

محاضرة رقم: 01

مفهوم الإدارة

مقدمة

حظيت الإدارة باهتمام كبير مع أنها حديثة النشأة كعلم مستقل، ويعزى هذا الاهتمام إلى طبيعتها، ووظائفها وغاياتها، فمن حيث طبيعتها تُعد الإدارة فرعاً من فروع العلوم الإنسانية، وتتسم بالتحتمية بمعنى أن إنجاز الأعمال في المنظمات لا يتأتى إلا بها، وبذلك فليس للمنظمة الخيار في أن تأخذ بها أو ترفضها، ومن حيث وظائفها تنطوي الإدارة على مجموعة من الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتتسم هذه الوظائف بالتشابك والتداخل، فمع أن لكل وظيفة خصوصية معينة، وتستهدف تحقيق أغراض محددة، إلا أن هذه الأغراض تجتمع معاً لتحقيق أهداف المنظمة.

بناءً على ما سبق يتبين أن الإدارة وسيلة تنشد تحقيق غايات معينة وأغراض محددة لتحقيق أهداف المنظمة فهي تعمل على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة من أجل الوفاء بتطلعات الفرد والجماعة فالإدارة هي المرتكز الرئيس في تطوير الأفراد والجماعات، والعامل الحاسم في تحقيق التنمية في المجالات كافة. إن المتبع لتطور المجتمعات الإنسانية في العالم يستطيع أن يلمس التغير الذي حدث في هذه المجتمعات في كل من فروع المعرفة بما في ذلك التربية والتعليم ويلمس أيضاً النمو والتطور الذي كانت تهدف إليه المجتمعات من أجل تطويرها ونموها في شتى مجالات الحياة . ومما لا شك فيه أن على رأس هذه التطلعات للمستقبل الأفضل كان التطلع إلى تطور ونمو التربية والتعليم فيها.

وقد بدأت الإدارة التعليمية تستقل عن الإدارة العامة منذ أن عرفت المدارس والمعاهد والكليات النظامية الحديثة في القرن العشرين والمقصود هنا المدارس والمعاهد والكليات التي تأسست على الدراسة والبحث العلمي والتجريبي من قبل العلماء والباحثين الذين ألفوا الكتب ووضعوا النظريات ، وأوضحوا المعالم لهذا الفن (فن الإدارة التعليمية) ومهدوا البحث والمعرفة في هذا الميدان إيماناً منهم بضرورة وأهمية الإدارة في أي مجال من مجالات الأعمال المهنية التي تتطلع دائماً إلى التطور والتقدم والازدهار لأن أي عمل ناجح بدون شك له إدارة واعية ناجحة تستطيع أن تخطط وتنظم وتنفذ له تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً ناجحاً .

مفهوم الإدارة:

أصل كلمة إدارة (Administration) لاتيني بمعنى (To Serve) أي (لكي يخدم) والإدارة بذلك تعني "الخدمة" على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين .

وفي ظل الاهتمام الذي حظيت به الإدارة إلا أن تعريفاتها التي قدمها العلماء والرواد قد تباينت، شأنها في ذلك شأن كثير من مصطلحات العلوم الإنسانية، فكل منهم قد تأثر بمدخل معين.

وقد عرفها بعض الكتاب بأنها "النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة".

وهناك من يعرف الإدارة بأنها "عملية توجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف معينة" ويمكن تعريف الإدارة بأنها "عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة".

ومن هذا التعريف يُمكن استخلاص العناصر التالية:

- أن الإدارة عملية تتضمن وظائف عدة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- أنها اجتماعية فهي لا تنشأ من فراغ، بل تنشأ داخل مجموعة منتظمة من الأفراد وتأخذ في الحسبان مشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم.
- أنها وسيلة وليست غاية فهي وسيلة لتشد تحقيق أهداف مرسومة.
- أنها عملية مستمرة.
- أنها تعتمد على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة.
- أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة.

س/ هل الإدارة علم أم فن ؟

الإدارة مزيج من العلم والفن، فهي علم لأن لها مبادئ وقواعد وأصول علمية متعارف عليها، وتقوم على توظيف مناهج البحث العلمي في استكشاف نظرياتها وفحصها، وفي الوقت ذاته هي فن لأنها تعتمد على القدرات الإبداعية والمهارات الابتكارية والمواهب الذاتية، وإذا كان هذا الموضوع مثار جدل بين المتخصصين في حقل الإدارة على اعتبار أن هناك من يرى أن الإدارة علم، وهناك من يرى أن الإدارة فن، ولأنصار كل اتجاه حججهم ومبرراتهم، فإن الفصل في هذا الموضوع هو القول إن الإدارة هي فن استخدام العلم، فهي علم

له أصوله وقواعده، ويبرز الفن في القدرة على توظيف تلك الأصول والقواعد، والاختيار الواعي من بينها بما يتلاءم مع طبيعة الموقف. (الجضعي، 1986، ص 18)

وللإدارة أنواع متعددة تختلف باختلاف طبيعة انتمائهما، ومن جانب آخر توالى الفروع التطبيقية للإدارة في الظهور، بغض النظر عن طبيعة انتمائها سواء كان للقطاع الخاص أو العام، فهناك إدارة عامة وإدارة أعمال والإدارة التربوية والإدارة المدرسية ونحو ذلك هي فروع تطبيقية للإدارة تختص بالمجال الذي تنتمي إليه، وهي فروع تجمعها عناصر مشتركة تتمثل في المبادئ والقواعد الأساسية للإدارة، وفي الوقت ذاته يتميز كل فرع بخصوصية معينة استمدتها من طبيعة المجال الذي ينتمي إليه.

