم التعليمية:**

قد ثبتت محدوبة قدرة الإصلاحات البنوية (الهيكيلية) المبكرة للأنظمة التعليمية في حل المشكلات التربوية الأزلية، فقد عدلت التركيبات البنوية مرة بعد مرة، ومع ذلك فإن أعدادًا كبيرة من التلاميذ ما زالوا يصلون إلي نهاية تعليمهم بمستويات تحصيلية منخفضة بشكل واضح، ودون حماس للتعليم والتعلم.

وتكمن الصعوبة الكبرى في حالة التغيرات البنوية في كيفية ترجمتها إلي ممارسات تربوية وتعليمية وتعلمية، وفي كيفية إحداث المشاركة الفعالة في الإبداع لكل المشتركين في العملية التدريسية والتعليمية، ويتطلب

ذلك فهماً أعمق لما يحدث بالفعل داخل المدارس والفصول، أي جودة التدريس والتعليم التي تحدث داخل المدارس. وكل ذلك ألقى بمسئوليات جديدة علي الإدارة المدرسية، بل جعلها الفاصل والعامل الحاسم في تحقيق أهداف الإصلاحات الموسعة للأنظمة التعليمية.

ثالثاً: الإدارة الصفية

يعد مفهوم الإدارة الصفية مفهوماً مركباً يجمع بين عالمين هما: عالم الغدرة المتمس بالشمولية والعمومية وخصوصية الاتصال بحقل الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وعالم التربية المتمس بخصوصية تختلف إلي حدما عن عالم الإدارة، والذي يجمع العالمين هو العنصر البشري (الإنسان) ذلك المخلوق الذي تدخل مجموعة اعتبارات في التفاعل والتعامل معه فتجعل من إدارته وتوجيه عملية ليست بالسهلة ولا تتخذ صفة النمطية.

وتعرف إدارة الصف بأنها: مجمل عمليات التوجيه والقيادة، والجهود التي يبذلها المعلم والمتعلمون في غرفة الصف، وما ينشأ عن هذه الجهود من أنماط سلوكية لتوفير المناخ أو الجو الملائم لتحقيق الأهداف المخططة، ولتحقيق هذه الجهود لابد من تحديد أدوار المعلم والمتعلمين وتنظيم البيئة الصفية بما فيها من مقاعد وأدوات وأجهزة لجعل عملية التعليم أمراً ممتعاً وهادفاً.

وتكمن أهمية الإدارة الصفية في عملية التعليم الصفي والتي تشكل عملية تفاعل إيجابي بين المعلم وتلاميذه ، ويتم هذا التفاعل من خلال نشاطات منظمة ومحددة تتطلب ظروفًا وشروطًا مناسبة تعمل الإدارة الصفية

علي تهيئتها، كما تؤثر البيئة التي يحدث فيها التعلم علي فعالية عملية التعلم نفسها، وعلي الصحة النفسية للتلاميذ، فإذا ما كانت البيئة التي يحدث فيها التعليم تتصف بتسلط المعلم، فإن هذا يؤثر علي شخصية تلاميذه من جهة، وعلي نوعية تفاعلهم مع الموقف التعليمي من جهة أخرى.

ويتعرض الطالب عادة لاكتساب اتجاهات مثل: الانضباط والمحافظة علي النظام، وتحمل المسؤولية، وضبط النفس، وأساليب العمل التعاوني، وطرق التعامل مع الآخرين، ويستطيع التلميذ أن يكتسب مثل هذه الاتجاهات إذا ما عاش في أجوائها، وأسهم في ممارستها، وذلك في حالة مراعاة المعلم لها في إدارته لصفه.

والجدير بالذكر أن الإدارة الصفية الفاعلة تسهم في الاستفادة من المواد والأدوات التعليمية بشكل جيد، وتوفير الوقت والمكان والإجراءات المناسبة لتنفيذ المناهج بضبط الصف وحفظ النظام فيه.

وإن نجاح المعلم في التدريس لا يعني فقط تخطيطه الجيد للدروس ، وإنما أيضا على قدرته على إدارة الصف وهناك جوانب عديدة في إدارة الصف ينبغي أن يوليها المعلم اهتمامًا كبيرًا وهي :

أولاً : إعداد البيئة الفيزيقية للصف:

ويقصد به تهيئة بيئة الصف فيزيائيا وجعلها مريحة ومبهجة وتزويدها بالمواد والأدوات والأجهزة الميسرة للتعلم ، وتتطلب هذه العملية زيارتك لحجرة الصف قبل تنفيذ الدرس وذلك لانجاز ما يلي من أفعال:

١- ضبط الضوء والحرارة وأجهزة الصوت إن وجدت وتحسين التهوية .

٢- تنظيم مقاعد وطاولات الطلاب على شكل حرف U وفي حالة قيام الطلاب بأنشطة تعاونية يمكن تنظيم هذه المقاعد والطاولات على شكل الترتيب العنقودي .

٣- إحصار الوسائل التعليمية (الأشياء الحقيقية - العينات - المجسمات - الصور والرسوم التوضيحية) .

٤- توفير الأدوات الكتابية المطلوبة والأجهزة التي قد يحتاجها الطلاب وتكون غير متوافرة لديهم .

ثانيا : المحافظة على انتباه الطلاب جميعا :

نظراً احتمالية انصراف بعض الطلاب عن أحداث الدرس فإن الأمر يتطلب منك السعي إلى الاستحواذ على انتباههم وهناك عدد من الأساليب التي يمكن استخدامها لهذا الغرض تشويق الطلاب ومن هذه الأساليب : طرح الأسئلة غير المألوفة - الطرائف - حكي القصص - عرض الأحداث الجارية وإثارة خيال الطلاب وغيرها .

١- إظهار الحماس في أثناء التدريس .

٢- النظر إلى الطلاب دوماً في أثناء التدريس بشكل يتم فيه التواصل أو التلاقي البصري بينك وبينهم وعليك تجنب قدر الاستطاعة إدارة ظهرك عنهم أو النظر فقط إلى السبورة .

٣- تنويع موقعك في حجرة الدراسة : فلا تظل طوال الوقت جالسا أو واقفا في مكان واحد، وهذا التنويع في الحركة لا يتم بشكل عشوائي ، إما يرتبط بمفضيات الموقف التدريسي ، فإذا كنت تشرح شيئا قف في مواجهه الطلاب بحيث تكون السبورة على اليسار حتى يتسنى

لك الكتابة عليها وملاحظة الطلاب في ذلك الوقت ، وكذلك الحالة عند طرح الأسئلة ، وعندما تريد تشجيع طالب معين فإنك قد تتحرك نحوه وكذلك عندما تريد أن يكف طالبا معيناً عن الشغب .

٤- تغيير نبرات الصوت وشدته ونوعيته حسب مقتضيات الموقف التعليمي فتضخم صوتك أو ترخمه وترفعه وتخفضه وتجعله مفعماً بالمشاعر والأحاسيس بحيث لا يسير على نمط أو وتيرة واحدة ، واحرص على إخراج الحروف من مخارجها الحقيقية .

٥- السكوت على الكلام فجأة للحظات بسيطة إذا ما لاحظت أن الطلاب غير منبهين لك.

٦- استخدام أساليب التركيز لتوجيه انتباه الطلاب لنقطة أو امر معين حتى يلاحظوها ويتفحصوها . ومن هذه الأساليب هي :

أ - التركيز اللفظي : ويتم ذلك من خلال التركيز على كلمات أو جمل معينة أو من خلال توجيه عبارات محددة توجه أنظار الطلاب إلى شيء محدد .

ثالثاً : ضبط النظام :

تعد مسألة انفلت النظام أمراً وارداً في أثناء التدريس وتوجد عديد من الأساليب التي يمكن أن يوظفها المعلم بغرض ضبط النظام الصفي . ومن هذه الأساليب :

١/ أساليب الوقاية :

وهي أساليب تستهدف أصلاً منع سلوكيات الشغب قبل حدوثها . فدرهم وقاية خير من قنطار علاج . ومن بين أهم هذه الأساليب التي يمكنك استخدامها لهذا الغرض ما يلي :

أ/ الانتظار برهة من الوقت (٥-١٥ ثانية) تقريباً قبل بدء الدرس لتتأكد من أن انتباه الطلاب موجه نحوك وأنهم مستعدون للاستماع إليك ثم تبدأ الدرس بصوت منخفض قليلاً عن المعتاد لتجعلهم أكثر هدوءاً مما لو بدأت بصوت مرتفع .

ب/الإعداد والتخطيط الجيد بحيث تتمكن من مادتك وتتوسع فيها من خلال الاطلاع على المراجع المتخصصة .

ج/ كسب ثقة طلابك . تحدث إليهم بنغمة هادئة مفعمة بالمشاعر الإنسانية ، واستمع إليهم جيداً وتعاطف مع مشاكلهم واسع لقلبها ، وأصدق في عهدك معهم ، وعبر عن مشاعرك بصدق دون افتعال إلى غير ذلك من أساليب كسب الثقة وتنمية أواصر العلاقات الشخصية معهم .

د/إفهام طلابك قولاً وفعلاً أنه صاحب السلطة والقرار الأخير في الصف .

٢/ أساليب التعامل مع سلوكيات الشغب التافهة والبسيطة :

وتستهدف هذه الأساليب سرعة إنهاء تلك السلوكيات فور وقوعها ، دون أن تتوقع عملية التدريس بشكل يذكر ، ولا تنطوي هذه الأساليب على إيقاع عقوبة على الطالب جراء قيامه بهذه السلوكيات ومن أهم هذه الأساليب :

أ/ التجاهل : بمعنى التغاضي عن سلوك الشغب التافه البسيط وعدم الاهتمام به أو الالتفات إليه.

ب/الإشارات : لفت نظر الطالب للكف عن سلوكيات الشغب التافهة والبسيطة مثل (مضع اللبان أو مغادرة المقر بدون إذن) عن طريق الإشارات الجسدية (غير اللفظية) مثل النظرة الحادة ، تقطيب الجبين ، رفع الحاجب) .

ج/ الاقتراب الجسمي : الانتقال بالقرب من الطالب محدثي سلوكيات الشغب التافهة أو البسيطة.

د/ اللمس : الاقتراب من الطالب مصدر الشغب التافه أو البسيط ولمسة لمسة خفيفة على كتفه أو ذراعه .

هـ/الصمت الفجائي : التوقف عن الكلام برهة في أثناء الشرح لعل الطالب الذي يصدر منه الشغب التافه أو البسيط ينتبه ويكف عن الشغب .

و/خفض الصوت : فذلك قد يجعل طلاب الصف اللذين صدر عنهم أو عن بعضهم سلوكيات شغب بسيطة ينتبهوا ومن ثم يتوقفوا عنها.

ز/إزالة الأشياء الملهية : سحب الأشياء التي تلهي الطالب عن متابعة الدرس مثل (المجلات - الصحف - اللعب - الكتب - الصور .. وغيرها).

أساليب الضبط العقابية:

وتستهدف هذه الأساليب منع سلوكيات الشغب المعتدلة والحادة من الاستمرار في إعاقة التدريس من خلال توقيع عقوبة على الطالب المخل بالنظام ومن أبرز هذه الأساليب:

- ١- تقديم اعتذار فوري : يطلب من المشاغب تقديم اعتذار علني عما يصدر عنه من سلوكيات ويقر بها ويعتذر عنها .
 - ٢- التوبيخ : توجيه عبارات تحمل انتقادا حادا نوعا ما ومباشرا إلى الطالب محدث سلوك الشغب بحيث توجههم هذه العبارات نفسيا وقد يكون فرديا أو جماعي وقد يكون سريرا أو علنيا ومن الأفضل أن يبدأ التوبيخ سريرا .
 - ٣- السخرية المعتدلة : عبارات تحمل تهكما غير مباشر للطالب محدث سلوك الشغب تضحك الآخرين عليه مما يؤثر سلبيا في نفسية الطالب ولعل في ذلك ردع له عن تكرار تلك السلوكيات .
 - ٤- الحرمان من الامتيازات : كالحرمان من اللعب مع فريق الصف أو الحرمان من إحدى الرحلات .
 - ٥- نقل الطالب من مكانه : بعيدا عن المكان الذي أحدث فيه سلوك الشغب.
 - ٦- توقيع غرامة جزاء : أي يطلب من الطالب القيام بمهمة مجهدة وغير محببة أو خصم عدد من درجات السلوك من الطالب المشاغب.
 - ٧- الإخراج من الصف.
 - ٨- التحويل إلى إداري المدرسة.
 - ٩- التوقيف أو الحبس.
- مجالات الإدارة الصفية:**

المعلم الجيد هو الذي يهتم بإدارة شئون صفه، من خلال ممارسته للمهام التي تشتمل عليها هذه العملية بأسلوب ديمقراطي يعتمد علي

مبادئ العمل التعاوني والجماعي بينه وبين تلاميذه في أداء المهمات التي يمكن أن تكون أبرز مجالاتها علي النحو التالي:

١- المهمات الإدارية العادية في إدارة الصف: هناك مجموعة من

المهام العادية التي ينبغي علي المعلم ممارستها والإشراف علي إنجازها، وفق تنظيم يتفق عليه مع تلاميذه ومن بين هذه المهمات: تفقد الحضور والغياب، توزيع الكتب والدفاتر، وتأمين الوسائل والمواد التعليمية والمحافظة علي ترتيب مناسب للمقاعد والإشراف علي نظافة الصف وتهويته وإضاءته، مثل هذه المهمات - وإن بدت مهمات بسيطة وسهلة - مهمة وأساسية، وأن إنجازها يضمن سير العملية التعليمية بسهولة ويسر، ويوفر علي المعلم والتلاميذ الكثير من المشكلات، بالإضافة إلي توفير في الوقت والجهد في حالة اعتماد المعلم لتنظيم واضح ومحدد ومتفق عليه بينه وبين تلاميذه، لإنجازها علي أساس اعتماد مبدأ تفويض المسؤولية.

٢- المهمات المتعلقة بتنظيم عملية التفاعل الصفّي: تمثل عملية

التعليم عملية تواصل وتفاعل دائم ومتبادل ومثمر بين المعلم وتلاميذه وبين التلاميذ أنفسهم، ونظرًا لأهمية التفاعل الصفّي في عملية التعلم، فقد احتل هذا الموضوع مركزًا مهمًا في مجالات الدراسة والبحث التربوي.

٣- المهمات المتعلقة بإثارة الدافعية للتعلم: تؤكد معظم نتائج

الدراسات والبحوث التربوية والنفسية أهمية إثارة الدافعية للتعلم

لدي التلاميذ، باعتبارها تمثل الميل إلي بذل الجهد لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة في الموقف التعليمي، ومن أجل زيادة دافعية التلاميذ للتعلم، ينبغي علي المعلمين القيام باستثارة انتباه التلاميذ ، والمحافظة علي استمرار هذا الانتباه، وأن يقنعوهم بالالتزام لتحقيق الأهداف التعليمية، وأن يعملوا علي استثارة الدافعية نحو التعلم.

٤- المهمات المتعلقة بتوفير أجواء الانضباط الصفي: عند الحديث

عن الانضباط الصفي يجب التذكر أن الانضباط لا يعني جمود التلاميذ وانعدام الفاعلية والنشاط داخل غرفة الصف؛ ذلك لأن البعض من المعلمين يفهمون الانضباط علي أنه الالتزام من التلاميذ بالصمت والهدوء وعدم الحركة والاستجابة إلي تعليمات المعلم، كما أن البعض من المعلمين مازالوا يخلطون بين مفهومين هما مفهوم النظام ومفهوم الانضباط فالنظام يعني توفير الظروف الملائمة لتسهيل حدوث التعلم واستمراره في غرفة الصف.

ويمكن الاستدلال مما سبق علي أن النظام ما يكون مصدره خارجياً وليس نابعاً من ذات التلاميذ، بينما يشير مفهوم الانضباط إلي تلك العملية التي ينظم التلميذ سلوكه ذاتياً من خلالها لتحقيق أغراضه وأهدافه، وبالتالي فإن هناك اتفاقاً بين مفهوم النظام والانضباط باعتبارهما وسيلة وشرطاً لازمين لحدوث عملية التعلم واستمرارها في أجواء منظمة وخالية من المشتتات والعوامل المنفرة أو المعيقة للتعلم، لكن الفرق يكمن في مصدر الدافع لتحقيق النظام أو الانضباط، فالنظام مصدره خارجي أما

الانضباط فمصدره داخلي من ذات الفرد ، ولا شك أن الانضباط الذاتي في غرفة الصف علي الرغم من أهميته وضرورته للمحافظة علي استمرارية دافعية التلاميذ للتعلم يعد هدفاً يسعى المربون إلي مساعدة التلميذ علي اكتسابه، ليصبح قادراً علي ضبط نفسه بنفسه.

خصائص الإدارة الصفية الفعالة:

تتميز الإدارة الصفية بوجود خصائص متعددة منها ما يلي:

- تسهم في جعل التعليم ممكناً في غرفة الصف، وموجهاً لخدمة المتعلمين أنفسهم من أجل بلوغ الأهداف التربوية المرسومة.
- توفر مناخاً يسوده انضباط قائم علي علاقات التفاعل والتفاهم بين المعلم وطلابه من جهة، وبين الطلاب أنفسهم من جهة أخرى.
- تدرب الطالب علي الانضباط الذاتي مما يجعله يتكيف تكيفاً واعياً لبيئته الاجتماعية فيضبط سلوكه ويحترم حريات الآخرين ومصالحهم.
- تنمي ثقة الطالب بنفسه ويمن حوله ويتعاون الطالب مع معلمه ومجتمعه المحيط.
- تسهم في تنفيذ العملية التعليمية التعلمية في غرفة الصف في جو مريح يشعر الطالب فيه بالود والدفء والصدقة والطمأنينة ، ويسعد المعلم فيه بمشاركة طلابه.
- تزود فرص التعلم وتقليل السلوك غير المرغوب فيه عند الطلاب.
- توفر بيئة مادية حسنة في غرفة الصف تشجع علي الابتكار والإبداع.