نشأة الإدارة:

عند تناول نشأة الإدارة ينبغي التفريق بين ثلاث أمور هي الإدارة كممارسة ، والإدارة كفكر ، و الإدارة كعلم مستقل :

1. الإدارة كممارسة:

نشأت الإدارة كممارسة في العصور القديمة، ولا غرابة إذا قلنا إنها كانت حاضرة منذ بدء الخليقة، فالمجتمعات القديمة وإن كانت تتسم بالبساطة فقد كانت بحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفرادها لتحقيق أهداف محددة وظهرت بعض الممارسات الإدارية عندما أدرك الإنسان أن التعاون مع الآخرين أصبح ضرورة حيوية للبقاء والنماء.

وتعد الأسرة نواة العمليات الإدارية، فقد كانت منذ الأزل تقوم بعدد من الوظائف كتقسيم العمل وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات والقيادة وممارسة السلطة.

2. الإدارة كفكر:

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين، ويبدو ذلك جلياً في التراث الإنساني القديم فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالتخطيط الإداري والرقابة، وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف "تشاو" الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة، وظهر التنظيم المتدرج (المهرمي) وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقاً للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة.

3. الإدارة كعلم مستقل:

تعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة، فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في دراسة هذا الحقل أمراً مألوفاً، وشهد القرن العشرون العديد من الإسهامات، ومال المتخصصون إلى تصنيفها في مدارس عدة، ومن الجدير بالذكر أن هذه التصنيفات التي وردت في الدراسات الإدارية العربية والأجنبية قد انطوت على بعض القواسم المشتركة، إلا أنها في الوقت نفسه تباينت في جزء أو أكثر، وهو ما تسبب في وجود بعض اللبس والغموض، وخصوصاً لدى حديثي العهد بدراسة الإدارة.

محاضرة رقم: 02

الإدارة المدرسية

تمهيد

المدرسة هي تلك المؤسسة التربوية التي تمثل جوهر العملية التعليمية، والإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته أو القيام به. وتختلف هذه الصعوبات من إدارة مدرسية إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى، تبعاً لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها.

ففي المدارس تتبلور الاتجاهات التربوية والتعليمية. فالفرد يتأثر أولاً وأخيراً بقيمة واتجاهاته. والمدرسة تكسب الفرد اتجاهات لا تتسم بالاستقرار النسبي كما هو حال القيم. إذ يعتقد علماء النفس أن القيم تتسم بالاستقرار النسبي وبالتالي فإن تعديلها أو تغييرها أمراً ليس سهلاً كما هو حال الاتجاهات. ويتوقف نجاح الإدارة المدرسية على دور المدير الفعال الذي يستطيع تحديد أهداف مرغوبة وذات قيمة، ويتمكن من تحقيقها باستخدام المتاح من الموارد والمعارف استخداماً أمثل. وعلى كافة عناصر المنظومة التعليمية التي تشمل المشرفين والتربويين الإداريين والمعلمين.

ولا تزال تظهر أهمية الإدارة المدرسية كلما تقدم الزمن وكلما زادت الحضارة وتغيرت مفاهيم التربية وكلما تطور التعليم. إن مفهوم الإدارة المدرسية قبل ثلاثين عاماً ليس هو مفهوم الإدارة المدرسية اليوم ومفهوم الإدارة المدرسية اليوم ليس هو مفهوم الإدارة المدرسية بعد ثلاثين عاماً وفي العصر الذي نعيش فيه الآن من الواضح أيضاً أن مفهوم الإدارة المدرسية وأهميتها في الولايات المتحدة الأمريكية يختلف عن مفهوم الإدارة المدرسية وأهميتها في جنوب إفريقيا كما يختلف عن مفهوم الإدارة المدرسية وأهميتها في الهند أو في اندونيسيا أو في تركيا اختلافاً كبيراً يتماشى مع المفهوم الأساسي للتربية في كل قطر من هذه الأقطار.

لقد تغيرت المجتمعات وتغيرت معها مفاهيم الحياة ثم تغير مفهوم التربية لدى هذه المجتمعات كما تغير مفهوم التعليم. ثم يتبع هذا التغير تغيرات كثيرة ومفاهيم أكثر عن التربية والتعليم وكانت تهدف إلى التطور والنمو في العملية التربوية والتعليمية حتى وصلت إلى أرقى المستويات الحديثة وتماشياً مع هذا التطور الحديث للتربية والتعليم قامت التربية الحديثة بتخصيص هذا الاصطلاح (مدرسة) وأطلقت على المكان الذي خصصته لتعليم الأطفال. وخصصت أيضاً المدرسين الذين يقومون بتدريب الأطفال والذين يقومون على رعايتهم في المدرسة.

لذا أصبح لزاماً أيضاً على التربية الحديثة أن تخصص لجميع أفراد المدرسة من يوجههم ويرشدهم وينظم أعمالهم وينسقهم إذا احتاج الأمر في هذا المجتمع البشري الصغير في هذه الأسرة الصغيرة وهي المدرسة - وأن يكون العقل المفكر للمدرسة وأن يكون القلب النابض فيها، ليس هو المدير. (مساد، 2004، ص 29)

وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن الإدارة المدرسية لها أهميتها الكبرى بالنسبة لكل طفل في المدرسة لأنها تعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي يتطلع لها المجتمع ويراقبها بدقة عن كثب هذا بجانب الكثير من الاتجاهات الحديثة التي يجب غرسها في نفوس الصغار داخل المدرسة.

1. العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية

قبل البدء في توضيح العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، يجدر الإشارة إلى تعريف هذه المصطلحات وفقاً لما ورد من المتخصصين، وذلك على النحو التالي:

2. الإدارة التربوية

هي علاقة الأصل بالفروع والجزئيات. فالإدارة التربوية هي الجهة التي تعني بالمشاركة برسم السياسة التربوية المستمدة من فلسفة الدولة وطموحاتها، وتقوم ببلورة هذه السياسة من خلال وضع استراتيجيات معينة يتم ترجمتها إلى خطط وأهداف وبرامج تشمل كافة مفردات العملية التعليمية يشارك في تنفيذها مستويات إدارية مختلفة. الإدارة التربوية تساعد الإدارة المدرسية مالياً وفنياً لتنفيذ سياساتها وتشرف على الإدارة المدرسية لتضمن سلامة تنفيذ العملية التربوية.

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

3. الإدارة التعليمية

هي حلقة الوصل بين مستويات الإدارة العليا (الإدارة التربوية تمثل وزارة التربية والتعليم) والمؤسسات التعليمية المختلفة من التعليم العام. وهي المهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة وهي ليست عملية إشرافية تتولاها سلطة ما وإنما تشمل أكثر من ذلك مثل المناهج الدراسية، الحياة المدرسية والموظفين وأساليب التقويم المدرسي.

تعرف الإدارة التعليمية بأنها "كل عمل منسق ومنظم يخدم التربية والتعليم وتتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية من التعليم".

4. الإدارة المدرسية

الإدارة المدرسية هي "تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم". ويمكن القول أيضاً بأن الإدارة المدرسية تعني "جميع الجهود والإمكانات والنشاطات التي تبذل من أجل تحقيق الأهداف التربوية تحقيقاً فعالاً متطوراً".

أما الأستاذ (فوكس) فيعرف الإدارة المدرسية "بأنها كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا أو هيئات داخل الإدارة المدرسية".

هي الجهاز التنفيذي الذي يقوم بتنفيذ الخطط والبرامج وفقاً للسياسات المرسومة حسب التعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم عبر إدارة التعليم أو من إدارة التعليم مباشرة. والإدارة المدرسية تمارس مهامها داخل البيئة المدرسية والمجتمع المدرسي من خلال المعلمين والتلاميذ والموظفين والمدير. وخارجها مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، بالإضافة إلى المؤسسات التعليمية ذات العلاقة.

الإدارة المدرسية هي أهم وحدة لأهمها تتعهد الأجيال بالتربية والإعداد الأمثل للحياة.

الإدارة المدرسية علم وفن والتزام بأخلاقيات المهنة، فهي علم الآن ممارستها تتطلب معارف ومعلومات علمية ومهنية دقيقة ومهارات إدارية وفن لأنها تتطلب حساً مرهفاً وحكمة بالغة.

5. العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية:

يفضل بعض الكتاب والمتخصصين استخدام مصطلح (الإدارة التربوية) تماشياً مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام كلمة "تربية" على كلمة "تعليم" باعتبار التربية أشمل وأعم من التعليم. وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي "التربية الكاملة".

كما أن مصطلح "الإدارة التربوية" أكثر شمولاً ولأن الإدارة التربوية هي الطريقة التي يدار بها النظام التعليمي بشكل عام. والإدارة التربوية تشمل مدخلات وعناصر العملية التعليمية جميعها من موارد بشرية (معلمين ومتعلمين...) وما تحمله من قيم واتجاهات وعناصر مادية (الأبنية والتجهيزات والمعدات والتقنية...)، كما أن لفظ التربية يشتمل على التعليم، على أساس أن العملية التربوية هي وضع تعلم وتعليم، فإذا ما أطلق على إدارة التنظيمات التي تقوم بتنفيذ العملية التربوية إدارة تعليمية، فكأننا نكون قد أغفلنا جانب التعلم الذي يقوم به المتعلم ولكن من الأحرى استخدام مصطلح الإدارة التعليمية، إلا أن استخدام الإدارة التربوية يعد أكثر تعبيراً وشمولاً. ومع أن الإدارة التربوية تريد أن تركز على مفهوم التربية لا التعليم فإن الإدارة التعليمية تعتبر أكثر تحديداً ووضوحاً من حيث المعالجة العلمية للعملية التعليمية.

6. العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية:

أما فيما يتعلق بالفرق بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية، فهناك خلط شائع بين المفهومين عند بعض التربويين إذ يطلقون مصطلح الإدارة المدرسية على الإدارة التربوية أو الإدارة التربوية على الإدارة المدرسية، رغم اختلاف المعنى بين المصطلحين ويحاول الدكتور إبراهيم مطاوع التفريق بين المصطلحين فيرى أن الإدارة التربوية ترجمة للمصطلح Educational Administration ويطلق على الإدارة المدرسية School Management فاللفظ الأول يعني الأعمال التي يقوم بها الإداريون في المستويات العليا من الإدارة التربوية سواءً على مستوى المركز (الوزارة) أو المديرية التابعة من عمليات الإدارة. بينما يطلق اللفظ الثاني على الوحدات التنفيذية التي تشمل المدرسة.

والإدارة المدرسية هي الوحدة الأساسية التي تقوم بتنفيذ السياسة التربوية، في حين أن الإدارة التربوية هي التي تقوم برسم السياسة وهي التي تمد المدرسة بالمتطلبات المادية والبشرية كما تقوم بالإشراف والرقابة لضمان سلامة تنفيذ السياسة التربوية المرسومة.

وهناك فرق آخر وهو أن الإدارة التربوية يرأسها وزير مهمته تنسيق السياسة التربوية مع السياسة العامة للدولة، والإشراف على تنفيذ هذه السياسة إما بطريقة مباشرة أو من خلال أجهزة الوزارة المختلفة. أما الإدارة المدرسية فوحدتها المدرسة ويعمل على إدارتها مدير المدرسة ومهمته العمل على نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ضمن القوانين والأنظمة التي رسمتها الإدارة التربوية، وتختلف الصلاحيات الممنوحة له من بلد إلى آخر وفقاً للنظام الإداري المتبع. وخلاصة القول إن الإدارة التربوية هي نظام تربوي على مستوى الدولة والمجتمع بما فيه من مدارس ومؤسسات تربوية وخدمات تعليمية وصحافة وإعلام وما يحكم ذلك من تشريعات وقوانين، وأما الإدارة المدرسية فهي النشاط المنظم داخل المدرسة والذي يعمل على تحقيق الأهداف التربوية المرسومة أو المنبثقة من السياسة التربوية والمستمدة من الفلسفة التربوية وأهدافها.