▪ تراعي الفروق الفردية بين المتعلمين المادية والمعنوية.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو هل يمكن مشاركة التلميذ في إدارة

الفصل، فيما يعرف بإدارة التلميذ للعمل التعليمي؟

تكمن الإجابة في جانبين كما يلي:

➔ الجانب الأول: قد يقصد من إدارة التلميذ أن يشترك التلميذ في إدارة صفه ومن ثم المشاركة في إدارة مدرسته ككل وخاصة في الصفوف العليا، وبهذا الشأن يمكن القول أن تحقيق الديمقراطية المتكاملة في إدارة صفه مرهون بمشاركة التلميذ في تشكيل الظروف المؤثرة علي سير العمل داخل الصف.

وعليه فإن ديمقراطية إدارة الصف تركز علي أهمية مشاركة التلميذ، وإعطاء الفرصة له لكي يكون له رأي في المسائل التي تؤثر علي حياته، كما أن مشاركة التلميذ في إدارة صفه واتخاذ القرارات وفقاً لاهتمامه وفعالياته في المواقف التدريسية تفيد في جعله أكثر ميلاً وحماساً لما يقوم به ، وتقنعه بجدوي القرارات التي اتخذت.

والجدير بالذكر أن هناك عديد من الآثار الجانبية السلبية لعدم

مشاركة التلميذ في إدارة صفه، منها علي سبيل المثال ما يلي:

- عدم الاهتمام بالأحداث المؤثرة والمهمة التي يموج بها الصف.
- الاحباط الناتج من عدم القدرة علي التغلب علي الصعوبات التي تقف في طريقة مشاركة التلميذ المشاركة الإيجابية.
- عدم الثقة في النفس، وعدم التأكد من إمكانية المشاركة الناجحة إذا أتاحت الفرصة للمتعلم بالمصادفة للمشاركة في عمل من الأعمال.

■ غالبًا يواجه غير المشاركين نقدًا لاذعًا ومتطرفًا إلى الآخرين الذين يشاركون في التخطيط للعمل أو في تنفيذ العمل. ولما كان العمل داخل الصف يتطلب المشاركة الواعية الفعالة من المتعلمين، فإن هناك عديد من شروط المشاركة الواعية في ظل إدارة الفصل بنظام ديمقراطي، وتتمثل أهم تلك الشروط فيما يلي:

الشرط الاول: يجب أن يكون هناك نظام للسلطة الاجتماعية التي يمثلها المعلم، والتي يشترك عن طريقها التلاميذ فيما يهمهم شخصيا، وفيما يهم مجتمعهم.

الشرط الثاني: يجب أن يتميز النشاط الذي يشارك فيه التلميذ بالكلية، ويكون مناسبًا لقدراته الذهنية والجسمية حتى يجد معنى للمشاركة، وحتى يدرك الفرق بين المشاركة وعدم المشاركة.

الجانب الثاني: قد يقصد من إدارة التلميذ أن يتم تفاعل المعلم مع الأنماط السلوكية المختلفة للتلاميذ فمن التلاميذ أصحاب القدرات العقلية والمهارية العليا (الموهوبون والمتفوقون

)، وهناك منهم من هم في المستوى المتوسط، كما أن هناك فئة بطئ التعلم أو ذوى صعوبات التعلم ٠٠٠٠ الخ.

وكل نمط من الأنماط السابقة للتلاميذ يستلزم أساليب تعليم وتعلم مختلفه من تلك المتبعة مع الأنماط الأخرى ولذلك فقد تعددت النظريات وأساليب التعليم والتعلم التي توضح كيفية التعامل الجديد مع كل نمط من الأنماط السابقة، يبدو أن كل النظريات والأساليب التربوية أكدت على

ضرورة تحقيق الانضباط الصفي الجديد حتى يتسنى للمعلم التفاعل الجيد مع الأنماط المختلفة للتلاميذ.

ومن هنا فإن الانضباط الصفي والمدرسي - بصفة عامة - من أهم الأمور التي تحقق إدارة فعالة للتلاميذ، حيث يهدف الى ضبط العملية التربوية وتيسير أمورها وإزالة العقبات التي تعيق وصولها الى أهدافها المرسومة وبخاصة ماكان منها ناجماً عن صعوبات التكيف مع البيئة المدرسية لدى بعض الطلاب بحيث تنوب مفاهيم الانضباط الذاتي في نفوسهم وتنعكس بدورها في أنماط السلوك الايجابي البناء عبر أساليب واجراءات وقائية وعلاجية تكفل تحقيق ذلك.

ويعرف الانضباط السلوكي المدرسي بأنه مدي التزام الطالب ذاتياً بالنظام المدرسي وتقبل التوجيهات والتعليمات المدرسية وتنفيذها داخل المدرسة.

ويتحقق أهداف الانضباط المدرسي بمراعاة ما يلي:

- إعلام الطلاب وأولياء الأمور بالأنظمة والتعليمات الخاصة بالسلوك والمواظبة وأهمية الالتزام بها بما يحقق الانضباط الذاتي لسلوك الطلاب.
- مشاركة الطلاب في النشاطات المختلفة داخل المدرسة أو خارجها.
- تعميق مفاهيم الانتماء للمدرسة في نفوس الطلاب وغرس احترام المؤسسة التربوية لديهم.
- تنمية المحبة والتقدير المتبادلين بين الطلاب من جهة، وبين إدارة المدرسة والمعلمين أنفسهم من جهة أخرى.

- تمسك الهيئة التدريسية بالتواضع والتسامح في معاملاتهم للطلاب في مختلف المواقف التعليمية.
- ويمكن للإدارة المدرسية اتباع أساليب علاجية تربوية ترمي إلى تحقيق أهداف الانضباط المدرسي داخل الصف وعلى مدار اليوم المدرسي ومن أبرز تلك الأساليب:
- معالجة السلوك غير المرغوب فيه بطرق تربوية إرشادية دون المساس بكرامة الطالب الذي قام بهذا السلوك، أو امتهان شخصيته، مع الأخذ بعين الاعتبار السلوك الإيجابي السابق للطالب المخالف قبل اتخاذ الاجراءات اللازمة بحقه.
- معالجة المشكلة بعد حدوثها مباشرة، مع توضيح سبب الإجراءات المتخذة بحق الطالب توضيحاً كافياً.
- مواجهة الطالب المخالف على انفراد وبحث موضوع مشكلته من حيث الأسباب والنتائج، وإبراز مدي انعكاسها على حياته داخل المدرسة.
- الاستعانة بالأسر الصفية ومجلس الطلاب في المدرسة في حل مشكلات الطلاب ذات الطابع الجماعي ومشاركة أولياء الأمور في ذلك.
- إفساح المجال أمام المرشد التربوي للإسهام في مساعدة الطالب على تحسين تكيفه الشخصي والاجتماعي.
- مشاركة مجلس أولياء الأمور في معالجة بعض الأمور الحساسة ولاسيما المتخصصين منهم.

الفصل الثاني

الوظائف والعمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية

الفصل الثاني

الوظائف والعمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية

تمهيد:

تمثل الوظائف والعمليات الإدارية النشاط الرئيسي للإداريين في أي مؤسسة والوظائف الإدارية ما هي إلا مجموعة من الأنشطة التي تمارسها الإدارة لتحقيق الأهداف الخاصة بأية مؤسسة من المؤسسات.

وتتطوي الإدارة علي مجموعة من الوظائف الرئيسية والعديد من العمليات المتفرعة من تلك الوظائف والمنبقة عنها، مع الأخذ في الاعتبار ما يحتاجه تنفيذ الخطط والعمليات الإدارية من توزيع للميزانية وتوفير للإمكانات وتوقع للنتائج المحتملة والعمل علي تحديد المشكلات وصنع واتخاذ القرارات المناسبة لها في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

والعمليات الإدارية ما هي إلا سلسلة من العمليات الجزئية، ترتبط بعضها ببعض وإنما كان تقسيمها إلي سلسلة من العمليات الجزئية لتسهيل دراستها، لأنها تمثل في الواقع العملي كلاً متكاملًا يُصعب تحليل أجزائه، وتتسم هذه الوظائف بالتداخل والتشابك ، فمع أن لكل وظيفة خصوصية معينة، وتستهدف تحقيق أغراض محددة، إلا أن هذه الأغراض تجتمع معًا لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

وفيما يلي توضيح لأهم الوظائف والعمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية

أولاً: التخطيط

هو من أهم وظائف الإدارة، وهو التفكير المنظم السابق لكل الوظائف الإدارية، والذي يبدأ بتحديد الأهداف الخاصة بالمؤسسة التي بموجبها توضع البرامج الخاصة بالعمل، وتحدد العناصر المادية والبشرية اللازمة، علي أن تكون ملائمة والإمكانات متاحة.

ويعتبر التخطيط ضرورة لازمة للإدارة الناجحة والتخطيط العلمي يحدد ما يجب عمله في ضوء الأهداف المراد تحقيقها، والتخطيط يبين كيفية العمل ومن يقوم به في مدي زمني محدد.

والتخطيط عملية مستمرة منظمة تهدف إلي اختيار أفضل الحلول التي تقود إلي تحقيق أعلي كفاية إنتاجية، علي أن تكون الأهداف واضحة ومرتبة الأولويات، والأخذ بعين الاعتبار التنبؤات اللازمة باحتمالات التغيير، لمواجهة الظروف الطارئة غير المتوقعة.

وورد للتخطيط عدة تعاريف منها:

ويعرف التخطيط بأنه " هو عملية اتخاذ القرار والاحتياطات والإعداد التام المسبق لبلوغ الغايات وتحقيق الأهداف بمنتهي الشفافية والطرق العلمية السليمة والموضوعة والبعيدة كل البعد عن الارتجال والتخبط ".

ويعرف أيضاً بأنه " الإعداد المسبق للأعمال المقبلة، وتحديد ما يجب عمله، ومكانه، وزمانه، والكيفية التي يتم بها، والوسائل التي تستخدم فيه، وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للعمل العشوائي غير الهادف.

ويتضح من التعريفين السابقين أن التخطيط هو تلك الوظيفة العضوية للعملية الإدارية التي تتضمن التفكير فيما هو مستهدف ويعمل علي رسم صورة شاملة للعمل من خلال الواقع سعياً إلي تحقيق الأهداف فهو يمثل عملية اتخاذ القرار بشأن تحقيق الأهداف الواجب تحقيقها خلال فترة مقبلة والكيفية التي يتم بها بلوغ تلك الأهداف.

وورد بأنه " هو جميع الأنشطة التي تؤدي إلي صياغة الأهداف واتخاذ القرارات والوسائل لتحقيقها ".

وذكر أيضاً بأنه " تطلع واستشراف نظري للمستقبل، مبني علي دراسة منهجية، تعتمد علي روح التنبؤ العلمي، لتحقيق أهداف معينة، خلال مدة زمنية.

فالتخطيط طبقاً للتعريف السابقة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف وبالتالي هو وسيلة تحقيق الأهداف بأسلوب علمي وهو عملية تتطلع إلي المستقبل فهي تنطلق من الوضع الراهن وتأخذ في الاعتبار الظروف الماضية والحاضرة ومن ثم تتطلع بدرجة كبيرة إلي المستقبل.

والواضح من التعريف 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 علي أرض الواقع.

مخاطر المفاجآت لأن التخطيط يقوم علي التنبؤ بعدة متغيرات، ويؤدي إلي تقليل الإسراف والنفقات، مما يعمل علي تيسير العمل بإدارة الروضة وتخفيف العبء عنها.

شروط التخطيط الجيد:

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

١ - 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 علي تفاؤلات مطلقة بحيث يكون حبراً علي 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 علي المؤسسة التعليمية. في ضوء ذلك يمكن القول بأن الواقعية تعني بأن يأخذ الوضع القائم في الاعتبار طبيعة البناء والاحتياجات والامكانات العقلية بما لها من أبعاد متعددة، فلا يبلغ في التقديرات ولا يتشاعم أكثر من الحد المعقول، ولا بد أن يعتمد علي الطريقة العلمية في عملية التنبؤ في جمع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها في استشراف المستقبل، ولا بد أن تتلاءم الخطة مع الامكانات المتاحة.

٢ - 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 لابد 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 كمخطط 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 التغييرات الضرورية لتحقيق أهدافها دون إعاقة لسير العمل.

٣ - الشمول: ويعني الشمول إمكانية سيطرة التخطيط علي كافة مجالات العمل بالروضة، فلا يقتصر التخطيط علي جانب واحد من جوانب العمل المدرسي بمعني 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 بعيداً 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 وإحداث 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 علي تلافي النقص والقصور، كما يعمل علي 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 تتضافر كافة الجهود - متمثلة في كافة المستويات الإدارية - في عملية التخطيط، ويشكل مبدأ المشاركة ضماناً لواقعية الخطة، وتعمل المشاركة علي إثارة الدافعية لدي العاملين بالمؤسسة لأنهم شاركوا فيه وشعروا بأهميته وضرورته.

٥- **الوضوح:** بمعنى أن تصاغ الخطة بلغة سليمة بسيطة يسهل علي القائمين بالتنفيذ فهمها، وأن تكون جميع عناصر الخطة من أهداف وسياسات واجراءات وتنبؤات وموارد متاحة واضحة حتي 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 يفترض 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 علي 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، وأي قرار يتخذ من الصعب تنفيذه إلا باقتناع العاملين المنفذين بالمؤسسة لواقعيته وملائمته للأهداف.

ومعني 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.

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

أهمية التخطيط:

التخطيط أمر لازم وحيوي لنجاح المؤسسة، حيث تتبع أهمية التخطيط مما يلي:

- ١- يعمل علي توفير الوقت، فالتخطيط بعمل علي سير العمل بشكل منظم، وما يمكن أن يحقق التخطيط للعمل القائم عليه من نجاحات وفائدة مرجوة.
- ٢- يساعد علي استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل.
- ٣- يتضمن التنسيق بين النشاطات المختلفة.
- ٤- يهتم بالتنبؤ كأسلوب للعمل، ومعرفة ما يحدث من مشكلات، وما يصادف من عقبات والعمل علي تجنبها.
- ٥- يهتم بمشكلات العاملين وهيئة التدريس والعاملين.
- ٦- يعمل علي توفير المناخ اللازم لنجاح العمل وزيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة.
- ٧- يسهل عملية الرقابة باعتباره يضم مقياس للأداء، لمعرفة مشاركة العاملين، ومعرفة الإنحرافات وتصحيحها.
- ٩- يساعد علي تحسين جودة البرامج والأنشطة والممارسات اليومية بما يتناسب مع طبيعة المرحلة العمرية النمائية لهؤلاء الأطفال مع مراعاة الفروق الفردية بينهم.
- ١٠- يساعد علي زيادة فعالية الاتصال حيث أنه يعتمد علي المعلومات الواردة من خارج المؤسسة.
- ١١- يساعد علي التعرف علي مواطن القوة والضعف في المؤسسة، وتشخيص المشكلات التي تواجهها، ووضع الحلول الملائمة لها، من أجل الوصول إلي مستوي أعلى من الجودة في ضوء ظروف المجتمع.

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 علي مستوي المشروع ككل (الخطط الاستراتيجية، والأساسية).
- التخطيط علي مستوي الوحدات (الخطط الأساسية للوحدات).

ج- أنواع التخطيط حسب المكان:

- خطط إقليمية.
- خطط محلية.

د- أنواع التخطيط حسب النطاق:

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

خصائص التخطيط:

يتميز التخطيط بالعديد 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 فلكي 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 إلي فهم طبيعة المخاطر التي تواجه المشروع، ويقوم باختيار البدائل التي تؤدي إلي 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.
 - مدي استيعاب المبنى المدرسي للطلاب الجدد والمقيدين، ومدي 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.
- ثانيًا: التنظيم:**

يعد التنظيم الوظيفة الثانية بعد التخطيط، وهو من أهم وظائف الإدارة، حيث لا تستطيع الإدارة أن تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية بدون تنظيم، وتظهر الحاجة إليه عندما يشترك في أداء النشاط أكثر من شخص، بحيث تظهر حاجة كل منهم إلي التعاون مع غيره من الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التنظيم ومن بينها:

حيث يعرف بأنه " توزيع أوجه النشاط المختلفة علي أفراد الجماعة مع تفويضهم السلطة لإنجاز ما أسند إليهم من أعمال بأعلي مستوي للأداء، وبأقل جهد ووقت وتكلفة ".

ويعرف أيضًا بأنه " الهيكل الذي يوضح العمل ويقسمه إلي مجموعات والذي يوضح المسؤوليات والسلطات وينشئ العلاقات وذلك بغرض تمكين الأشخاص من العمل في سبيل تحقيق أهدافهم ".

وقيل بأنه " الجانب من العملية الإدارية الذي يختص بتحديد الأعمال والنشاطات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وتنظيمها في إدارات ودوائر

وحدات وأقسام، في ضوء تحديد العلاقات التي تنشأ بين النشاطات والقائمين عليها في كل المستويات".

وطبقاً لهذا التعريف لوظيفة التنظيم فإنها تشتمل علي ما يلي:
تصنيف المهام الضرورية لتنفيذ البرامج والخطط المدرسية، تحديد العلاقات التنظيمية بين أفراد المجتمع المدرسي، وضع الإجراءات الكفيلة بتطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة، توزيع الإمكانيات المادية والبشرية علي السياسات المدرسية المختلفة وبرامجها بشكل أمثل.