7. وظائف الإدارة المدرسية

يمكن أن نوجز وظائف الإدارة المدرسية فيما يلي:

1. تفعيل اللوائح و الأنظمة والقواعد التنظيمية.
2. إشراف على عملية التدريس و متابعتها و تطويرها.
3. توزيع التلاميذ على الفصول و فقا لإمكانية المدرسة و قدرتها الاستيعابية، مع مراعاة الفروق الفردية في التوزيع.
4. تطوير المنهج الدراسي و تشكيل اللجان المختصة بذلك و متابعة التطوير.
5. مراعاة مبدأ العلاقات الإنسانية والتعامل برقي مع التلاميذ، و العاملين ، وأفراد المجتمع الخارجي.
6. متابعة مواظبة التلاميذ و المعلمين و العاملين.
7. إعداد التقارير الخاصة بسير العمل.
8. إعداد تقارير تقييم أداء المعلمين.
9. متابعة عملية سير الامتحانات واعتماد نتائجها.
10. دراسة حالات المعلمين و تحديد احتياجاتهم من تدريب، و اقتراح برامج تدريبية أثناء الخدمة.
11. إعداد الجداول المدرسية المختلفة و توزيع الحصص على المعلمين بعدالة.
12. توفير البيئة المفرحة و الآمنة للتلاميذ.
13. الإشراف على المقصف المدرسي و التأكد من سلامة المواد الغذائية المقدمة للتلاميذ.
14. إكساب التلاميذ المهارات المختلفة للتأمل مع المشكلات و مواجهة الصعاب التي يلاقونها، واتخاذ القرارات.
15. عقد الاجتماعات الشهرية لمناقشة المستجدات و التعليمات و الاحتياجات الخاصة بالمدرسة وإيجاد القرارات السليمة.
16. الاهتمام بالموهوبين و بطيئي التعلم و بناء برامج خاصة لرعايتهم.
17. معرفة حاجات و تطلعات المجتمع والعمل على تحقيقها.

18. تفعيل المجالس واللجان واللوائح الإرشادية.
19. متابعة جودة إدارة الصفوف الدراسية و التأكد من تحقيق المعلمين للانضباط داخل حجرات الدراسة.
20. إدارة الوقت.

8. أهداف الإدارة المدرسية:

- السعي للوصول إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم.
- بناء شخصية الطالب بناء متكاملًا علميًا وعقليًا وجسميًا واجتماعيًا.
- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيمًا يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة.
- تطبيق ومراعاة الأنظمة التي تصدر من الإدارات التعليمية المسئولة عن التعليم.
- توجيه استخدام الطاقات المادية والبشرية استخدامًا علميًا وعقلانيًا بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- إعادة النظر في مناهج المدرسة ومواردها وأنشطته ووسائلها التعليمية.
- الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضرًا ومستقبلًا.
- العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء والمعلمين.
- توفير النشاطات المدرسية التي تساعد على نمو شخصية الطالب نموًا اجتماعيًا.

محاضرة رقم: 03

وظائف الإدارة المدرسية

مقدمة

لم تعد على المبنى المدرسي والأجهزة والمواد المتاحة فيه وملاحقة الصيانة للمرافق المدرسية، وما إلى ذلك من أمور شكلية، وإنما وظائف الإدارة المدرسية مقتصره على الأعمال الروتينية المكتبية التي تتمثل باستخدام اللوائح والأنظمة والقوانين المدرسية والمحافظة تضطلع بمهام فنية إلى جانب المهام الإدارية. فالإدارة المدرسية الحديثة مسئولة عن كل الأعمال والنواحي الفنية في المدرسة، من مناهج وكتب مدرسية وطرق تدريس وأنشطة وعن علاقة المدرسة بالمدارس الأخرى والمجتمع المحلي. ومسئولة أيضا عن تأمين الموارد المالية وتطوير العمل الإداري بالمدرسة، ومتابعة جميع الأنشطة المدرسية والثقافية والاجتماعية والرياضية. وإجراء التخطيط اللازم للبرامج المدرسية والإشراف على تنفيذها وفقا للخطة المرسومة. وبما يتماشى مع السياسة العامة للدولة، وتقييم جميع الأعمال على مستوى الإداريين والمعلمين والتلاميذ بهدف تنمية وتطوير المجتمع المدرسي وهكذا نجد أن وظائف الإدارة المدرسية لا يمكن أن تقف عند فهي كثيرة ومتشعبة نوجزها فيما يلي:

1. تفعيل اللوائح والأنظمة والقواعد التنظيمية.
2. الإشراف على عملية التدريس ومتابعتها وتطويرها.
3. توزيع التلاميذ على الفصول وفقا لإمكانية المدرسة وقدرتها الاستيعابية مع مراعاة الفروق الفردية في التوزيع.
4. تطوير المنهج الدراسي وتشكيل اللجان المختصة بذلك ومتابعة التطوير.
5. مراعاة مبدأ العلاقات الإنسانية والتعامل برقي مع التلاميذ والعاملين.
6. متابعة مواظبة التلاميذ والمعلمين والعاملين.
7. إعداد التقارير الخاصة بسير العمل.
8. إعداد تقارير تقييم أداء المعلمين.
9. متابعة عملية سير الامتحانات وتحليل نتائجها.

10. دراسة حالات المعلمين وتحديد احتياجاتهم من تدريب واقتراح برامج تدريبية أثناء الخدمة.
11. إعداد الجداول المدرسية المختلفة وتوزيع الحصص على المعلمين بعدالة.
12. توفير البيئة المفرحة والآمنة للتلاميذ.
13. الإشراف على المطاعم المدرسية والتأكد من سلامة المواد الغذائية المقدمة للتلاميذ.
14. إكساب التلاميذ المهارات المختلفة للتأمل مع المشكلات ومواجهة الصعوبات التي يلاقونها واتخاذ القرارات.
15. عقد الاجتماعات الشهرية لمناقشة المستجدات والتعليمات والاحتياجات الخاصة بالمدرسة وإيجاد القرارات السليمة.
16. الاهتمام بالموهوبين وبطيئي التعلم وبناء برامج خاصة لرعايتهم.
17. معرفة حاجات وتطلعات المجتمع والعمل على تحقيقها.
18. تفعيل المجالس واللجان واللوائح الإرشادية.
19. متابعة جودة إدارة الأقسام الدراسية والتأكد من تحقيق المعلمين للانضباط داخل حجرات الدراسة.
20. إدارة الوقت.

محاضرة رقم: 04

القيادة التربوية

تمثل القيادة التربوية والإدارة المدرسية أهمية كبرى في نجاح العملية التعليمية ، و تعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ، ويعرفها البعض بأنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم ، و القائد هو الذي يمارس هذا الفن متمثلاً في القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة والتحفيز بالنسبة لعدد من الناس الذين يعملون لتحقيق الأهداف المطلوبة وفي القدرة على استخدام السلطة الرسمية عند الاقتضاء أو الضرورة وفي القدرة على التأثير والاستمالة في مواقف أخرى.

تعريفات القيادة

1. عرفها (روبرت ليفنجسون): بأنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام الموارد والتسهيلات.
2. عرفها (أوردي تيد) : بأنها نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما .
3. تعرف القيادة: أنها استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفوقون عليه مع القائد، ويتفنون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها، وسيرها في الاتجاهات الذي يحافظ على تكامل عملها. وتعرف أيضاً بأنها العملية التي يتمكن من خلالها القائد أن يؤثر في تفكير الآخرين، ويضبط مشاعرهم ويوجه سلوكهم وهي أيضاً السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك.

عناصر القيادة: يمكن أن نستخلص من مجمل التعريفات العناصر التالية للقيادة:

1. إنها عملية تفاعل اجتماعي، إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده، وإنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين.
2. إن القيادة تعتمد على تكرار التفاعل الاجتماعي.
3. تتم فيها ممارسة سلطات واتخاذ قرارات.
4. تتطلب صفات شخصية معينة في القائد.
5. تهدف إلى تحقيق أهداف معينة.
6. لها تأثير في مجموعات منظمة من الناس.
7. إنها عملية تفجير لطاقات الأفراد للبلوغ إلى الأهداف المشتركة.

أركان القيادة

تعتمد عملية القيادة على الأركان التالية:

1. جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم الأتباع.
2. شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو القائد سواء كان هذا الشخص مختاراً من قبل الجماعة، أو معيناً من قبل سلطة خارجية مع تمتع هذا القائد بسمات مثل الذكاء، الاتزان العاطفي والانفعالي، الخبرة بالعمل، التعاون ومحبة الآخرين.
3. ظروف وملاسات يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود القائد (الموقف) مثل حجم الجماعة، تجانس الجماعة، استقرار الجماعة واستقلالها ووعيتها.
4. اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة.
5. مهام ومسؤوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة.

المهارات اللازمة للقائد التربوي:

الإداريون يختلفون عن بعضهم البعض تبعاً للمهارات القيادية التي يمتلكونها أو يكتسبونها، وغالباً ما تصنف هذه المهارات إلى نوعين هي:

1. المهارة الفنية:

هي مهارة تتعلق بالجانب التنفيذي، وغالباً ما تعكس المعرفة والخبرة، معرفة بالأصول والقواعد والطرائق وخبرة عملية في استخدام هذه الطرائق ومتطلبات وترتيبات الانتفاع بها على أحسن وجه وهي مهارة يكتسبها المسؤول بالممارسة الواعية الهادفة إلى تنمية القدرة الذاتية أو بالمشاركة في ورشات العمل التي تعقدتها الإدارات للقادة لتدريبهم على تطوير أداء المهمات.

ومثال ذلك مدير المدرسة الذي لديه المهارة يكون خبيراً في إعداد برامج المدرسة، وفي حفظ السجلات وكتابة التقارير والعمل كمشرف تربوي مقيم، وأيضاً خبيراً في تنظيم الاجتماعات وإدارة الحوار وإجراء الاتصالات.

2. المهارة الإنسانية:

هي مهارة اكتساب ثقة الناس وتعاونهم وتحفيزهم للعمل والنشاط وفي الميدان التربوي تظهر أهمية توفر هذه المهارة بشكل كبير لأن أهداف العمل التربوي أساساً تتعلق بالإنسان نفسه مباشرة، وتعديل سلوكه وضبط انفعالاته وتطوير طرقه في التفكير والحوار والتكيف مع الآخرين، لا تأتي مع أوامر يدعنها لها وتعليمات يرغم على الالتزام بها.

كما تأتي أهمية هذه المهارة في الميدان أيضاً كون القائد التربوي يحتاج أن يتعامل مع فئات متعددة من الناس مثل: التلاميذ، الأساتذة، أولياء التلاميذ، البيئة المحيطة ومن الصور التي تظهر فيها ملامح هذه المهارة لدى القائد التربوي:

-الموازنة بين دور القائد تجاه رؤسائه ودوره تجاه مرؤوسيه.

-مراعاة الدوافع والحاجات لدى المرؤوسين.

-احترام قيم الآخرين واتجاهاتهم.

- الصبر والتريث في مواجهة التحديات.
- الالتزام بمبدأ المشاركة واحترام الحريات.
- البساطة والوضوح في التعبير والتأني والتفهم في الردود.
- اختيار القنوات المناسبة للاتصال والوقت الملائم.