وذكر بأنه " تقسيم العمل علي تحقيق الأهداف المرسومة".

وطبقاً لهذا التعريف يتضح أن التنظيم هو توزيع العمل علي الأفراد لتحقيق الأهداف التي تم وضعها في عملية التخطيط، فالعمل المنظم الذي تتربط وتتناسق مقدماته برباط متين يؤدي إلي تكوين عمل جماعي أو وحدة متكاملة نتيجة بذل جهد جماعي منظم ومسئول من خلال الوعي الكامل والإدراك المستند للعمل المنوط بكل فرد.

ونستخلص مما سبق بأن هذه المفاهيم تتفق جميعها علي أن التنظيم هو تقسيم العمل إلي وحدات ومستويات، وتحديد الوظائف والمسئوليات، وتوزيعها علي العاملين بحيث يتم إعطاء كل شخص عملاً مستقلاً وواضحاً، وفي نفس الوقت تنسيق هذه الأعمال بالطريقة التي تمكن المؤسسة من إنجاز أهدافها المحددة.

أهمية التنظيم:

تعد وظيفة التنظيم روح الإدارة، ومن وظائفها المهمة علي مستوي جميع المراحل التعليمية، كما يعد من الوظائف الإدارية المهمة علي

مستوي المؤسسة، إذ لا تستطيع المؤسسة دون تنظيم جيد أن تقوم بتنفيذ السياسة العامة التي تحددها المؤسسة، وتظهر الحاجة إليه عندما يشترك أكثر من فرد من أفراد المؤسسة في أداء نشاط معين، بحيث تظهر حاجة كل منهم إلى التعاون مع غيره لتحقيق الأهداف المشتركة بينهم.

ويري الباحثين أن أهمية التنظيم تتمثل في الآتي:

- زيادة الفاعلية الإدارية، وهذا يتم نتيجة لتوزيع الأعمال بين العاملين في المؤسسة، والتنسيق بينهم، وبالتالي يمنع التداخل بينهم، فكل فرد من العاملين في المؤسسة مسئول عن اختصاصاته ومسئوليته المكلف بها، ويتم توجيه الجهود المختلفة لتحقيقها.

- تحديد المسؤوليات والمهام، حيث أن كل عضو من العاملين في المؤسسة يعرف المهام والمسئوليات والأنشطة التي يقوم بها، كما يعرف نوع السلطة الممنوحة له ومدى استخدام هذه السلطة.

- يساعد التنظيم المؤسسة في القيام ببقية الوظائف الإدارية، فمهما توفر للمؤسسة من تخطيط جيد، وتمويل جيد، فهذا لا يتم إلا إذا كان هناك تنظيم جيد.

- يعمل التنظيم على توفير قنوات واضحة لتبادل المعلومات بين العاملين بالمؤسسة بأسلوب رسمي ومقنن، وهذا لا ينفي ولا يتجاهل الاتصالات غير الرسمية التي يعكسها التنظيم غير الرسمي في أي تنظيم.

- يمكن عن طريق التنظيم توضيح معايير الأداء المقبولة لكل نوع من الأعمال التي تتم داخل المؤسسة، وهذا يعني أن تحديد الأدوار يعني بدرجة ما تحديد السلوك والأداء المقبول.
- يعمل التنظيم علي تنمية القيادات الإدارية، حيث إنه من خلاله تقوم القيادات الإدارية بتأدية أنشطة متعددة ومتنوعة مما يكسبهم مهارات جديدة وعديدة.
- عن طريق التنظيم يتم توجيه وتقديم الإرشادات اللازمة لتوجيه جهود العاملين التوجيه السليم.
- أنه عن طريق التنظيم الجيد يمكن أن يتحقق استخدام الطاقات البشرية والمادية بالمؤسسة أفضل استخدام لتحقيق الهدف المنشود بأقل تكلفة، وأقل مجهود.
- ومن هنا يمكن القول بأن التنظيم الجيد يعمل علي تنفيذ السياسة التعليمية التي تقرها المؤسسة، ويعمل علي تحقيق أهدافها بأعلي جودة وإنتاجية ممكنة مع الأخذ في الاعتبار الظروف المحيطة بالمؤسسة وإمكاناتها المتاحة.
- ومما سبق يتضح أن وظيفة التنظيم بالمؤسسة تعد بمثابة عامل رئيسي ودافع من دوافع تطوير الإدارة بها، كما تعد هدفاً للتغير وتحسين الأداء علي مستوي المؤسسة، مما ينعكس علي أهدافها.

شروط التنظيم :

من الملاحظ أنه إذا تمكنت المؤسسة من تحقيق الأهداف المرجوة، فهذا يرجع إلي التنظيم الجيد، ولكي يكون التنظيم جيد فإنه يجب علي المؤسسة مراعاة بعض الشروط التالية:

- التوافق بين التنظيم وبين الأهداف المراد تحقيقها، بمعنى أنه لا يوجد تعارض بين التنظيم الخاص بالإدارة وبين أهداف المؤسسة.
 - أن يتصف التنظيم بالبساطة والوضوح، وذلك من أجل تيسير وتسهيل فهم العاملين بالمؤسسة..
 - أن يكون التنظيم شاملاً علي تحديد واضح لواجبات ومسئوليات كل فرد من العاملين بالمؤسسة كما يشتمل علي تقسيم الأعمال لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - أن يتضمن التنظيم تحديد واضح لنطاق الإشراف الخاص بالمؤسسة، حتي يعرف كل فرد في المؤسسة المشرف المسئول عليه ليتلقي منه التعليمات، حتي لا يحدث تعارض أثناء أداء العمل.
 - أن يتصف التنظيم بالمرونة، أن يكون سهل التعديل والتغيير وأن يتناسب مع ما يطرأ من تغيرات.
- فالتنظيم الإداري الفعّال هو الذي يقوم علي تحقيق أهداف المؤسسة استناداً إلي معايير واضحة تتخذ في ضوءها، وأن يسير وفق فلسفة إدارية واضحة وأيديولوجية منظمة ومحددة.

متطلبات التنظيم الفعال:

يستلزم التنظيم الفعال توفير ما يلي:

- دراسة دقيقة لأوضاع المدرسة ومتطلبات العمل داخلها.
- الإحاطة بما تتضمنه اللوائح والتعليمات والنشرات الخاصة بالتعليم عامة، والإدارة المدرسية خاصة.
- إعداد متطلبات العمل، وإتخاذ الترتيبات الضرورية لتنفيذه، فيما يتعلق بالقوي البشرية والمادية.
- دراسة الخطط الدراسية المختلفة لكل الصفوف، ثم معرفة الأعداد اللازمة من المعلمين.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذا يتطلب التعرف علي قدرات واستعدادات كل فرد.
- تنظيم برامج خدمة البيئة، وما يمكن أن تقدمه المدرسة لها.
- حسن توزيع المسؤوليات علي القائمين عليها.

ثالثاً: الاتصال:

يعد الاتصال وظيفة أساسية ومهمة من مهام الإدارة المدرسية، وهو أمر حيوي للإدارة المدرسية، ويعتبر عنصر فعال في التنظيم، وانطلاقاً من ذلك يري البعض أن الاتصال " هو عملية تبادل المعلومات أو البيانات أو الحقائق أو الأفكار والأداء بين العاملين في المؤسسة. ويعرف أيضاً بأنه " عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار، ومعلومات معينة إلي رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلي طرف آخر.

ومن هنا يمكن القول بأن الاتصال يعتبر عملية تفاعلية دينامية بين طرفين، أو بين مجموعتين من الأفراد، أو بين الأفراد، أو بين فرد ومجموعة من الأفراد حيث يتم نقل بيانات، أو معلومات، أو أفكار عن طريق التفاعل والمشاركة فيما بينهم.

أهمية الاتصال في إدارة الروضة:

تظهر أهمية الاتصال في إدارة الروضة فيما يلي:

- ١- تحقيق روح الفريق والتعاون بين العاملين في المؤسسة.
- ٢- إقامة علاقات جيدة وفعالة بين العاملين في المؤسسة تتمثل في تلقي الأوامر بشكل مفهوم وواضح، وتلقي المؤسسة تقارير عن تطور أداء العاملين بشكل موضوعي.
- ٣- ترفع الاتصالات الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة، وذلك بتوجيه بعض هذه الاتصالات لبث الحوافز لدي العاملين.
- ٤- يمكن استخدام الاتصالات في توجيه سلوك العاملين بالمؤسسة نحو الاتجاهات المرغوبة من الإدارة، ومنع سريان الشائعات بين العاملين بالمؤسسة.
- ٥- يساعد العاملين بالمؤسسة علي تفهم الأعمال المكلفين القيام بها، والتعرف علي مشكلات ومعوقات العمل بالروضة، الاتصال الفعال والمستمر في الروضة يؤدي إلي تحقيق التناسق في الأداء.
- ٦- يعمل الاتصال علي توحيد الجهود في التنظيم، وتدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية التي تؤدي إلي زيادة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين، ومن ثم تحقيق أثار إيجابية علي العمل ككل.

- ٧- يعمل الاتصال علي زيادة التقارب والتعاون والترابط الاجتماعي بين العاملين لكي تزيد فرص التعارف والتفاهم بينهم.
- ٨- يعمل علي خلق نوع من العلاقات الإنسانية السليمة التي تحمل معاني صادقة، كما يهدف إلي التوجيه في إتخاذ القرارات السليمة الصائبة.
- ٩- تساهم بدرجة كبيرة في ربط الأفراد ببعضهم البعض، وربطهم بالبيئة الخارجية التي يتعاملون معها، ورفع الروح المعنوية، وتنمية روح الفريق بينهم.
- مما سبق يمكن القول بأن الاتصال يعتبر وظيفة أساسية من وظائف الإدارة، حيث أنها عملية يمكن من خلالها نقل المعلومات والأفكار من المدير إلي العاملين بالمؤسسة بهدف المشاركة فيما بينهم.

عناصر عملية الاتصال الإداري:

- تتكون عملية الاتصال من خمسة عناصر لا تتم عملية الاتصال إلا بها، كما هي يلي:
- ١- المرسل: وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال.
- ٢- الرسالة: وهو الموضوع أو المحتوي (المعاني أو الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلي المستقبل، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معًا.
- ٣- الوسيلة: وهي الطريقة التي تنقل بها الرسالة من المرسل إلي المستقبل.

٤- **المستقبل:** وهي الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة (السمع والبصر والشم والتذوق واللمس) ثم يقوم بتفسير رموز ويحاول إدراك معانيها.

٥- **التغذية العكسية (الاستجابة):** وهي إعادة ارسال الرسالة من المستقبل إلي المرسل واستلامه لها وتأكده من أنه تم فهمها ، وتختلف سرعة حدوث التغذية العكسية باختلاف الموقف، فمثلاً في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة، وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كما أن ردود الفعل تبين التغيير بعملية الاتصال سواء علي مستوي الفرد أو علي مستوي المؤسسة.

أساليب الاتصال الإداري:

تتنوع وسائل وأساليب الاتصال والتي من أهمها:

١- **الوسائل الشفهية:** وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، مثل (المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية، والندوات والاجتماعات، والمؤتمرات)، ويعد هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة، ويسر وصراحة، إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم، نظراً للمهام المباشرة لمدير المدرسة فهو يستخدم ويحتاج هذه الوسائل أكثر من غيرها.

٢- **الوسائل الكتابية:** وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل: (الأنظمة، والمنشورات، والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوي،.....إلخ) ويعد هذا الأسلوب هو الأسلوب المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية.

وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها: إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلّة التكلفة، وأما أهم عيوبها فهي: البطء في إيصال المعلومات، تأكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معني.

٣- **الوسائل غير اللفظية:** وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس،.....إلخ)، ويطلق عليها أيضاً لغة الجسم وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من ٩٠% من المعاني وبخاصة في الرسائل التي تتعلق بالشعور، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة (المدرسة) وداخل المجتمع أيضاً.

أنواع الاتصال:

لقد تعددت النظرة من قبل الباحثين لأنواع الاتصالات من عدة زوايا ولكن بالإمكان إجمال تلك الاختلافات من خلال النظر إلى تلك الأنواع من زوايا عدة هي :

أولاً: الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية

ويقصد بالاتصال الرسمي هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ويكون خاضعاً للقواعد والقوانين والأنظمة المتبعة داخل المنظمات .

أما الاتصال غير الرسمي هو ذلك الاتصال الذي يتم بالاستناد إلى الاعتبارات الشخصية بين الأطراف المعنيين ولا يكون محددًا بأي اعتبارات أخرى.

ولا أحد يستطيع أن ينكر أن المنظمة مهما حاولت الالتزام فقط بالاتصالات الرسمية لا تستطيع حيث أن الاتصالات غير الرسمية لها أهميتها داخل المنظمة بل يمكن أن تقدم خدمات عديدة للمنظمة وتتوقف فعالية الاتصالات الرسمية على توفر عدة عوامل مختلفة منها:

- وجود خطط واضحة ومحددة للاتصال ومعروفة للجميع.
- وجود قنوات فعالة وقادرة على نقل الرسائل.
- مراعاة اتجاه خط السلطة وأصول الاتصال الرسمي حتى لا يتجاوز أحد الآخر سواء كان الرؤساء أو المرؤوسين.
- مراعاة أن تكون خطوط الاتصال صالحة دائماً ولا تنقطع.

• حرص القائمون على الاتصال الرسمي على مراعاة قبول الآخرين لرسائلهم وأن يكون هذا القبول برضا وليس إذعان. أما بخصوص الاتصالات غير الرسمية فهي كما قلنا سابقاً فإنها تلعب دوراً كبيراً في تقوية التفاعلات الشخصية بين العاملين وإذا ما استطاعت المنظمة استغلال ذلك بصورة إيجابية فإن ذلك سينعكس على أداء المنظمة بالإيجاب والعكس هو الصحيح بمعنى إذا لم يتم توجيه الاتصالات غير الرسمية بشكل جيد قد تؤدي إلى تفكك المنظمة وجعلها تعاني من مشكلات كثيرة.

ثانياً: الاتصالات المباشرة والاتصالات غير المباشرة:

ويقصد بالاتصالات المباشرة التي تتم بين المرسل والمستقبل دون أية وسائط أو طرف ثالث.

أما الاتصالات غير المباشرة فهي التي تتم عبر طرف ثالث في الغالب.

ويتميز الاتصال المباشر بعدة مزايا هي:

١. تسمح للمرسل بالتعبير عن نفسه بوضوح تام دون تحريف.
٢. ضمان المرسل أن رسالته قد وصلت كما يريد تماماً.
٣. ضمان المستقبل بأنه قد فهم الرسالة تماماً كما يريد المرسل وذلك من خلال الاستفسار.
٤. ضمان سرية عملية الاتصال دون تسرب المعلومات.

هذا بالإضافة إلى أن الاتصال غير المباشر له دواعيه وخصوصاً إذا كان هناك تباعد بين المرسل والمستقبل، أو إذا كان هناك عائق يمنع الاتصال المباشر.

ثالثاً: الاتصالات الصاعدة والاتصالات الهابطة:

وهذه الاتصالات تتم عبر خطوط السلطة الرسمية، فالاتصال الهابط هو الذي يكون بين الرؤساء والمرؤوسين ويتمثل بإلقاء الأوامر والتعليمات من الرؤساء والمرؤوسين ولقد وضح الله عز وجل لنا ذلك في قوله تعالى: (وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانٍ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ) أما الاتصال الصاعد فهو على العكس حيث يتم من قبل المرؤوسين إلى الرؤساء متمثلاً بالشكاوى والتظلمات والاقتراحات ... الخ وهذا ما وضحه الإسلام لنا في قول الله عز وجل: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَرْفَعُوا أَصْوَاتَكُمْ فَوْقَ صَوْتِ النَّبِيِّ وَلَا تَجْهَرُوا لَهُ بِالْقَوْلِ كَجَهْرِ بَعْضِكُمْ لِبَعْضٍ أَنْ تَحْبَطَ أَعْمَالُكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تَشْعُرُونَ).

ولكل منهما مزاياه:

مزايا الاتصال الهابط:

١. تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم مما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم.
٢. تجعل الموظف يشعر باهتمام الإدارة فيه مما يخلق الثقة في نفسية الموظف.
٣. تمكين المرؤوسين من متابعة التغيرات والتطورات المختلفة التي تحدث في المنظمة.

أما بخصوص الاتصالات الصاعدة فكما أشرت سابقاً فهي تتمثل بالمشاركة وإبداء الرأي من قبل المرؤوسين وهذا كله يؤدي إلى شعور الموظف بالثقة في النفس مما يؤدي إلى تحقيق الرضا .
وأهم مزايا هذا النوع فهي تتمثل بالآتي:

١. يمكن العاملين من التعبير عن مشاعرهم مما يحقق لهم إشباع الحاجات الاجتماعية لهم .

٢. يمكن الإدارة من التعرف على مدى تقبل العاملين لأهداف المنظمة ودرجة الرضا عنها .

٣. يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالتها ووصولها إلى درجة لا يمكن حلها .

ويعتقد أن تواجد هذين النمطين من الاتصال لا بد أن يكون في جميع المنظمات دون استثناء ولكن درجة تواجدها يتوقف على طبيعة الرؤساء هل يميلون إلى الاستبداد أم إلى الاعتماد على مشاركة الآخرين .