وظائف القيادة:

عندما يكون سلوك الإداري قيادياً فإن وظائف القيادة لا تخرج عن الأطر التالية:

1. التخطيط: التخطيط للأهداف بعيدة المدى وللخطوات المرحلية في الطريق نحو الأهداف النهائية، وتبعاً لنمط القيادة فقد تتم عملية التخطيط بالمشاركة، أو ينفرد بها القائد، وقد تكون المشاركة من جانب التابعين شمولية وقد لا تتصل إلا ببعض جوانب الخطة مثل اقتراح الوسائل التي يستعين بها على تحقيق الأهداف.
2. المسؤولية عن التنفيذ: إذ بجانب تحديد الأهداف ورسم السياسات يتابع القائد خطوات التنفيذ بالرقابة المباشرة على عمليات التنفيذ أو بتفويض سلطة الإشراف على التنفيذ إلى بعض تابعيه الذي لا يتخلى القائد من المسؤولية.
3. توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات: حيث تحدد الأدوار لكل عضو في الجماعة تحديداً يظهر مسؤولياته والصلاحيات المقابلة لها بشكل يمنع اختلاط الأدوار والازدواجية ويفضي إلى التكامل في الجهود.
4. المتابعة والتقييم والتحفيز والعقوبات: أن يمتلك القائد سلطة ضبط العمل والتأكد من أن الجهود موظفة في خدمة الأهداف وبالتالي توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل، ومعاينة حالات الشذوذ عن خط سير العمل وإعادة تعديل المسارات.
5. تعميق الشعور بالعضوية في الجماعة: إذ ينتظر من القائد أن يساهم في عملية التفاعل الاجتماعي بشكل يزيد من تقبل الأعضاء لبعضهم البعض.
6. قدوة ونموذج للعاملين في الداخل وممثل لهم في الخارج: يجب أن يكون القائد قدوة ونموذج يحتذى للعاملين في اجتهاده على ترجمة الشعارات إلى واقع بالتزامه بالأهداف وتحمله للمسؤولية وضبطه للعمل، ويمثل القائد جماعته في تفاعلاتها مع الجماعات والمؤسسات الأخرى التي تربطها بعلاقات، فيرعى مصالح مؤسسته ويدافع عنها ويحافظ عليها ويكسب ثقة الناس بما ومخرجاتها.
7. القائد كسلطة وكوسيط لحل التناقضات: إن دور القائد في حسم الخلافات في المواقف وهو وسيط بين أعضاء مؤسسته حين يتنازعون فيمنع تجاوز حدود الصلاحيات والمسؤوليات، ويبت في المواقف بمقتضى اللوائح التي تحكم نظام المؤسسة. لذلك لا بد من تمتع القائد بحس التدبير، وسعة الأفق، وقوة الشخصية، والاتزان العاطفي، والتوافق النفسي والاجتماعي والاتجاه الإيجابي نحو الناس

أنماط القيادة:

عنيت دراسات وبحوث المختصين في الإدارة للتوصل إلى تحديد أنماط القيادة الإدارية، وقد توصلت معظم تلك الدراسات والبحوث إلى تحديد الأنماط القيادية حسب التصنيفات التالية:

1. النمط الديمقراطي: وهذا النمط يشرك الجماعة في اتخاذ القرارات حيث يتوقع أن تتبنى الجماعة المشاركة في اتخاذ القرارات الأهداف المبتغاة منها، وأيضاً هذه النمط يوفر جواً من الحرية يسمح بارتفاع المعنويات والتواصل بين العاملين وتبادل المعلومات والتعاون، ويسمح بالمرونة والتعلم بالقدوة من القائد.

2. النمط الأوتوقراطي:

تدار المؤسسة في أجواء الأمر والنهي تحت طائلة العقوبة لأية مخالفة للتعليمات الصادرة عن القيادة التي تنفرد بالرأي وتتعصب لوجهة نظرها، وترمج العمل على صورة خطوات ينبغي عدم الخروج عنها، حيث لا يوجد مجال لاجتهاد أو مقترحات من جانب القاعدة. وربما كان أفلاطون قد أوحى في جمهوريته بهذا النمط عندما اعتبر الناس طبقات بعضها خلق لينفذ وبعضه خلق للقيادة وكان أفلاطون يعتقد أن القائد يولد بالفطرة قائداً مهيباً للحكمة في تصورات وقراراته، لذلك فمن العيب أن يأخذ بوجهة نظر التابعين الذين لا يتجاوزون ظلال الحقيقة إلى جوهرها بأي حال من الأحوال. إن القائد الديكتاتوري لا يتمتع بولاء من جانب المرؤوسين، ولذلك فهم ينصاعون للأوامر في حالة وجود فوق رؤوسهم يخنوع ويهملون العمل لدى غيابه. وغالباً ما نجد أن جماعة العمل تحت سيطرة هنا القائد موزعة إلى جماعات عدة: بعضها يقترب من القائد وبعضها يلوذ بالصمت، والآخر يتمرد عليه، لذلك لا نجد هنا أي نوع من أنواع التكامل لأنه يصعب تماسك هذه الجماعات.

3. النمط الفوضوي:

يتخلى القائد عن دوره في التوجيه وتحمل المسؤولية والمتابعة، فكأنه قد فوض للتابعين الصلاحيات والمسؤوليات كاملة وقام هو بدور الوسيط بإحاطة التابعين بالأهداف وإمدادهم بالمعلومات وترك المبادرة لهم في التصرف والاكتفاء بنقل صورة عن نتائج العمل إلى السلطة العليا لتتخذ قراراتها كيفما تراه مناسباً، بمعنى تبني سياسة عدم التدخل. هنا كل شيء يخضع للصدفة حسب رأي صاحب نظرية المجال في علم النفس (كيرت ليفين) وتتردد بين ارتفاع مستوى الإنجاز وانخفاضه دونما ارتباط بحجم النشاط، حيث لم يكن النشاط في مجمله موجهاً نحو الأهداف، بل إن قسماً كبيراً منه كان يضيع في تجاوز التناقضات.