رابعاً: الاتصالات الأفقية والاتصالات من جميع الجهات

ويتم هذا النوع من الاتصالات إما بصورة رسمية أو غير رسمية ويكون بين الزملاء في التنظيم أو بين الأشخاص الذي تجبرهم ظروف التقسيم الوظيفي للعمل على الاتصال مع بعضهم وتبادل المعلومات وهذا النوع من الاتصالات حث عليه الإسلام لقوله تعالى: (يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا).

أما الاتصال من جميع الجهات فهو الذي يقوم على أساس سياسة الباب المفتوح وقد يكون ذلك محدداً بصورة رسمية وقد يتم بصورة غير

رسمية وذلك حسب سياسة المدير أو حسب السياسة العامة للمنظمة، وكلما كانت القيادة الإدارية ذات توجهات ديمقراطية أو إنسانية كلما سمحت بهذا الشكل من الاتصال، وتبرز أهمية ذلك الاتصال في أنه يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يعطي المدراء فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ القرارات، كما أن ذلك يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين وبيئتهم كشركاء في الإدارة مما يزيد من ولائهم لسياسات المنظمة وفي هذا ضمان لتنفيذ القرارات الصادرة من الإدارة العليا للمنظمة .

خامساً: الاتصالات المكتوبة والاتصالات الشفوية

ويقصد بالاتصالات المكتوبة أي تدوين الرسائل في صورة مادة مكتوبة ومن أشكالها المذكرات، التقارير، التعميمات، المنشورات والكتب.....الخ.

ويدعو الإسلام إلى استخدام الاتصالات المكتوبة لما لها من أهمية بالغة في توصيل المعلومات ولعل ذلك واضحاً في الآية الكريمة (اذْهَبْ بِكِتَابِي هَذَا فَاَلْقَهُ إِلَيْهِمْ)

كما أن السنة النبوية الشريفة دعت إلى استخدام الاتصال الكتابي حيث أقد استخدم هذا الأسلوب مخاطباً كافة ملوك الأرض ففي الحديث الشريف " عن أنس أن النبي كتب إلى كسرى وإلى قيصر وإلى النجاشي وإلى كل جبار يدعوهم إلى الله تعالى.

ويتمتع هذا الأسلوب بعدة مزايا :

١. المادة المكتوبة هي أكثر وضوحاً .

٢. تمنع التلاعب والتحريف في المعلومات .

٣. يمكن حفظها كسجلات رسمية أو كمراجع للإستتارة بها في المستقبل .

٤. أنها تضمن تحديد المسؤولية ولا تسمح بالنتكر والتهرب من الالتزام .

أما عيوب هذا الاتصال :

١. قد يفشل المرسل في التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستقبل مغزى الرسالة .

٢. قد تؤدي إلى زيادة النفقات من خلال الاحتفاظ بهذه الوثائق وتكديسها .

أما الاتصالات الشفوية وهي تلك التي يتم نقل المعلومات خلالها عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل مباشرة أو عن طريق الهاتف أو بخلاف ذلك من مثل هذه الوسائل.

وكذلك اهتم الإسلام بالاتصال الشفوي لما له من أهمية بالغة في فعالية الاتصال وهناك العديد من الآيات الكريمة التي تحت على ذلك منها قوله تعالى " (اذهبْ أَنْتَ وَأَخُوكَ بِآيَاتِي وَلَا تَنِيَا فِي ذِكْرِي)، (اذهبَا إِلَى فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَى)، اذهبَا (فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لِّنَا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى)، وهنا خطاب صريح من الله عز وجل إلى نبيه موسى أن يذهب إلى فرعون ويدعوه إلى الإيمان برفق ولين فهذه دعوة صريحة للاتصال الشفوي وفي آية أخرى يقول تبارك وتعالى : (وَأَنْتُمْ عَلَيْهِمْ نَبَأٌ نُوحٍ) وفي موضع آخر

يقول عز من قائل "فقال لصاحبه وهو يحاوره "..... فهذا يعتبر نموذج صريح للاتصال الشفوي وهو الحوار والمناقشة. ولعل الإسلام اهتم بشكل واضح في هذا النوع من الاتصال لما له من أهميه بالغة ونلاحظ ذلك من خلال تحديد يوم الجمعة للاتصال الشفوي بين المسلمين.

مزايا الاتصالات الشفوية:

١. يحافظ على قدر كبير من السرية .
 ٢. تسمح لكل من المرسل والمستقبل أن يتعرف كل منهما على ردود أفعال الآخر بشكل مباشر .
 ٣. تتصف بالسرعة والتفاعل التام .
- أما عيوب هذا الأسلوب :

١. قد تؤدي إلى ضياع الوقت وزيادة التكاليف وهذا ما يحدث في الاجتماعات .
٢. قد تؤدي إلى سوء فهم المستمع لأقوال المرسل .

مقومات الاتصال:

هناك بعض المقومات التي تساعد علي نجاح الاتصال، وتعمل علي زيادة فعاليته، ومن هذه المقومات ما يلي:

- أن يتوافر فكرة واضحة ومحددة تمامًا في ذهن المرسل (صاحب الرسالة)، وهذا يعتمد بالدرجة الأولى علي مدي وضوح الهدف الفعلي من الاتصال.

- قدرة المرسل علي نقل الفكرة بأسلوب واضح ومعبر عنها، ومدي استعداد المستقبل لاستقبال الرسالة التي توجه إليه وقدرته علي فهم واستيعاب ما جاء بها.

- وضوح الرسالة لكي يسهل فهم مضمونها، وأن تصاغ بشكل مبسط خالي من التعقيد، إضافة إلي سلامة وسيلة الاتصال، وأن تكون مناسبة للموضوع الذي تجري عملية الاتصال من أجله، وملاءمتها من حيث التوقيت، ومن حيث التنفيذ.

- عدم لجوء العاملين بالإدارة إلي الأساليب التهديدية، الأمر الذي يترتب عليه خوف المستقبل وقلقه، وعدم الإلمام الكامل بعملية الاتصال.

- النظر إلي عملية الاتصال علي أنها ليست مجرد نقل وسيلة أو معلومة أو قرار، إنما ينظر إليها علي أنها عملية تأثيرية هادفة.

رابعًا: التوجيه الإداري

تتمثل الوظيفة التالية في الإدارة بعد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، في توجيه المرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم، وبُمكن التعرف على التوجيه الإداري كما يلي:

مفهوم التوجيه الإداري:

لقد أُشير إلى التوجيه على إنه: " إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة؛ لضمان سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية كالسلطة وهو العمل المستمر

من قبل المدير، الذي يلزم تنفيذ الأهداف والأعمال، عن طريق قيادة حكيمة تستتير بآراء المنفذين الذين يكونون على صلة أوثق بالأعمال في ظل نظام محكم للاتصالات يربط بين مختلف الوظائف الإدارية للعاملين . بينما عرفه آخرون بأنه " العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسيه؛ لإرشادهم وترغيبهم، وتنسيق جهودهم وقياداتهم لتحقيق الأهداف".

ويرى بعض الكتاب أن وظيفة التوجيه هي " الوظيفة الإدارية الأولى على أساس أن المدير يمكن أن يعهد بكثير من أعباء الوظائف الأخرى إلى الغير، ولكنه لا يستطيع أن يتخلى عن مسؤولية التوجيه والعاملين ويربط البعض بين التوجيه والرقابة باعتبار أن الرقابة تحدد مدى التوجيه واتجاهاته" .

هذا ويرى آخرون إن التوجيه هو: "الوظيفة الثالثة من الوظائف الرئيسية 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 وإرشادات".

عناصر التوجيه:

ينطوي التوجيه بصفة أساسية على عدد من العناصر كما يلي :

- ١ . تحديد واجبات الأفراد.
- ٢ . شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.

٣. النصح والإرشاد المستمر.
٤. تشجيع الأفراد.
٥. التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ووضعه لحل المشكلات والانحرافات.
٦. إصدار الأوامر والتعليمات.
٧. وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو جماعة .

أهداف التوجيه الإداري:

يُمكن إجمال أهداف التوجيه الإداري بالآتي :

١. تحسين الأداء .
٢. تقييم العمل الإداري وتقديم الاقتراحات لتحسينها.
٣. تطوير النمو المهني والفني للعاملين وتحسين مستويات أدائهم.
٤. تحسين استغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية.

أهمية التوجيه الإداري:

تتمثل أهمية التوجيه الإداري كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، لا بدّ من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف، فإذا تمت العملية الإدارية بدقة، فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة، وإذا اختلفت هذه العملية في إحدى مراحلها ولم تلق العناية التي تستحقها، فلا بد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه، فمثلاً إذا لم توزع الواجبات على الأفراد

والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية.

كما تتمثل أهمية التوجيه الإداري في أدائها الذي يتعين على المستويات الإدارية كافة، وتتزايد أهميته في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين، ففي هذه المستويات يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات عديدة؛ لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية.

في حين أشار بعض الخبراء الإداريين إلى إن أهمية التوجيه الإداري تكمن في فوائده الناجمة عنه كما يلي:

١. يسهل التوجيه من مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية.

٢. يوفر التوجيه اتصالاً مباشراً بوظائف المرؤوسين، ويساعد على تلبية احتياجاتهم بالشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة.

٣. يتيح التوجيه الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء، وما يواجههم من مشكلات في العمل، من خلال التوجيه الدائم الذي يقوم به المدير أثناء متابعة الأداء، ما يساعدهم على أداء وظائفهم على نحو أفضل.

٤. يستخدم التوجيه والإرشاد كثيراً كوسيلة للنهوض سريعاً بالمستخدمين الجدد في وقت قصير، وذلك للإلمام بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي

يعلمها أعضاء الفرق المكونة حديثاً، بحيث يكون هذا النوع ملازماً ومصاحباً للتدريب المهني.

٥. يرشد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال؛ لضمان عدم الانحراف عن تحقيق أهداف المنظمة.

٦. يُدرّب ويُسهّم في تنمية مهارات العاملين؛ لشموليته على التدريب بطريقة غير مباشرة، فنجد مثلاً أن المدير أو رئيس القسم حينما يقوم بتوجيه العاملين معه لتصحيح الأداء، فهو بذلك يدرّبهم ويساعد على تنمية مهاراتهم.

مبادئ التوجيه الإداري:

يتطلب فن التوجيه الإداري ما يلي :

§ مبدأ الثقة: ويُشير إلى إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر ويعلمه وبإحاطته الشاملة بالموقف وقدرته على المواجهة، بالإضافة إلى إشعار المرؤوسين بالثقة بهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم.

§ مبدأ الوضوح والشفافية: ويُؤكد 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:

يُمكن 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 : تُعد 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.

خامساً: الرقابة الإدارية

الرقابة الإدارية واحدة من الوظائف الرئيسية التي تتكون منها العملية الإدارية، والرقابة ليست منفصلة عن وظائف الإدارة الأخرى، بل هي جزء يكتمل به الأداء الإداري في أية مؤسسة.

والرقابة هي المقياس الذي تزن به الإدارة جهود العاملين وبناء علي نتائج الإدارة والعاملين بالمستوي الذي يستحقونه.

ولقد عرفت الرقابة الإدارية بمجموعة من التعاريف وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

الرقابة الإدارية هي مجموعة من التطبيقات المستخدمة من أجل الوصول إلى الكفاءة الإدارية، وتُعتبر جزءاً من نظام التحكم الداخلي في المؤسسات، وتهدف إلى دعم تنفيذ كافة الأعمال في الأوقات المناسبة، والمرتبطة مع السياسات الإدارية.

وأيضاً تُعرف الرقابة الإدارية بأنها الأفعال أو القوة التي تُحقق السيطرة على العمل، وهي من الوسائل القانونية المستخدمة في التنظيم والتوجيه الإداري.

ومن التعريفات الأخرى للرقابة الإدارية هي الأفعال المرتبطة بالسيطرة على الأشياء أو الأشخاص، من خلال فرض السلطة المناسبة والمرتبطة في نجاح الرقابة.

وسائل الرقابة الإدارية:

تَعتمد الرقابة الإدارية من أجل تحقيق النجاح في عملها على مجموعة من الوسائل، وهي:

- التقارير الإدارية: هي من الأدوات المستخدمة في الرقابة، وتساعد على توضيح مستويات أداء الموظفين، وطبيعة إنجاز الأعمال الخاصة بهم.
- الإشراف الإداري: هو المتابعة المستمرة لبيئة العمل، من خلال دعم ورفع معنويات الموظفين عن طريق تطبيق وسائل الإدارة الحديثة.
- الشكاوى: هي عبارة عن كل شكوى تصدر عن العملاء الذين يتعاملون مع المؤسسة، وتساعد على توضيح مجموعة من المعلومات للمدراء عن الصورة الحقيقية لطبيعة العمل، والأخطاء التي حدثت من أجل تجنب حدوثها في المستقبل.
- الإدارة بالتفويض: هي تفويض صلاحيات المدراء إلى بعض الموظفين؛ من أجل تطبيق الرقابة الإدارية على العمل، والتأكد من حسن سيره بطريقة صحيحة، ويساهم ذلك في رفع مستوى وكفاءة الأداء الوظيفي عند الموظفين.
- الإدارة بالأهداف: هي وضع مجموعة من الأهداف، ومن ثم ربطها مع معايير رقابية تعتمد على وجود مسؤوليات مشتركة بين المدراء والموظفين؛ حتى يتم لاحقاً قياسها وتحديد الأمور المناسبة لتطبيقها بطريقة صحيحة.

أهداف الرقابة الإدارية:

- تسعى الرقابة الإدارية إلى تنفيذ العديد من الأهداف من أهمها:
- التقيد بالسياسة الإدارية: هو الهدف المرتبط بمتابعة تنفيذ الدوائر الإدارية للتعليمات والقرارات المختلفة حسب اختصاص كل منها،

ويساعد ذلك على التأكد من مدى وضوح فهم القرارات الإدارية؛ مما يُساعد على عدم ترك المجال للتفسيرات الذاتية في الدوائر، والتي ينتج عنها سوء تنفيذ التعليمات أو عدم معرفة كيفية استخدامها من أجل الوصول إلى أهداف العمل بكفاءة.

- الاستخدام المناسب للموارد الاقتصادية: هو العمل على ترشيد طرق صرف أو استخدام الموارد الاقتصادية؛ من أجل تحقيق الأهداف مع الحرص على عدم التبذير أو الإسراف في هذه الموارد، بل من المهم استخدام الكميات المناسبة منها بأقلّ التكاليف الممكنة.

- توزيع المسؤوليات: هو تعزيز قدرة الشركة على تطبيق الرقابة الداخلية الشاملة لكافة الدوائر عن طريق تقسيم المهام والوظائف الإدارية بين الموظفين، فلا ينفرد موظف فقط في أداء وظيفة معينة من بدايتها إلى نهايتها، مما يساهم في تفادي وقوع الأخطاء أو معرفتها مبكراً من أجل علاجها بشكلٍ سريع، كما يُساعد توزيع المسؤوليات على منع تداخل أو تكرار الأنشطة في بيئة العمل.

- تطبيق الإدارة للمراجعة الداخلية: هو تنفيذ التدقيق ضمن بيئة العمل، ويهدف إلى تحقيق الآتي: تحسين سير العمل وفقاً للخُطط والسياسات المُعتمدة في المؤسسة، مساعدة الإدارة على تجاوز الروتين اليومي، التأكد من تنفيذ الإجراءات الخاصة في الرقابة الداخلية، تقديم توصيات بتدريب وتأهيل الموظفين في الأقسام الإدارية، تحقيق الأداء المُميز والجيد والفعال.

أنواع الرقابة الإدارية :

تُقسم الرقابة الإدارية في المنشآت إلى مجموعة من الأنواع وهي:

١- الرقابة من حيث التنفيذ؛ وتقسم إلى:

أ_ الرقابة الوقائية: هي رقابة تُطبق قبل تنفيذ المهام، ووظيفتها منع الوقوع في الأخطاء ومُعالجتها من بدايتها.

ب_ الرقابة العلاجية: هي رقابة تُطبق بعد تنفيذ المهام، ووظيفتها إنجاز كلِّ مراحل العمل أو أيِّ جزءٍ من أجزائه بطريقةٍ صحيحة؛ من خلال متابعة المهام والأنشطة، ومن ثمَّ حصرها لمقارنتها مع المعايير الوظيفية، من أجل تقييم الأخطاء بعد حدوثها لمنع تكرارها في المستقبل.

٢- الرقابة من حيث الوظيفة؛ وتقسم إلى:

أ- الرقابة المستمرة: هي نوعٌ من أنواع الرقابة تُعرف أيضاً بمُسمى الرقابة التشغيلية، والهدف منها التأكد من التقيد في تنفيذ قواعد العمل، ومعرفة مساره والسلوك الخاص بالموظفين.

ب- الرقابة المحاسبية: هي رقابة تهدفُ إلى متابعة الأداء الماليّ والبيانات الخاصة فيه، والتأكد من صحّة ومصادقية كافة المعاملات المالية، وأنها ذات أسسٍ قانونيةٍ ممّا يساهم في تقديم الحماية للأصول الخاصة في المؤسسة.

أهمية الرقابة الإدارية:

تعدُّ الرقابة الإدارية من الوظائف المهمة في المنشآت بكافة أنواعها، وتلخّص هذه الأهمية وفقاً للنقاط الآتية:

أ_ توحيد الأداء؛ ممّا يساهم في المحافظة على كفاءة العمل المؤسسيّ، والتقليل من النفقات الماليّة.

ب_ تقليل حجم الخسائر، والمفقودات الناتجة عن سوء استخدام موجودات المؤسسة.

ج_ توحيد جودة العمل، ويؤدّي ذلك إلى مساعدة الإدارة على تلبية حاجات الموظّفين، والسوق الخاص في الأعمال، ويحقّق توقّعات العملاء والزبائن.

د_ مراقبة وظيفة التخطيط؛ من خلال الموازنة بين المبيعات المتوقّعة والعملية الإنتاجية، ومن ثمّ مقارنتها مع العمل والتكاليف المستخدمة في جدولة الأعمال.

هـ_ المساهمة في زرع الشعور الإيجابيّ عند الموظّفين؛ من أجل تحفيزهم لتحقيق أفضل أداء يساهم في الوصول إلى الأهداف.

مجالات الرقابة الإدارية:

يُعدّ تطبيق الرقابة الإدارية شاملاً لمجموعة من المجالات وهي:

أ_ مجال الإنتاج: هو تطبيق الرقابة على الإنتاج من أجل تحقيق التوافق بين المنتجات، والمعدّات، والوقت، والنشاطات الخاصة في إنجاز ما هو مطلوب.

ب_ مجال التسويق: هو تطبيق الرقابة على الخدمات والسلع؛ ممّا يساهم في توفيرها ضمن الزمان والمكان المناسبين، وتتقدّم الرقابة الإدارية على التسويق مجموعةً من العمليات، وهي متابعة حجم المبيعات، ومعرفة الأرباح الناتجة عنها، وقياس كمّيّتها في منطقة ما.

جـ مجال الموارد البشرية: هو تنفيذ دور الإدارة في الرقابة على الموظفين، ومتابعة أداء كلّ موظف من خلال مجموعةٍ من الأسس، ومنها: المهارات الشخصية، والتعاون، وتحقيق الأهداف، وغيرها.

مبادئ الرقابة الإدارية:

تعتمد الرقابة الإدارية على مجموعة مبادئ من أهمها:

أـ تحقيق الاقتصادية: هي القدرة على مراقبة تنفيذ كافة العمليات بأقلّ التكاليف؛ لذلك ليس بالضرورة الاستعانة بنظامٍ رقابيّ كبيرٍ إلا إذا كان حجم المؤسسة كبيراً ويحتاج إلى نطاق رقابة متنّس.

بـ التكامل: هو التعاون بين الرقابة وكافة النطاقات التنظيمية الأخرى في المؤسسة، ويعتمد ذلك على دور المدراء في الربط بين استراتيجيات العمل، وطبيعة النظام الرقابيّ.

جـ الوضوح: هو سهولة فهم الرقابة الإدارية من قبل الأفراد الذين يُطبّقونها في بيئة العمل.

سادساً: استشراف المستقبل

إن حب المعرفة والسعي لاستقراء المستقبل من الصفات التي جُبل بها البشر، وعلوم الإدارة الحديثة تعتمد استشراف أو استقراء المستقبل في المؤسسات والهيئات كأحد مناهج العمل الناجح والأداء الفعّال.

وبالطبع لا يعني استشراف المستقبل علم الغيب.... فهذا علمه عند الله وحده، إنما بالموقف الإيجابي الذي تتخذه الإدارة من قراءة للمجتمع واحتياجاته من مؤسساتها، ويدخل في ذلك ما يعرف بدراسات الجدوي التي

تعتمد بشكل أساسي علي تفعيل المعلومات، ووضع المقدمات للخروج بنتائج تتعلق باحتمالات المستقبل.

ومنا هنا فإدارة المستقبل تعني استقراء المستقبل لا باعتباره الشيء المقرر سلفاً والمفروض علينا، والذي يكتشف لنا شيئاً فشيئاً، ولكن باعتباره شيئاً يجب بناؤه وتنفيذه.

واستشراف المستقبل في جوهره هو مجموعة البحوث المتعلقة بالتطور المستقبلي للبشرية، مما يسمح باستخلاص عناصر تنبؤية، ومحاولة التعامل مع المستقبل، ليس برفضه وإنما محاولة تحسينه وتطويره لمسيرة الجديد المتجدد، ومعايشة المستجدات، ومراجعة الأصول والأطر التي تحكم الواقع لاستنباط آليات التعامل مع الوقائع.

ولكن لماذا نستشرّف المستقبل؟ كما يقال "الناس أعداء ما جهلوا"، ولكن النجاح الحقيقي هو التصالح مع المستقبل، وما دام المستقبل مجهولاً يظل أحد المتغيرات التي يمكن توجيهها لصالح المؤسسة أو علي أقل تقدير تجنب احتمالات المخاطر والخسارة عبر توجيه المستقبل لصالح المؤسسة.

ولأن الإدارة تتعامل مع متغيرات (الوقت، الإنتاج، احتياجات المجتمع....إلخ) فعليها السعي لكشف الحركات المستمرة الخطية أو الدورية، والتي قد لا تتكرر، أو تحكم بالضرورة مستقبل الجماعات الإنسانية.

والاستشراف هو نوع من الفعل الإيجابي الذي قد تتأخر نتائجه، ولكنه يسهم في التطوير والإضافة للمؤسسة؛ فشتان بين من ينتظر ما يأتي به المستقبل، ومن يسارع نحو المستقبل مستخدمًا أدوات المستقبل وآلياته. والمعضلة في الإشراف ليس بالأمر السهل أو المعتاد تبعًا لحقيقة جوهره؛ لأنه دائم التغيير وعدم الركون إلي السائد واختراق المناخات القائمة وإيجاد أجواء تساعد علي التغيير وتدعو إليه، والحفز باتجاهاته، ومن ثم فإن المستشار هو الشخص أو الأفراد أو الجماعات والمؤسسات والسلوكيات والثقافات التي تقوم بهذا الدور وتمارس هذه المهمة يقوم بعمل شاق، وغالبًا ما يكون هؤلاء المستشارون عرضة للأذى والنبذ والكرهية من قبل عامة المجتمع والدوائر النافذة فيه، وما لم يكن الاستشراف متأصلًا في تلك الدوائر، وهذا لا يتم إلا في مجتمعات قد قطعًا أشواطًا طويلة في الوعي بأهميته.

ومن أجل الحيادية في قراءة المستقبل يجب تجنب الأفكار المسبقة أو الاندفاع لرؤية بعض الأمور التي تناسب أفكارنا وتجاهل أو نبذ الأخرى التي تزعجنا، ومن الأخطاء التي قد يقع فيها المستشارون تفسير الأمور حسب الموروث الثقافي والمفاهيم والبنى الفكرية الثابتة، وبالطبع فإن الاستشراف يقتضي الحيادية والإيمان بأن التغيير هو أحد سنن الحياة، ومن هنا فعلي الإدارة في المؤسسات أن تعتمد المنهج النقدي في وسائل المراقبة ومصادر المعلومات والبعد عن النظرية السائدة التي تحتاج إلي زمن طويل للخروج من سيطرتها.

خصائص الاستشراف ومراحله:

قسم علماء الإدارة عملية الاستشراف والتعامل مع المستقبل إلى ثلاث حالات أو مواقف: أولها الموقف السلبي أي الخضوع للمتغيرات وهذا تركز إليه الإدارات التقليدية التي تنتظر الحدث، وتدهمها المتغيرات، وقد تعجز عن التعامل معها، أما الموقف الثاني فهو الموقف المنفعل ويعني انتظار التغيير لحصول رد الفعل، ورغم أن هذا الموقف قد يمكننا من التعامل مع المواقف الطارئة إلا أنه لا يقود المؤسسة إلى خطوات للأمام، بل يرتبط ويتعامل مع كل موقف علي حدة، والموقف الثالث هو ما نعني به إدارة المستقبل فهو وجود المستشراف المعني بالنشاط أي التهيؤ استعداداً لتغيير متوقع، والعمل في سبيل تحقيق تغييراً مرغوباً فيه.

والاستشراف يتميز بأنه متعدد التخصصات لا يرتبط بعمل محدد أو إدارة معينة أو منهج بذاته، كما أن الاستشراف يتعامل مع الزمن الطويل ويأخذ بعين الاعتبار تغيرات المسار مثل تدخل اختراعات وإنجازات، وأشخاص جدد،.... إلخ.

والاستشراف يتم وفق خطوات مرحلية ممنهجة تبدأ بتعريف المشكلة، ثم اختيار وبناء نموذج وتحديد المتغيرات الأساسية، ومن ثم تأتي مرحلة تجميع المعلومات والمعطيات وتشكيل النظريات، لنستطيع في النهاية بناء الخيارات المستقبلية الممكنة، وفي النهاية تتمكن الإدارة عبر جهاز ومسئولي الاستشراف تحديد الخيارات الاستراتيجية.

وعلي ذلك فإن الاستشراف ليس نشاطاً فردياً بل هو عمل وجهد جماعي يضم الأشخاص المؤهلين في اختصاصات مختلفة، مع توفير كل

الإمكانيات اللازمة له ليتمكن من استشراف المستقبل، ووضع رؤية واقعية وصحيحة يمكن يمكن السير علي هديها.

وبعد تناول العمليات والوظائف الرئيسية للعملية الإدارية، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال والرقابة واستشراف المستقبل، فإنه يمكن القول استنادًا إلي ما سبق أن العملية الإدارية تعتمد علي مجموعتين من العوامل:

- **مجموعة العوامل الفنية:** وتشمل الأسس والقواعد التي تقوم عليها الأنشطة، والإمكانات المادية المستخدمة في الأداء، وأساليب وطرق العمل.
- **مجموعة العوامل الإنسانية:** وتشمل قدرات ومهارات ورغبات العاملين في تأدية النشاط.

الفصل الثالث

القيادة التربوية وصنع القرار وإتخاذ في المؤسسات التعليمية

الفصل الثالث

القيادة التربوية وصنع القرار وإخاذه في المؤسسات التعليمية

تمهيد:

يؤكد الفكر الإداري المعاصر علي أن المؤسسة التي تمتلك قيادة ناجحة تكون أكثر تطورًا من غيرها، ولعل ذلك يرجع إلي الفكر المجدد الذي تتبعه قيادة تلك المؤسسة وبيئتها والعاملين فيها ، ومن هنا يتناول الفصل الآتي القيادة التربوية وطبيعتها وعلاقة ذلك في صنع القرار التربوي وإخاذه.

أولاً: القيادة التربوية

تعددت وتباينت مفاهيم القيادة في الفكر الإداري المعاصر، ويرجع ذلك إلي أن مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن والعوامل الثقافية والسياسية في المجتمع. حيث تعرف القيادة بأنها: القدرة على التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه وتنسيق ذلك النشاط للوصول الى هدف معين. وعرفت أيضاً القيادة "بأنها النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق بعض الأهداف التي يرغبون في تحقيقها". وهي كذلك القيادة "بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة لاهتمام الآخرين، وإطلاق طاقاتهم، وتوجيهها في الاتجاه المرغوب".

وأشير أيضاً بأنها "عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معا بطريقة طيبة، وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية".

وبناء على هذه التعاريف يتضح أن القيادة هي مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما، ويقصد من وراءها حث الأفراد على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل، ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

هذا عن القيادة أما القيادة التربوية فيمكن تعريفها بأنها العملية التي يتمكن من خلالها القائد التربوي أن يؤثر في تفكير الآخرين ويوجه سلوكهم.

ويعرفها "محمد منير مرسى" على أنها القدرة على توجيه سلوك الأفراد في موقف معين، إذ تقوم في جوهرها على التفاعل الذي يتم بين القائد وأفراد الجماعة.

وينظر إليها أيضاً بأنها: العملية التي يؤثر بها الفرد على الآخرين ويحثهم على الإبداع في بيئة العمل ويثير دافعيتهم ويوجه أنشطتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبهذا المعنى فإنها تعبر عن تقبل التغيير والمشاركة في إحداثه تعاونياً، حتى يمكن مواجهة تحديات الحاضر ومتطلبات المستقبل؛ حيث تمثل النقطة الجوهرية لعملية القيادة في التصور المستقبلي، ومحاولة التنبؤ بما يحمله الغد من مشكلات وصعوبات.

فلسفة القيادة التربوية:

احتلت القيادة في الفكر الحديث دورًا بارزًا، ويظهر هذا الدور في تركيز معظم الاتجاهات الفكرية علي القيادة الإدارية، وباستعراض بعض المدارس الإدارية يتضح مدي الاهتمام ببلورة فلسفة القيادة الإدارية في المؤسسات المختلفة ومن بينها المؤسسات التعليمية وذلك كما يلي:

- **مدرسة العلاقات الإنسانية:** يتلخص فكر هذه المدرسة في مجال القيادة الإدارية في أن دعم العلاقات الإنسانية في الإدارة يحدده مدي نجاح القائد في أداء أدواره، وأن القائد الناجح يعطي فرصًا لتنمية الأفراد ويسعي لاشباع حاجاتهم، ويسهل عليهم تحقيق أهدافهم، بما لا يتناقض مع أهداف التنظيم، الأمر الذي يؤدي إلي ارتفاع الروح المعنوية وارتفاع مستوي الأداء.

- **نظرية التنظيم الاجتماعي:** تعتبر هذه النظرية التنظيم الإداري تنظيمًا فرعيًا من التنظيم الأكبر في المجتمع، ويتكون أفراده من مجموعات تتعاون باستخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق أهداف شخصية وأهداف جماعية من خلال سلوك منظم ومن خلال المشكلات التنظيمية.

وتؤكد هذه النظرية علي أن عوامل نجاح التنظيم تتمثل في توفير القيادة ووسائل اتصال إداري نشطة إلي جانب توفير الحوافز ودعم عمليات التفاعل بين الأفراد، وتعد القيادة الفعالة من أهم العوامل السابقة لكونها تهتم بالعاملين فتدعمهم وتعمل علي تيسير عملهم.

- **نظرية التوازن التنظيمي:** يري أنصار هذا المذهب أن التنظيم الإداري بطبيعته يمثل تنظيمًا اجتماعيًا وأنه يمثل نشاطًا متعاونًا يستلزم وجوده أشخاصًا قادرين علي الاتصال ولديهم الرغبة في المشاركة بالعمل لتحقيق الأهداف المشتركة، ويعتمد بناء التنظيم علي الكفاءة الإدارية للقادة ورغبة الأفراد في المساهمة معهم في جهود التغيير.

ويؤكد رواد هذه النظرية علي العلاقة بين الأداء والعائد أو المردود وأن الفرد يستمر في الأداء إذا شعر بأن العائد معادل للجهود التي يبذلها، ودور القيادة يكون في المحافظة علي هذا التوازن بين أداء الفرد ومساهمته والعائد عليه.

والجدير بالذكر أن مصطلح القيادة يتداخل مع مصطلح الإدارة، ويظن البعض أنهما بمعنى واحد إلا أن الكثير قد حاول التمييز بين طبيعة العمل الإداري وطبيعة العمل القيادي، ولقد اختلفت الآراء حول علاقة القيادة بالإدارة حيث إن القيادة والإدارة نظامان مختلفان ولكنها متكاملان ورغم لكل مجال منهم خصائصه ووظائفه، إلا أنهما ضروريان لنجاح المنظمات والجمع بينهما يعد تحديًا حقيقيًا.

والقادة أشخاص لهم رؤي محددة وواضحة ، ويعملون في مستوي من التخطيط الاستراتيجي المتميز، وبذلك فهم يفوقون المدراء والإداريون ، والقيادة هي الأكثر شمولية لأنها تحمل داخل طياتها رؤية التغيير والإبداع والتحدي.

وثمة توجه فكري يؤكد علي أن الإدارة تعني الحاضر ، بينما القيادة تعني الحاضر والمستقبل معًا، والإدارة تقوم علي الاكتفاء بأداء العمل وفق

الإمكانات المتاحة، أما القيادة فلا تكتفي بذلك، بل تطور الأساليب وتحفز العاملين نحو الفاعلية والإبداع عن طريق التفاعل معهم واستغلال إمكانياتهم، كما أن الإداري يستمد سلطته ونفوذه من مركزه الرسمي (الوظيفي)، بينما يستمد القائد سلطته ونفوذه من خلال قدرته علي التأثير الإيجابي ومكانته بين المرعوسين، ولذلك فإنه ليس بالضرورة أن يكون كل إداري قائد، ولكن كل قائد يمكن أن يكون إدارياً فعالاً.

وقد يكون الشخص نفسه في موقف ما قيادياً، وفي موقف آخر إدارياً، فهو حينما يقوم بأعمال تيسيرية روتينية وفق نظام محدد فإنه يكون مديراً، وحينما يتجاوز النمطية إلي الابتكار والإبداع فإنه يصبح قائداً.

وتأسيساً علي ما سبق؛ يتضح أنه علي الرغم من هذه الفروق إلا أن كلاً من الإدارة والقيادة وجهان لعملة واحدة، بحيث لا يستطيع الفرد تجنب وجه واحد دون الآخر، كما أنه بالرغم من الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ، إلا أن القيادة فرع من علم الإدارة.

أهمية القيادة في الإدارة التربوية:

تتبع 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 تتولي القيادة ترتيب أولويات الأهداف وتخصيص المصادر المتاحة للاستخدامات المتنافسة، وتحقيق الموازنة 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 علي 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 بدءاً من التخطيط ووضع الخطط والاستراتيجيات، وتنفيذ الخطط ومعالجة أي انحراف محتمل أثناء التنفيذ، ومروراً 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.