محاضرة رقم: 05

نظريات القيادة:

لقد شغلت ظاهرة القيادة معظم المهتمين بمجال الإدارة وكان طبيعياً أن يصدر بصدد آراء كثيرة وبحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها والمفاهيم والأسس المتعلقة بها وفيما يلي أهم النظريات الأساسية التي اهتمت بالقيادة ومعالمها ونتائجها:

1. نظرية السمات:

انصب اهتمام الباحثين في مجال القيادة بصفة عامة على بيان الخصائص أو السمات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في القائد كي يكون قائداً أو إدارياً ولذا تسمى أيضاً بنظرية الصفات أو الخصائص. وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي مؤداه أن الفعالية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره، كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائداً فعالاً. وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين ووجدت أن القادة يتميزون بالطول وضخامة الحجم وأصح جسماً وأحسن مظهراً وأدكى عقلاً وأكثر ثقة بالنفس وأنشط اجتماعياً وأكثر طموحاً وسيطرة ومرحاً، وتركز هذه النظرية على أن السمات تورث ولا تكتسب ولا يشترط للقائد مؤهلات تجعله قائداً. من أهم الانتقادات على هذه النظرية:

- إن الصفات الشخصية وحدها غير كافية في جعل المدير أو القائد ناجحاً.
- أن تفسير القيادة بالموروثه فقط أمراً مرفوضاً لأنه يوجد من لديه سمات القيادة ولم يحصل عليها والعكس صحيح.
- يعاب على هذه النظرية أن السمات لا يمكن قياسها نسبياً فهي غير ملموسة.

2. النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على أساس أن القائد وليد الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكاناتهم الحقيقية في القيادة فالقيادة في نظرها وليدة الموقف، وأن القيادة لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بل إن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وتمتاز هذه النظرية بحريتها فهي لا تقصر القيادة على عدد محدد من الناس وتركز سلوك القائد في عدة عوامل أهمها:

- أنها درست عدداً محدوداً من العناصر المكونة للموقف الذي يتم فيه عملية القيادة ذاتها.
- ليس هناك اتفاق تام بين الدراسات الموقفية حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد نمط القيادة.
- التركيز على موقف فقط في الاعتبار الأول عند تحديد النمط القيادي الفعال لا يعني ظهور قائد ناجح.
- إغفالها لطبيعة التفاعل الذي يمكن أن يحدث بين جميع المتغيرات وتأثيره على أنماط القيادة.

-لا يمكن التعميم في هذه النظرية لاختلاف المواقف والسلوكيات القيادية.

3. النظرية الوظيفية:

تقوم هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السابقتين السمات والمواقف إذ يعتبر النظرية الوظيفية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والبيئة المحيطة بها ، فهي تهتم بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والجماعة من ناحية أخرى ، وبذلك تحدد القيادة في ضوء النظرية الوظيفية في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم له كل منهم في هذه الوظائف. ومن هذه الوظائف:

-تحقيق أهداف الجماعة.

-الاهتمام بالعمل أو المهام وتركيز القائد على أداء العمل وتنظيمه.

-المحافظة على العضوية.

-ترشيد سلوك القائد لأنه قدوة للعاملين لديه.

4. نظرية ليكرت:

استطاع ليكرت تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين 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 لمرؤوسيه في اتخاذ القرار وطرق العمل. وتوصل ليكرت بشكل عام إلى أن القيادة والديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية.

5. نظرية بلاك وموتون :

تمكن كل من بلاك وموتون من صياغة ما يسمى بالشبكة الإدارية وقد حددوا فيها أبعاد العلاقات التي تربط بين نمطي القيادة، وهما النمط الذي يهتم بالإنتاج والآخر الذي يهتم بالعلاقات. وقد ركزا على خمسة أنماط رئيسية هي:

-السلبية : يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج والعلاقات الشخصية وعدم الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة والجماعة.

-الديكتاتورية : يتميز القائد باهتمام عال بالإنتاج وضعيف بالعلاقات الشخصية والجماعة ، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.

-العلاقات الإنسانية : يتميز أسلوب القيادة باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام عال بالأفراد والعلاقات تكون جيدة لكن على حساب الإنتاج.

- المتوازنة : يتميز أسلوب القيادة بالاعتدال في التعامل مع الأفراد والإنتاج يتصف الأسلوب هنا بالمرونة حيث إنتاج جيد مع علاقات إنسانية جيدة.

- الإدارة بالمشاركة : يهتم القائد بروح الفريق الواحد والإنتاج على حد سواء للوصول إلى أقصى درجات الإنتاج وهذه القيادة تشجع العاملين على التخطيط والابتكار والتجديد والتكامل والاتصال مع جميع القنوات العاملة بديمقراطية. نستنتج من ذلك أن الإدارة الناجحة تعتمد في الأساس على قيادة ناجحة ليستمر العمل والإنجاز وفشل القيادة يعني فشل الإدارة وفشل المؤسسة.

6. النظرية التفاعلية :

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها نظرية السمات والنظرية الوظيفية، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً. وتعطي النظرية أهمية كبرى لإدراك القائد لنفسه وللآخرين وإدراك الآخرين له، فالقيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، وأنه لا يكفي النجاح للسمات والموقف للقائد بل أيضاً لجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي والمجموعة بشكل متكامل.

وتتفاعل مع القيادة مجموعة عوامل أساسية لنجاحها أهمها:

- خصائص المدير الشخصية مثل الدوافع ، التجارب السابقة والتعليم.
- خصائص الرؤوسين الشخصية وتشمل الحاجات والدوافع والتوقعات.
- طبيعة العمل والجماعة والتنظيم.
- الأنماط السلوكية للقائد والأساليب القيادية والنظام.