وظائف القيادة التربوية:

تشتمل وظائف القيادة علي ما يلي:

- **التخطيط:** للأهداف بعيدة المدى وللخطوات المرحلية وصولاً نحو الأهداف النهائية.
- **المسئولية عن التنفيذ:** بالرقابة المباشرة، أو بتفويض سلطة الإشراف علي التنفيذ إلي بعض تابعيه.
- **توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات:** بحيث تحدد لكل عضو أدواره ومسئوليته والصلاحيات المقابلة لها، وبشكل يمنع اختلاط الأدوار، ويفضي إلي تكامل الجهود.
- **المتابعة والتقييم والتحفيز:** إذ يمتلك القائد سلطة ضبط العمل، والتأكد من أن الجهود موظفة في خدمة الأهداف، وبالتالي توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل، ومساءلة حالات الانحراف عن خط سير العمل ومن ثم إعادة تعديل المسارات.
- **المبادأة والابتكار:** بمعنى أن يتخذ القائد ما يراه من تسهيلات تسمح للأفكار والممارسات الإبداعية أن تأخذ طريقها إلي حيز التنفيذ؛ وبالتالي فعلي القائد أن يكون علي وعي بطبيعة التغيير، ومدى إمكانية الاستجابة لها.
- **تعميق الشعور بالعضوية في الجماعة:** إذ يسهم القائد في عملية التفاعل الاجتماعي بشكل يزيد من تقبل الأعضاء لبعضهم

البعض، وهنا يجب تمييز القائد بالذكاء الاجتماعي في ممارساته مع جميع العاملين بالمؤسسة.

• **قدوة ونموذج للعاملين في الداخل ووممثل لهم في الخارج:** إذ يجب أن يكون القائد نموذجًا يحتذى به العاملين؛ في اجتهاده لترجمة قيم المؤسسة إلي واقع بالتزامه بالأهداف وتحمله للمسئولية وضبطه للعمل، ويمثل القائد جماعته في تفاعلاتها مع الجماعات والمؤسسات الأخرى، فيرعي مصالح مؤسسته، ويكسب ثقة مجتمعه بها وبمخرجاتها.

ومما سبق يتضح أن من أهم وظائف القيادة التربوية في المؤسسات المختلفة- بصفة عامة- والمؤسسات التعليمية بخاصة، تتمثل فيما يلي:

- التخطيط لترجمة أهداف بعيدة المدى إلي أهداف واقعية ممكنة التحقيق.
 - وضع سياسة تعليمية للمؤسسة تعكس السياسة العامة للتعليم، وبما يتوافق مع مطالب وظروف المستفيدين من الخدمات التعليمية.
 - التنسيق بين الأدوار لتجنب صراع الأدوار، والعمل وفقاً لمعايير مشتقة من الأهداف.
 - تحقيق تماسك بناء الجماعة من حيث توفير إمكانات الحراك الرأسي والأفقي وطرق الاتصال المنظم.
- أبعاد القيادة التربوية:**

تمثل القيادة محوراً مهماً في كثير من أدبيات الإدارة التعليمية، نظراً للدور البارز الذي تقوم به في المجال التربوي والتعليمي والثقافي، ذلك

الدور الذي يجعلها قادرة علي 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 علي تصور الاحتمالات، ووضع الأحكام والقدرة علي حل المشكلات واتخاذ القرارات فعدم القدرة علي رؤية الواقع الجديد؛ سيؤدي إلي الانحسار في بوتقة التأخر والتقدم.

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

ج_ البعد السلوكي: ويتطلب هذا البعد اكتساب القائد للمهارات السلوكية التي تساعد في التواصل بينه وبين مرعوسيه، 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 الغدارية الأخرى ما يلي:

- **المصداقية:** وتعني قدرة التعامل بوضوح مع العاملين، ويتطلب ذلك منه أن يكون لديه القدرة علي المحاسبية والشفافية وغرس 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.

نظريات القيادة:

شغلت قضية القيادة معظم المهتمين بمجال الإدارة ، وكان طبيعياً أن يصدر بصددها آراء كثيرة وبحوث عديدة للوقوف علي طبيعتها وأبعادها، والمفاهيم والأسس المتعلقة بها.

وعلي الرغم من هذا الكم الهائل من البحوث والدراسات حول القيادة إلا أن هذه الدراسات لم تستطع أن تهتدي لموقف موحد تجاه حقيقة القيادة، ولقد جمع الفكر الإداري المعاصر النظريات المتعلقة بالقيادة ، بالرغم من تباينها في عدد من المداخل الرئيسية كالتالي:

النظريات التقليدية للقيادة:

أ_ **نظرية الرجل العظيم:** تفترض هذه النظرية أن القائد شخص يتمتع بمواهب غير عادية يتميز بها عن الآخرين، تمكنه من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة الأتباع، وأن هذه المواهب لا تتكرر في أناس كثيرين علي مر التاريخ ، وتؤكد هذه النظرية علي أن الصفات الفردية للقادة والتي يتم التعبير عنها بسرعة الفهم والقدرات العقلية هي التي يمكن من خلالها التأثير في المرعوسين، ولكن ثبت فيما بعد أن المواهب وحدها لا تكفي لإحداث التغيير، إذ لابد من الاعتماد على المبادئ العلمية والعملية التي يتوصل إليها البحث والتجريب، لأن القيادة فن وعلم.

ب **مدخل السمات:** حاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسمية أم عقلية أو شخصية أم اجتماعية، إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعليمها.

وركزت هذه النظرية علي مفهوم مؤداه هو أن الفعالية في القيادة تتوقف علي سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره، كما أن توافر هذه السمات في شخص تجعله قائداً فعالاً.

وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظريات حول الكشف عن مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين، ووجدت أن القادة الفاعلون هم من يتميزون بالطول وضخامة الحجم والأصح جسمًا والأحسن مظهرًا والأذكي عقلاً والأكثر ثقة بالنفس والأنشط اجتماعيًا والأكثر طموحًا وسيطرة ومرحًا، وتركز هذه النظرية علي أن السمات تورث ولا تكتسب ولا يشترط للقائد مؤهلات تجعله قائداً.

ولقد ظهرت العديد من النظريات القيادية التي عبرت عن هذا المدخل في دراستها وتفسيرها للقيادة، ولعل من أشهرها:

١- **نظرية السمات الجسمية:** ويرى أصحابها أن القيادة تتوقف علي مجموعة من الصفات الجسمية التي تضيف علي القائد الهيبة التي تسمح له بالتأثير علي الآخرين وبسط نفوذه عليهم، وفي هذه النظرية تعد القيادة وقفاً علي الرجل دون المرأة لأن قدرة الرجل علي التحمل تفوق المرأة بكثير.

٢- **نظرية القوي النفسية الخاصة بطراز معين من القادة:** في ظل هذه النظرية تتحدد شخصية القائد بناءً علي قوي نفسية معينة تميزه عن غيره من الناس وهذه القوي أساس لقوي فطرية يرثها القائد ولا يكتسبها من البيئة التي يعيش فيها.

٣- نظرية السمات النفسية: في ظل هذه النظرية يجب أن تتوفر لدي القائد أيًا كان موقعه عددًا من السمات النفسية بدونها لا يستطيع أن يقوم بواجبه القيادي ، ومن هذه السمات ما يلي: (الطاقة الجسمية والعصبية، معرفة الهدف وطريقة الوصول إليه، الحماسة، الصداقة، الاستقامة، الحزم، والذكاء، القدرة علي التوجيه، والمهارة الفنية).

ولقد وجد أن هذا المدخل ينطوي علي الكثير من المسالب منها:

- أنه لم يحدد الأهمية النسبية لمختلف الخصائص التي يتميز بها القائد.
- تجاهلت نظريات هذا المدخل تأثير وأهمية المرعوسين علي نتائج القيادة.
- أن السمات الشخصية وحدها غير كافية في جعل المدير أو القائد ناجحًا.
- أن سمات القائد تختلف باختلاف الجماعة فالسمات التي تصلح لجماعة لا تصلح لغيرها.
- أن نظريات هذا المدخل قد أغلقت التطرق للسياق الذي تحدث فيه العلاقة بين القائد وأتباعه، كما افترضت هذه النظريات مسبقًا مبدأ هرمية السلطة في العمل.

ب_ المدخل السلوكي في القيادة:

ظهرت هذه النظرية لعدم الرضا التام عن نتائج أبحاث ونظريات السمات في القيادة الإدارية؛ حيث كانت تلك النظريات تركز علي سمات

القائد وخصائصه الشخصية ؛ ولذلك ارتكز هذا المدخل علي ثلاثة مبادئ رئيسية تتمثل في:

- التركيز علي سلوك القائد وكيفية تأثيره وتأثره في التابعين له.
- التركيز علي المرعوسين من حيث دوافعهم وسلوكهم، ومدى تأثيرهم علي نجاح القائد.
- التركيز علي المهمة.

ومن النظريات التي تندرج تحت هذا المدخل، ما يلي:

١- دراسة "لوين وليبيب ووايت" Lewin, Lippit et white en "1939"

اشتهرت دراسة "لوين وليبيب ووايت" التي حددت ثلاثة أنماط للسلوك القيادي وهي: النمط الديمقراطي الذي سيتم بمشاركة المرؤوسين في رسم الخطط وتحديد الأهداف والنمط التسلطي الذي ينفرد فيه المدير بكل المهام دون أي تدخل، فهو صاحب السلطة المطلقة، والنمط الترسلّي الذي يترك المرؤوسين حرية اتخاذ القرارات دون أي سيطرة أو تدخل منه وتوصلت الدراسات إلى أن النمط الديمقراطي هو الأفضل في تحقيق الأهداف.

٢- نظرية نظم القيادة لليكرت Likert

لقد استطاع ليكرت تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك القيادات في المجموعات ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة، وقد وجد ليكرت بأن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل، وأنهم مهتمون بالأفراد وحرية أكبر لمرعوسيه في اتخاذ القرار وطرق العمل، ويفترض ليكرت أن نمط

المشاركة الجماعية هو الأمثل للقيادة لكونه يزيد الإنتاج ويحافظ علي مستوى الرضا بين العاملين.

٣- نظرية الشبكة الإدارية:

اشتملت هذه النظرية علي بعدين مهمين للقيادة يتمثل البعد الأول في الاهتمام بالعاملين ويشمل (مشاوره العاملين والاعتراف بجهودهم)، ويتمثل البعد الثاني في الاهتمام بالعمل ويشمل (توضيح أدوار العمل والتخطيط وحل المشكلات واستخدام المصادر بفعالية والنقد البناء).

وقد تم تحليل أثر هذين البعدين علي أداء العاملين، ومن ثم حددت خمسة أنماط لسلوك القائد (نمط قيادة مسلوب القوة، نمط قيادة المنظمة بالقوة والطاعة، نمط قيادة الإطار المحلي، نمط الامتثال للسلطة أو ما يسمى نمط رجل التنظيم، نمط قيادة الفريق مدخل فرق العمل).

ولقد وجه إلي المدخل السلوكي عديد من الانتقادات التي يمكن توضيحها فيما يلي:

• أن هناك تعارض كبير في نتائج بحوث ودراسات هذا المدخل، حيث يصعب تحديد أثر الأنماط المختلفة للقيادة علي الجوانب السلوكية للمرعوسين.

• هذه النظريات قد أغفلت متغيرات أخرى شديدة الأهمية مثل : القدرات الذهنية والمهارية ودافعية المرعوسين ونوع المهام الملقاة علي عاتقهم.

• أن هذا المدخل قد أغفل المتغيرات الموقفية التي تمارس القيادة في ظلها.

ج- المدخل الموقفي في القيادة:

ترى هذه النظرية أن المهارات وأنماط السلوك القيادية تعتمد بشكل أساسي على الظروف والمتغيرات الموقفية التي يكون فيها القائد. ولعل ما يميز هذا المدخل أنه يرجع نشأة أو ظهور القيادة إلى عوامل خارجية، حيث يتوقف ظهور القائد على وجود عوامل وظروف اجتماعية خارجية، وهي التي تسمح له باستخدام هذه المواهب أو هي التي تعطلها أو تطمسها.

ومن النظريات التي تعبر عن المدخل الموقفي في القيادة، ما يلي:

١- نظرية القيادة الترابطية لفيدلر:

تشير نظرية فيدلير إلى أنه ليس كل قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات، إنما فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وسلوكه من جهة، وبالمتغيرات الموقفية من جهة أخرى، وأكد "فيدلر" مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي يرجع إلى ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- علاقة القائد بالعاملين (جيدة أو سيئة).
- طبيعة المهام (محددة أو غير محددة).
- سلطة المركز (قوية أو ضعيفة).

ب نظرية القيادة ثلاثية الأبعاد لوليام ريدن **William Reddin**:

قام ريدن بتطوير نظرية الشبكة الإدارية وتلك بإضافة بعد جديد وهو الفاعلية، ولقد أوضح الأبعاد القيادية الثلاثة كما يلي:

- الاهتمام بالعمل.

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
 - الفاعلية القيادية وتعني المدي الذي يحقق فيه القائد الأهداف التي يكون مسئولاً عنها.
- وقد أشار "ريدن" إلى أن المواقف المختلفة تحتاج إلى أنماط مختلفة تعتمد درجة فاعليتها على الموقف الذي استخدمت فيه مثل (المناخ السيكولوجي في المؤسسة- العلاقات مع الزملاء في العمل، العلاقات مع المرعوسين).
- ولقد تمثل النقد الموجه لهذا المدخل الموقفي في القيادة في المبالغة في الاعتماد علي المواقف، حيث إن معظم الأفراد يمكن أن يصبحوا قادة ، إذا نجحوا في مواجهة المواقف التي يتعرضون لها، والشخص الذي قد ينجح في تلبية الاحتياجات في موقف ما، يعد في نظر هذه النظريات قائداً.
- وتأسيساً علي ما سبق؛ فإن تطور الفكر الإداري من المرحلة التقليدية إلي ظهور المدارس المعاصرة والحديثة في الإدارة يعكس دور القيادة وأهميتها في توجيه المؤسسات والعاملين فيها نحو مستقبل أفضل؛ نظراً لما يملكه القادة من قوي تأثيرية كبيرة علي الأفراد، بما ينعكس علي واقع المؤسسات ومن بينها المؤسسات التربوية.
- ورغم تعدد النظريات والأنماط القيادية إلا أنه يمكن استنباط أهم العوامل التي تسهم في تحديد أبعاد السلوك والنمط القيادي بالمؤسسات التعليمية فيما يلي:

- أن العنصر الرئيسي في القيادة التربوية هو الإنسان حيث إن كل الجهود القيادية والإمكانات والمناخ الملائم إنما هي مساعدة للطلاب علي التعلم.
- إن القيادة التربوية هي قيادة جماعية وليست مسئولية فردية وذلك عن طريق دراسة ديناميات الجماعة وتفاعلها وخصائصها وتكاملها وتوزيع الأدوار فيها.
- القيادة التربوية لها غرضان أحدهما فردي متعلق بنمو الطلاب ويأتي من داخل الفرد نفسه؛ بحيث يسعى نحو تطوير معارفه وقدراته، والغرض الثاني اجتماعي ينتظر من المؤسسة التربوية أن تخدم مجتمعها من أجل تحقيق نموه وازدهاره.

أنواع القيادة التربوية:

تصنف القيادة إلي نوعين كما يلي:

أ_ القيادة الداخلية: وتقسم إلي نوعين من القيادة هما كما يلي:

❖ **القيادة الرسمية:** يظهر هذا النوع من القيادة عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية مثل : تحديد الواجبات والمهام، ويتم في القيادة توجيه العاملين بشكل مباشر نحو هدف معين، فالقيادة الرسمية قيادة مباشرة تشتمل علي اتصال القائد وجهًا لوجه بالآخرين من التابعين أو المرعوسين وتجاوب هؤلاء مع القائد فيما يريد واتباع توجيهاته.

❖ **القيادة غير الرسمية:** تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية، ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين، والقادة غير الرسميين هم

أولئك الذين يتحملون مسئولية الجماعة، رغم أنهم لا يعينون رسمياً، ومع ذلك فإن لهم تأثيراً كبيراً داخل المؤسسة. ويلاحظ أن القيادتين الرسمية وغير الرسمية تتعايشان في معظم مواقف العمل، وقد يتصرف القادة أحياناً كقادة رسميين في بعض المواقف وكقادة غير رسميين في مواقف أخرى، وعندما يتصرف كقائد رسمي؛ فإنه يتبع خط السلطة ويمارس التأثير في اتجاه تنازلي في الهيكل التنظيمي؛ بينما عندما يتصرف كقائد غير رسمي، فإن القائد يؤثر علي العاملين خارج التنظيم الرسمي ، وهو بحاجة إلي امتلاك قدرة إقناع الآخرين بأفكاره لتحقيق القيادة غير الرسمية.

ب_ القيادة الخارجية:

ويقصد بها القيادة الفكرية أو الذهنية التي لا تعتمد علي توجيهات مباشرة من القائد إلي الآخرين للتأثير فيهم، بل هي ناتجة عن إعجاب الآخرين بنمط قيادي واعتباره قدوة لهم، وهذا ما يمثل قوة تحركهم في اتجاه اتباع سلوك هذا القائد، وقد يحدث هذا التأثير من خلال فكر القائد أو مؤلفاته أو اختراعاته أو ابتكاراته، وتضم هذه الفئة من القادة العلماء والكتاب وغيرهم ممن تؤثر أفكارهم وأعمالهم بشكل كبير علي الآخرين، ويسمي هذا النمط بالقيادة غير المباشرة.

متطلبات القيادة التربوية الفعالة:

إذا كان للدور القيادي أهمية كبيرة في المؤسسة، نظرًا لقدرته علي توجيه الأفراد علي اختلاف أفكارهم وتوجهاتهم وفلسفتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فإن هذا الدور القيادي لا يأتي في المؤسسة التعليمية

من فراغ، وإنما يستلزم توافر مجموعة من المتطلبات والتي يمكن أن تتمثل فيما يلي:

- **الاقتناع بأهداف المؤسسة:** إذ إن قناعة القائد تدفعه إلي رسم السياسة الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة والغايات المأمولة، فالقائد إذا لم يكن مقتنعًا بأهداف مؤسسته، فإنه لا يستطيع أن يحمل الآخرين علي الاقتناع بها وإمكانية تحقيقها.
- **التطلع إلي الأمام:** فالقيادة الناجحة تتطلب العمل المتواصل لإحداث التغيير، ذلك أن التجديد والإبداع سمات يجب أن يتحلي بها القائد ليجعل حاضر المؤسسة أفضل من أمسها، ومستقبلها أفضل من يومها.
- **فهم العوامل البيئية:** إن المنظمات علي اختلاف أنماطها وأحجامها ووظائفها وأدوارها لا تعيش في فراغ، بل تعمل في إطار بيئات تحكمها، وعوامل متنوعة تؤثر فيها، سياسية واقتصادية واجتماعية، ومسئولية القائد تفرض عليه أن يراعي تلك الظروف المختلفة وتأثيراتها المحتملة علي أعمال المؤسسة ونشاطاتها.
- **التصرف علي مستوي المسؤولية:** إن القيادة مسئولية والتزام، والقيادة الناجحة ترتبط بالإقدام وليس الاحجام، والقائد المسئول هو الذي يرتفع بشخصيته وبوظيفته إلي مستوي المسؤولية، وتتجلي مسئولية القائد عند ظهور المشكلات والشدائد، وهنا تتطلع المؤسسة بأسرها إلي تصرف القائد ومعالجته للأمور.

• **مراعاة المصلحة العامة:** القائد الناجح هو الذي ينتمي إلى الجماعة ويؤثر المصلحة العامة علي مصلحته الشخصية ويتجنب كل مظاهر الموالاة والتحيز ويعمل علي إنجاز الأعمال في منظمته بكفاءة وفاعلية تقوم علي العلاقات الإنسانية السليمة.

وبناءً علي ذلك ؛ فإن الأسلوب القيادي الناجح يسعى إلي تلبية توقعات وأماني جماعة العاملين، كما أنه الأكثر فهمًا وإدراكًا لتطلعات المجتمع من مؤسسته في الحاضر والمستقبل، ولذلك تتطلب ممارسة الأدوار القيادية أن يكون القائد قادرًا علي التأثير في سلوك الجماعة، وقادرًا علي التفاهم مع جميع أفرادها، وأن تكون لديه القدرة علي رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وفهمه للبيئة الخارجية بأشكالها وصورها وتنظيماتها المختلفة، وأن يكون القائد ذا مرونة عالية، فيستطيع أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكن تغييرها، وبذلك تكون لديه القدرة علي اتخاذ القرارات المناسبة.

الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية:

ظهرت الاتجاهات المعاصرة وبعد أن تشكلت النظرية الموقفية ونماذجها للسلوك القيادي بداية تحول في التفكير القيادي، حيث بدأ الاهتمام واضحاً بالنمط القيادي الفعال وارتباط ذلك بالمواقف المتغيرة وعواملها، وبدأ التحول إلي دور العاملين والجماعة والبيئة وقدرة القائد علي التكيف؛ حتي يتمكن من تحقيق أهداف العمل، وهو ما سعت إليه الاتجاهات الحديثة في القيادة والتي تتمثل فيما يلي:

١- القيادة الإجرائية (التبادلية) Transactional Leadership:

تعرف القيادة التبادلية بأنها سلوكٌ قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به المرؤوس وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق هذه الأهداف بنجاح أو العقوبات التي سيحصل عليها إن أهمل أو أخلّ بالأداء المطلوب منه، أي أنها علاقة مستندةً أساساً على وجود سلسلة من المنافع القيمة المتبادلة بين طرفي العلاقة -القائد والأفراد.

ولذلك فإن القادة التبادليين يقدمون أشياء قيمة (مكافآت، حوافز، ثناء، اعتراف بالجهود) وهم ينتظرون ويتوقعون من الأفراد في مقابل ذلك تقديم أشياء قيمة (أداء عالي، إخلاص في العمل، التزام بأهداف المنظمة). وبخلاف ذلك، يتلقى الأفراد إجراءات تأديبية أو عقوبات رادعة إذا ما فرطوا أو أهملوا القيام بواجباتهم الوظيفية، جديرٌ بالإشارة إلى أن نظرية LMX أو التأثير المتبادل بين القادة والأفراد (Leader-Member

(Exchange) عالجت بتوسع درجة التأثير بين الطرفين على الأداء وعلى العديد من الأبعاد التنظيمية الأخرى.

وبالتالي، فإن فعالية القادة التبادليون تكمن وتتوقف على قدرتهم في تحقيق تطلعات الأفراد وتوقعاتهم وتلبية احتياجاتهم وبالتالي التحكم في سلوكياتهم وأدائهم، وفي نفس الوقت تحقيق أهداف وغايات المنظمة، كما أن عماد القيادة التبادلية وهدفها الأساسي هو التأثير في التابعين للحصول على الامتثال السلوكي منهم مع الممارسات التي من شأنها تعظيم المصالح المتبادلة لكلا الطرفين .

ومن أبرز سمات وخصائص القائد التبادلي، وذلك على النحو

التالي:

- يحدد مهام ومسئوليات وواجبات المرؤوسين التي تسهم في وصول المنظمة لأهدافها وغاياتها.
- يمنح المكافآت والحوافز للمرؤوسين بما يؤدي الى تحقيق هذه الأهداف.
- تجنب المخاطرة الى درجة كبيرة.
- يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.
- يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم.
- يولي اهتماماً ملحوظاً بتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وتقوم عوامل القيادة الإجرائية علي ما يلي:

أ_ المكافأة الموقفية: Contingent Reward وهي تعني أن تقديم المكافأة أو العقاب يتوقف على حجم أو مستوى الأداء، وبالتالي، فكلما حرص المرؤوسون على تقديم مستوى أداء مرتفع كلما زادت فرص حصولهم على الحوافز الملائمة وقلت فرص العقوبات الموجهة لهم، وهذا يؤكد بوضوح ما تم الإشارة إليه من أن العلاقة بين الطرفين - القادة والتابعين- هي علاقة أو عملية تبادلية للمنافع.

ب_ الإدارة بالاستثناء: Management by Exception هذا البعد يركز على استخدام مبدأ التغذية الراجعة أي متابعة الأداء وإجراء التصحيحات الملائمة لتحسينه والتصدي لأي انحرافات في الأداء من خلال إيقاع العقوبة عند التقصير والمخالفة (التدخل السلبي) أو مراقبة أنشطة وسلوك الأفراد، وتوقع المشاكل، واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل بروز أي صعوبات تعيق تحقيق الأهداف.

ونظرًا لأن القيادة الإجرائية الفعالة تتمركز حول الجماعة، فإن هناك سمات عدة تساعد القائد علي التعامل مع الجماعة بنجاح، منها:

- القدرة علي تكوين علاقات.
- القدرة علي القيام بما يتوقعه أفراد الجماعة.
- المقدرة علي التعاون مع أفراد الجماعة.

والقيادة الإجرائية تعتمد علي معرفة احتياجات الأفراد المادية وتعمل علي إشباع هذه الاحتياجات كحافز للأفراد لمضاعفة جهودهم وزيادة إنتاجيتهم.

وبالرغم من الميزات الكثيرة لهذا الأسلوب في تحقيق أهداف القائد وكافة العاملين في المؤسسة، إلا أنه لا ييسر للقائد والعاملين أحياناً مواكبة التطورات والتعقيدات المستمدة من بيئة الأعمال لمعظم المؤسسات إن لم يكن جميعها.

ب_ القيادة التحويلية Transformational:

تقوم نظرية القيادة التحويلية علي أن القيادة الفعالة هي التي توفر رؤية عمل للمؤسسة وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أدائهم؛ بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا والوصول إلي الأهداف.

ويشير هذا الأسلوب إلي أهمية شخصية القائد وقدرته علي وضع رؤية ورسالة المؤسسة، علاوة علي قدرته علي إحداث التغيير وحفز العاملين وحثهم علي التفكير والتحليل المنطقي في حل المشكلات. وبناءً علي ما سبق؛ فإن القيادة التحويلية تقوم علي رؤية واضحة وتظهر هذه الرؤية من خلال محاولة تحفيز الأفراد، وإيجاد ثقافة تنظيمية تتفق مع تلك الرؤية، كما يحاول هذا النوع من القيادة اكتساب ثقة التابعين له.

القيادة التحويلية: تستند إلي استثارة قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة وتحفيزهم المستمر على تجويد الأداء والمشاركة في وضع الأهداف والبحث عن حلول إبداعية للمشكلات التي تعترض العمل وتؤثر على تحقيق الأهداف.

وتسعي القيادة التحويلية إلى النهوض بالتابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد ؛ وذلك من خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم.

وتتمثل أهداف القيادة التحويلية في:

- مساعدة أعضاء المؤسسة علي بناء ثقافة تعاونية ومهنية.
- تعزيز نمو العاملين من خلال تعزيز أهداف النمو المهني.
- مساعدة سائر أعضاء المؤسسة علي حل المشكلات حلاً تعاونياً إيجابياً.

وتسهم القيادة التحويلية في المشاركة الإيجابية الفعالة في عمليات إحداث التغييرات المنشودة بأية مؤسسة، وجعل التغيير عمل مؤسسي، وذلك من خلال الفعاليات التالية:

- إيجاد رؤية مشتركة ومتجددة لمستقبل المؤسسة ككل.
- إقناع العاملين بأنهم قادرون علي تجسيد الرؤية عملياً، وتمكينهم من ذلك.
- إحداث التغيير وقيادته بشكل منظم.

خصائص القائد التحويلي:

- يتميز القائد التحويلي بالعديد من الخصائص من أهمها:
- يمتلك رؤية ثابتة تمكنه من مواجهة المشكلات ووضع الحلول لها بدقة.

- يزرع الثقة في الآخرين من خلال ممارسة التمكين بشكل واسع.
 - يستثير جهود المرؤوسين الفكرية ويعزز من استثمارها.
 - يتسم بالنشاط واليقظة والمبادرة نحو تحديد خطورة المشكلات الطارئة وسرعة تبينها.
 - يهتم بالمرؤوسين فرادى وجماعات.
 - يخلق التحديات في الأعمال والمهام بما يحقق أهداف المنظمة بفعالية.
 - يتسم بطرح الأفكار الابتكارية وينمي مصادرها لدى الآخرين.
 - يسعى الى بناء الاجماع بين التابعين وإدامة العلاقة معهم.
 - تشجيع التابعين على الاستقامة وتجسيد القيم الأخلاقية.
- وقد تكونت القيادة التحويلية من أربعة أبعاد وهي بايجاز على النحو الآتي:

١- التأثير المثالي (الجاذبية القيادية):

إن امتلاك القائد للرؤية الواضحة والإحساس القوي برسالة المنظمة وأهدافها، وممارسته للسلوكيات الملائمة التي تعكس هذه الصفات يزيد من إعجاب وثقة واحترام المرؤوسين لقادتهم، كما يجعل منهم نماذج يقتدى بها وهذا بدوره يمهد لاقتداء المرؤوسين بالقادة وتوحدتهم معهم في الرسالة التي يتبعونها.

٢- الحفز الإلهامي:

يضع القائد التحويلي تصوراً متفائلاً لنشاط المنظمة في المستقبل ومعايير أداء عالية تجعل منها مرجعية واضحة للمرؤوسين، ويقدم لهم

مزيداً من التشجيع والدعم المعنوي المستمر، كما يظهر تصميماً والتزاماً بالأهداف بما يزيد من فناعة الأفراد بالأهداف المنشودة.

٣- التحفيز الذهني:

هي قدرة القائد على إقناع المرؤوسين بأهمية وضرورة التخلي عن طرق التفكير القديمة وإعادة النظر في الأساليب التي يمارسونها في مواجهة المشكلات وتبني طرقاً إبداعية وحلولاً غير تقليدية وأساليب جديدة.

٤- الاعتبار الفردي (الاهتمام بالمرؤوسين) :

يشكل الاهتمام بمشاعر الأفراد وفهم الفروق الفردية فيما بينهم والحرص على تلبية احتياجاتهم وتوثيق العلاقات والروابط معهم وبينهم محوراً مهماً من اهتمام القادة التحويليين، هذا البعد يعد عنصراً رئيساً وركيزة مهمة لتحقيق فعالية القيادة التحويلية من خلال التفاعل الشخصي والانسجام المتبادل بين أهداف القائد ورؤيته مع أهداف وتطلعات الأفراد.

ج_ القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership:

يعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً، ذلك لأن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم العمل المؤسسي اليوم أكثر من أي وقت مضى؛ لعل السبب الرئيسي في ذلك يعود إلى التغيرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد في مستويات العمل داخل المؤسسات نفسها.

ومن هذا المنطلق تشير القيادة الإستراتيجية إلى القدرة على فهم العناصر الرئيسة للتفكير الإستراتيجي المبدع وفهم خطوات عملية التخطيط الخلاق وتنفيذها فضلاً عن فهم الخطة الإستراتيجية وتدوينها، وتلعب

القيادة الإستراتيجية دوراً مؤثراً في عملية تنفيذ الإستراتيجية عبر العديد من الممارسات أو الأفعال القيادية.

ويشار إلى القيادة الاستراتيجية أنها عمل متعدد الوظائف يستلزم علي الآخرين إنجازها، وتعد عملية يلجأ إليها القائد لتحقيق رؤية استراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة معقدة من خلال تشخيص الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.

وثمة اتفاق علي أن القيادة الاستراتيجية هي عملية تتصل بتحقيق الميزة التنافسية، كما ترتبط القيادة الاستراتيجية بالقدرة علي توضيح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، فضلاً عن القدرة علي تحفيز الآخرين ودفعهم إلي الإيمان بها، ويعبر عنها بالتوقع ، والمحافظة علي المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الاستراتيجي متي ما تطلب الأمر.

نماذج القيادة الاستراتيجية:

توجد أربعة نماذج رئيسية للقيادة الاستراتيجية، كل نموذج يعبر عن الممارسات أو الأداءات أو الاهتمامات الخاصة بالقيادة الاستراتيجية وأبعادها، وذلك كما ورد في أدبيات علم الإدارة المعاصرة في هذا الاتجاه، وهذه النماذج كما يلي:

النموذج الأول: يقوم هذا النموذج علي وجود أربعة أدوار للقائد الاستراتيجي ، تتمثل فيما يلي:

- تنمية الاحساس داخل المؤسسة بالقصد الاستراتيجي.

- إيجاد حالة من التكامل بين الإدارة التنفيذية وتوجهات القيادة الاستراتيجية.
 - الحرص علي توافر أعلى مستويات التنافس الإداري الاستراتيجي لدي فريق القيادة.
 - إقامة تحالفات استراتيجية مع المستفيدين.
- النموذج الثاني:** ويقوم هذا النموذج علي فكرة وجود سبعة أدوار للقيادة الاستراتيجية، تتمثل فيما يلي:
- تكوين الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.
 - الاستشراف العملي للأمور والمشكلات.
 - رسم سياسات داعمة لتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة.
 - دعم شبكة الاتصالات بالمؤسسة.
 - تحديد أبعاد جميع المتغيرات البيئية وانعكاساتها علي عمل المؤسسة.
 - تحليل المشكلات استنادًا إلي الثقافة الواسعة والخبرة الكبيرة.
 - القدرة علي تسيير وإدارة التغيير.
- النموذج الثالث:** تبلورت فكرة هذا النموذج في التأكيد علي أن للقيادة الاستراتيجية خمسة أدوار تتمثل في الآتي:
- دعم النمو المهني للعاملين بالمؤسسة.
 - تطوير رأس المال البشري.
 - الاستخدام الفاعل للتقنية الجديدة.
 - التصرف الاستراتيجي المناسب.

- تطوير هياكل تنظيمية وثقافة تنظيمية جديدة تتناسب وخصوصية الموقف.
- النموذج الرابع: تتخلص أهمية هذا النموذج في تحديد خمسة ممارسات للقيادة الاستراتيجية الفعالة:
- تحديد التصور الاستراتيجي للمؤسسة: أي تطوير رؤية استراتيجية طويلة الأمد، فإذا ما استطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية، وأشرك مرعوسيه فيه؛ فإنه يحصل علي تأييدهم لرؤيته؛ مما يجعل من القصد الاستراتيجي خصوصية للقائد، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً لدي الجميع.
- تطوير رأس المال البشري: يشير رأس المال البشري إلي مجموعة الأفراد الذين يمتلكون معارف ومهارات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمتهم، واتساقاً مع هذه الوجهة، فإن الأفراد العاملين في منظمات اليوم كافة يمثلون مورداً رأسالياً يحتاج إلي استثمار.
- المحافظة علي ثقافة تنظيمية فاعلة: تعد الثقافة التنظيمية المتزنة بمثابة الحل الأمثل لمشكلات التكيف الخارجي ومشكلات العمل الداخلي، كما أنها مفهوماً شاملاً لكل ما يتصل بمظاهر الحياة في المؤسسة.
- التأكيد علي الممارسات الأخلاقية: تشير الأخلاق إلي المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة، والمؤسسة من جهة ثانية، فضلاً عن المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المؤسسة والجهات الخارجية ذات العلاقة.

- إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية: ويقصد بالرقابة التنظيمية تلك الإجراءات التي يعتمد عليها القادة بغية المحافظة علي النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في نظامها.
- ومن خلال العرض السابق للأسس النظرية للقيادة التربوية يتضح أن العملية الإدارية ليست عملية تسيير أعمال أو ممارسة للرئاسة؛ بل هي عملية قيادة بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية قد ترغم العاملين علي النظام والطاعة، ولكنها لا تحفزهم ولا تبعث في نفوسهم الحماس والانتماء والتفاني، كما يتضح أيضاً أن القيادة التربوية هي عملية تعلم تعاونية تسهم في دفع المؤسسة التعليمية إلي الأمام مع مراعاة ظروف العصر ومتغيراته الجديدة.

الفرق بين القائد والإداري:

يوضح الجدول التالي أبرز الفروق بين المدير والقائد:

م	المدير	القائد
١	ينفذ أكثر مما يخطط، فهو معني بتوفير الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التعليمية.	يخطط أكثر مما ينفذ، فهو يهتم برسم السياسة العامة للمؤسسة بصورة رئيسية.
٢	يقتصر عمل المدير علي تنسيق نشاط الأفراد (المعلمين) لتحقيق أهداف محددة.	يقوم القائد بالتأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
٣	يحاول الحفاظ علي الوضع الراهن وليس له دور في تغييره فهو عنصر من عناصر الاتزان.	يحاول تغيير الواقع وتجديده، فهو داعية للتغيير ومطلوب منه أن يحدث تغييرات في البناء التنظيمي.
٤	يفكر في الحاضر أكثر مما يفكر في المستقبل.	يفكر في المستقبل أكثر مما يفكر في الحاضر.
٥	يعمل وفق خطوات محددة سلفاً	يبتكر ويبدع ويجدد
٦	سلطته رسمية، يستمدتها من القوانين والتشريعات والنظم التي تحكم المؤسسة.	سلطته غير رسمية في الغالب، ويستمدتها من قدرته علي التأثير في الأفراد للتعاون المشترك.
٧	الإدارة مفروضة علي الجماعة.	تقوم القيادة علي النفوذ والقدرة علي التأثير.
٨	الإدارة هي التي تحدد الأهداف دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد.	يشارك الأفراد القيادة في تحديد الاهداف.

ثانياً: صنع القرار التربوي واتخاذُه:

حظيت صناعة القرارات باهتمام بالغ من قبل علماء الإدارة والعلوم السلوكية والاجتماعية علي مدي سنوات القرن العشرين وحتى الآن، وصنع القرار عملية مهمة تمس الحاضر وتغير الواقع، وتمتد بآثارها إلي المستقبل، وكذلك يجب أن تسبقها دراسة متأنية تستند إلي قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة والدقيقة فيما يتعلق بموضوع القرار المطلوب إصداره.

وإذا كان من البديهي أنه لا يمكن أن تحل مشكلة ما إذا لم يفهم الأفراد بوضوح ماهيتها، فإن عملية صنع القرار هي مركز النشاط الإداري والتربوي ومفهوم رئيسي لفاعلية العمل الإداري بالمدرسة.

إن عملية صنع القرارات هب لب العملية الإدارية كما أنها لب العملية التعليمية والتربوية، فعملية صنع القرار تشمل مجالات عديدة منها ما يتعلق بالمناهج وطرائق التدريس، والتمويل، والأبنية، والإدارة، وشئون الطلاب، وهذه العملية لها مستويات مختلفة فهناك المستوي القومي والمستوي المحلي، والمستوي التنفيذي في المدرسة.

وإذا كانت إدارة المدرسة هي المسئولة عن تنفيذ القرارات من الجهات الإدارية العليا، فإن تلك الإدارة يكون من مهامها إعادة صياغة القرارات الفوقية في إطار تنفيذي جديد يتفق مع طبيعة المدرسة ليتمكن تطبيقه في حدود الإمكانيات المتاحة أو التغيرات الموقفية الطارئة والعوامل المؤثرة علي عملية التنفيذ داخل المؤسسة التربوية.

من ثم فإن القرار الذي يتخذ علي مستوي المدرسة يجب أن تتوفر نفس الأسس التي تتوفر في عملية اتخاذ القرارات في المستويات الأعلى كما ينبغي أن يبني علي أساس المعلومات والبيانات الدقيقة والشاملة وتوفر العديد من البدائل والاختيار من بينها، وكذلك الاتصال الجيد الذي يحقق سرعة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية الأخرى داخل المدرسة، ولكي يتحقق ذلك لابد من أن يطبق مدير المدرسة الأسلوب العلمي في عملية صنع القرار واتخاذها.

مفهوم القرار التربوي:

يري كثير من الباحثين أن القرار عبارة عن عملية اختيار لأحد بدائل التصرف المطروحة في موقف ما لتحقيق أهداف محددة، وأن أساس صنع القرار هو وجود البدائل.

إن مضمون القرار يعني تحديد الأسلوب المناسب لتحقيق الهدف أو السياسة بأقصى درجة من الكفاية وأرشد أسلوب في تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة التعليمية التي يهدف إليها مضمون القرار.

إن محتويات اي قرار تتوقف إلي حد ما علي نوعية المشكلة، أو السياسة المراد معالجتها، وعليه فإن أهم محتويات القرار المشكلة نفسها، وكلما كانت المشكلة كبيرة وذات تأثير ملموس، فإن هذا يؤدي إلي تعقيد خطوات صنع القرار وصعوباتها.

ويتوقف تحديد مضمون القرار علي عدة أشياء أهمها:

- القدرة علي استقراء حقيقة الموقف.
- الهدف من معالجة المشكلة.

- تكوين النتائج في صورة مبسطة ومركزة وعملية.
- النظر إلي النظم الفرعية للمشكلة.

مفهوم صنع القرار التربوي:

يتفق علماء الإدارة أن القرار الإداري هو اختيار من بين بدائل مختلفة ، حيث يتم الاختيار آخذًا في الاعتبار النظر إلي الاحتمالات المستقبلية لهذا الاختيار.

إن اختيار بديل معين من بدائل مختلفة يتم في ضوء عدد كبير من العوامل والمؤثرات التي تحكم الاختيار، وبالتالي فإن صنع القرار لا يجب أن يفهم علي أنه اختيار سهل بين بدائل واضحة ومحددة، وإنما هو عملية مركبة ومتشابكة تستند إلي معلومات من مصادر مختلفة، والأهم من ذلك أن أي قرار يستند عادة إلي قرارات سابقة ، كما يؤثر في قرارات لاحقة.

خطوات صنع القرار واتخاذها:

يمكن النظر إلي خطوات عملية صنع القرارات واتخاذها، بناءً علي التحليل النظري لأدبيات علم الإدارة العامة والإدارة التعليمية علي النحو التالي:

١- الاحساس بالمشكلة وتحديدتها وتعريفها: الخطوة الأولى في حل أي

مشكلة هي تحديدها، ويتم ذلك باستعراض المؤشرات والبيانات والحقائق في المواقف ولابد أن تميز الإدارة بين أمرين:

- المشكلة الحقيقية وهي العقبة التي تعوق المدرسة أو المؤسسة أو النظام عن تحقيق الهدف المنشود والعمل علي حلها.

• المشكلة الفرعية: وهي عرض مؤقت ينشأ نتيجة لمشكلة الحقيقية ويختفي باختفائها.

إن جهود الحل ينبغي أن توجه إلى المشكلة الحقيقية وليس إلى أعراضها وفرعياتها، إن نجاح الإداري في حل المشكلات الفرعية لن يؤدي إلى تحقيق الهدف وإن كان يساعد علي تخفيف الشعور بحدة المشكلة، ويكون الشعور بالمشكلة عند ملاحظة فرق أو انحراف بين النتائج المحققة وبين الأهداف المطلوبة.

ولكي يتم توصيف المشكلة بشكل أوضح لابد أن تتضح الجوانب التالية: مدي حدة المشكلة، ومدي تكرارها، مدي أهميتها، المدي الزمني لها، مدي توفر المعلومات عنها، مصدرها، مدي إمكانية التعبير عنها كميًا، بنءً علي هذا التوصيف يمكن تعريف المشكلة تعريفًا دقيقًا بحيث يكون في الإمكان البحث عن حلول منطقية.

٢- تحديد الأهداف ومعايير الاختيار:

إن القرار يتخذ أحيانًا لتحقيق هدف معين بذاته، ولكن في بعض الأحيان قد تتعدد الأهداف التي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقها وقد تتناقض، وفي مثل هذه المواقف تصعب عملية صنع القرار صعبة للغاية، إذ إن قرار ما - وإن حقق هدفًا ما - قد يجعل تحقيق هدفًا آخر صعبًا ومستحيلًا.

٣- تحديد البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف:

لا يمكن تصور حل وحيد لأي مشكلة، بسبب تعدد العوامل المسببة لها، من ثم فيكون لها حلول متعددة، لذا فالبحث عن هذه الحلول والتعرف

عليها يكون خطوة مهمة في عملية حل المشكلات، والحل البديل له صفتان هما:

- أن يسهم بدرجة ما في حل المشكلة.
- أن يكون ممكناً من الناحية العملية والتنفيذية.

٤- تقييم البدائل واختيار البديل الأفضل:

تدور هذه المرحلة حول مزايا وعيوب البدائل المطروحة وتشتمل هذه الدراسة علي التعرف علي حجم المخاطرة في كل بديل ، وإلي أي حد يمكن تحقيق تنفيذ سليم لكل منها، وبعد دراسة المميزات والعيوب المشار إليها يختار أفضل وأنسب الحلول أو البدائل أو البدائل اللازمة لاتخاذ القرار.

٥- معايير الاختيار من بين البدائل:

توجد بعض المعايير التي يمكن أن توضع في الاعتبار عند عملية الاختيار من بين البدائل، والتي تعد من أهم مراحل صنع القرار، ومن أهم المعايير ما يأتي:

- الاقتصاد في الجهود والنفقات.
- الإمكانيات والموارد المتاحة.
- الوقت الذي يستغرقه اختيار البديل وتنفيذه.
- آثار البديل وما سوف يثير تنفيذه من مشكلات.
- الأهداف التي يحققها البديل.

٦- تنفيذ البديل الملائم:

تصل عملية اتخاذ القرار إلي قمتها بتغليب أحد الاحتمالات واختياره علي أنه أنسب الاحتمالات وعندما يتخذ القرار تبدأ مرحلة وضع برنامج للتنفيذ بإمكانياته ووسائله المادية مع وضع الضمانات اللازمة لاستمرار البرنامج.

٧- متابعة وتقويم عملية التنفيذ:

إن مهمة اتخاذ القرار التربوي لا تنتهي بصدوره، فالقرار لا يتحقق فاعليته إلا عن طريق عملية المتابعة المستمرة لتنفيذه، وتتم المتابعة من خلال المدير والوكلاء والمعلمين والإداريين، بتطبيق الواجبات المكلف بها كل منهم.

العوامل المؤثرة في صنع القرار التربوي:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار يمكن تصنيفها علي النحو التالي:

١ - عوامل إنسانية وتتمثل في:

- مدي قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه.
- العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المؤسسة ومدي مسايرة القرارات لها.
- التسرع في اقتراح البدائل المختلفة للمشكلات وتبينها دون دراسة متأنية.
- الاعتماد بدرجة كبيرة علي الخبرة السابقة.
- الخطأ بين المشكلة ذاتها ومظاهر هذه المشكلة.

- التركيز علي حل واحد أو بديل واحد لحل المشكلة ، او التركيز علي مظاهر المشكلة وليس أسبابها.
- عدم اهتمام صنع القرار باحتمالات المقاومة للتغيير من جانب الأفراد.

٢- العوامل التنظيمية:

- عدم وجود نظام جيد للمعلومات.
- عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين افراد المجتمع التعليمي.
- عدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمات التعليمية.
- مدي توافر الموارد المالية والفنية.
- عدم ملائمة توقيت إصدار القرار.
- العزوف عن المشاركة في صنع القرار.

علاقة عملية صنع القرار بجوانب العملية الإدارية بالمدرسة:

يتوقف نجاح المدرسة علي قدرة وكفاية قياداتها علي صنع القرارات المناسبة وبوجه عام فالقرارات المدرسية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بجوانب العملية الإدارية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

١- صنع القرار والتخطيط: إن التخطيط هو عملية مقصودة ومنظمة وواعية تهدف إلي تجديد وتجويد التعليم من خلال تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها وفق أولويات محددة باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية مع توقع الصعوبات والمشكلات المستقبلية وبالتالي فالتخطيط في جوهره عملية صنع واتخاذ قرارات متعلقة بالمستقبل.

٢- صنع القرار والتنظيم: التنظيم هو عملية تقسيم العمل وتفويض السلطة مع منح الصلاحيات الملائمة لتنفيذ العمل من أجل تحقيق الأهداف التي اتفق عليها للمدرسة فتساعد عملية تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات وتحديد الإجراءات في نقل القرارات إلي مستويات المؤسسة التعليمية، وأيضاً يؤثر نوع التنظيم علي سلطة صنع القرار ومداه ونوعية الاتصال بين الرئيس والمرعوس.

٣- صنع القرار والاتصال: توجد علاقة وثيقة بين الاتصال وصنع القرار في المنظومة حيث يساعد الاتصال علي توفير البيانات والمعلومات بين المستويات الإدارية والتي بواسطتها تصنع القرارات، ويساعد الاتصال علي نقل القرار من إدارة إلي أخري داخل المؤسسة.

٤- صنع القرار والرقابة: وتتمثل العلاقة الوثيقة بينهما في كون العملية الرقابية عملية صنع القرارات واتخاذها لتصحيح الانحراف عن الأهداف ومعالجة المشكلات التي نتجت عند تنفيذ الخطط التعليمية والمدرسية.

الفرق بين صنع القرار واتخاذ:

هناك شئ من الغموض في الفرق بين صنع القرار واتخاذ حتى أن البعض يستخدمهما بمعنى واحد، ولإزالة هذا الغموض فإن عملية صنع القرار تعني في حد ذاتها العمل أو المفهوم الشامل الذي يحتوي علي أكثر من خطوة للوصول إلي قرار معين، فهي ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار كما يعتقد البعض وإنما هي صفة تطلق علي جميع المراحل التي يمر بها القرار ابتداءً من تحديد المشكلة وانتهاءً بحلها بشكل أو بآخر.

فصنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة ، وهذا يعني اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها وذلك لغرض الوصول إلي إيضاح أكثر ومعلومات أدق وأشمل لموضوع قيد الدراسة والبحث.

أما عملية اتخاذ القرار فهم ذلك الجزء المهم من مراحل صنع القرار وإحدي وظائفه الرئيسية وليست كما يقول البعض أنها معني مرادف أو بديلاً لصنع القرار ومرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلها، أو القضاء عليها، فبعد أن تدرس المشكلة من جميع جوانبها وتوضع لها الحلول والبدائل المقترحة من جميع المسؤولين، يبدأ دور القيادات في اختيار أفضل الحلول المقترحة وأنسبها وبالتالي تطبيقها، وهذا ما يعرف في مفهوم الإدارة الحديثة بعملية اتخاذ القرار.

فضلاً عن ذلك أن صناعة القرارات عملية جماعية حيث تتطلب دراسة تحليلية متأنية لكثير من المتغيرات في كثير من المجالات، الأمر الذي قد يصعب إتمامه بواسطة شخص واحد مهما كانت نظرتة متعمقة وعلمه ومهاراته، كما أن الاحتياج للعديد من البيانات والمعلومات ووجهات النظر المختلفة والمتعددة للكثير من المجالات يتطلب بل ويحتم المشاركة الجماعية في صنع القرارات ضمناً لنجاحها.

بينما تعد عملية اتخاذ القرارات عملية فردية والسبب في ذلك ما يلي:

- منع التضارب والاختلافات أثناء التنفيذ.
- إمكانية تحديد وحصر المسؤولية والمساءلة.

■ زيادة الفهم والقضاء علي اختلاف التفسيرات.

وختامًا فإن عملية صنع القرار ما هي إلا عملية منهجية بخصوص مشكلة معينة تنتهي بإصدار عديد من القرارات والبدائل، كما أن عملية اتخاذ القرارات ما هي إلا عملية تحليلية بالدرجة الأولى تتطلب تفكيرًا عقلانيًا، واختيارًا حكيماً بين البدائل المطروحة استنادًا إلي ظروف المؤسسة وإمكاناتها.

فصنع القرار واتخاذهُ عمليتان متعاقبتان، وتستنلزم كل منهما توافر قيادة قادرة علي التأثير في جميع العاملين، واعية متفهمة لفكر التغيير من أجل التوجه نحو استراتيجياته المعاصرة.

المراجع

١. إبراهيم عباس الزهيرى: الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٨م.
٢. أحمد اسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ط٢، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٩م.
٣. بيومي محمد الضحاوي: قضايا تربوية مدخل إلي العلوم التربوية، من كتاب قراءات حول بعض القضايا التربوية المعاصرة، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٠م.
٤. بيومي محمد ضحاوي، محمد إبراهيم خاطر: "الإدارة التربوية الإدارة التعليمية والمدرسية والصفية"، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١٥م.
٥. محمد صبري الأنصاري: الإبداع الإداري في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة و الاستفادة منه في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة، رسالة الدكتوراه ، كلية التربية ، جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٢.
٦. 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.
٧. وفاء محمد مصطفى: أسرار التميز والنجاح، مهارات التفكير، بيروت ، دار ابن حزم، ٢٠٠١.
٨. وليد أحمد أسعد: الإدارة المدرسية ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.