محاضرة رقم: 06

النظام المدرسي

1. تعريف النظام المدرسي

هو مجموعة المبادئ والأسس والقواعد التي يجب اتباعها في المدرسة لتحقيق الانضباط المدرسي الذي ينجم عن الاقتناع الواعي والالتزام الذاتي للتلاميذ. وذلك حتى تصبح المدرسة بيئة صالحة لحدوث التعلم والتعليم الفعال.

2. أهداف النظام المدرسي :

يهدف النظام المدرسي إلى المساهمة في ضبط العملية التربوية وتيسير أمورها وإزالة العقبات التي تعيق وصولها إلى أهدافها المرسومة ويتحقق ذلك عن طريق ما يلي :

- 1- توفير التسهيلات والأجواء المادية التي تؤدي إلى تشجيع التلاميذ على ممارسة السلوك الجيد.
- 2- خلق قيادات إدارية طلابية من خلال مشاركتهم في اللجان.
- 3- استخدام أساليب التحفيز والتشجيع والثناء على السلوك الإيجابي.
- 4- إتاحة فرص التعبير الحر أمام التلاميذ ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات.
- 5- استثمار طاقات التلاميذ وقدراتهم وميولهم في تنظيم الأنشطة التربوية الصفية والمترلية.
- 6- مراقبة سلوك التلاميذ والتزامهم بمعايير السلوك الجيد من خلال تشكيل لجنة النظام في المدرسة

3. العوامل المؤثرة في النظام المدرسي

هناك عدة عوامل مؤثرة في النظام المدرسي وتجعله إما نظاما مدرسيا سليما أو يشوبه الفوضى وهذه العوامل هي :

1. الإدارة المدرسية السائبة.
2. إهمال المدرسين.
3. البيئة المحيطة بالمدرسة.
4. الاتجاهات العامة لأولياء الأمور.
5. العلاقات بين مدير المدرسة والمدرسين والطلبة.
6. طرق التدريس التي يتبعها المدرسين.
7. الإمكانيات البشرية والمادية للمدرسة.
8. التوجيه والإرشاد.

9.الإمتحانات المدرسية.

10.ضعف التحصيل الدراسي للتلاميذ.

11.الجانب الترفيهي للتلاميذ.

12.رفاق السوء.

4.الإدارة المدرسية:

يلعب مدير المدرسة دورا مهما في تحقيق النظام المدرسي ويكمن دوره فيما يلي:

1.توطيد العلاقة بين الإدارة والتلاميذ ويكون ذلك بالاستماع إلى شكاوهم ومطالبهم.

2.الإبتعاد عن القهر والتعسف وإشاعة الخوف في نفوس التلاميذ.

3.الطلب من المدرس بإعداد درسه بشكل جيد وأن ينوع أساليب تدريسه.

4.تعريف الطلبة باللوائح والتعليمات الكفيلة بإقرار النظام داخل المؤسسة التربوية.

5.المدرس:

يعتبر المدرس هو المحور الأساسي في العملية التربوية وذلك بالاتصال المباشر داخل القسم مع التلاميذ إذ

يجب عليه لتحقيق النظام المدرسي اتباع ما يلي:

1.أن يتولى المدرس بنفسه حل مشكلات النظام وأن لا يلتجأ إلى المدير إلا في الحالات الضرورية.

2.أن يقوم المدرسون بمهمة التدريس على أكمل وجه ممكن وأن يحسنوا من طرق تدريسهم.

3.أن يلتزموا بالحضور إلى الدرس بالوقت المحدد وان يغادروا بالوقت المحدد لتعليم التلاميذ النظام والالتزام.

4.مكافأة التلميذ ومدحه على السلوك الجيد.

5.التسامح مع الطلبة ذوي التصرفات السيئة مع إفهامه بذلك.

6.إضفاء جو من المرح على الحصص حتى يبعد الملل من نفوس التلاميذ.

محاضرة رقم: 07

الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية المعاصرة

الإدارة المدرسية تواجه كثير من التحديات والمستجدات في نواحي الحياة الشيء الذي يجعلها مضطرة للتكيف مع التغيير ومسايرته بحيث يتطلب الجهد للمواجهة، ومن الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية التي تتطلب تعامل ناجح معها نذكر ما يلي:

إدارة الوقت.

إدارة الأزمات

إدارة التغيير.

إدارة الصراع

إدارة الإبداع.

وفيما يلي توضيح لكل هذه العوامل:

1. إدارة الوقت:

إدارة الوقت عنصر من عناصر التخطيط الذي هو عمل ذهني والتفكير المنظم لرسم البرنامج الذي سيقوم بموجبه العمل وفقا للأهداف المطلوبة بالاستخدام الأمثل لكل من الإمكانيات المتاحة باختيار أفضل الطرق لتحقيق الأهداف بأقصر وقت وجهد. فالإداري أو المعلم الذي لا يضع حساب الوقت في خطته قد يتخبط ويسبب قلة الإبداع وغياب روح العمل وقلة الثقة بين الأفراد والقلق وقلة الإنتاجية.

: على المدير استغلال الوقت بشكل جيد بإتباع ما يلي:

- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات لاختصار الوقت، دون اللجوء إلى إعطاء تعليمات يومية حول الأعمال المطلوبة. فالكل يعرف مسؤولياته اليومية، كذلك التلاميذ يعرف كل منهم ما عليه منذ اليوم الدراسي الأول.
- ترتيب الأعمال ابتداء من الأهم والأكثر إلحاحا ثم الشروع بعمل المهم.
- إنجاز الأعمال الصعبة التي تحتاج تفكير وهدوء قبل الروتينية.
- وضع جدول زمني لإنجاز المهام.

2. إدارة الأزمات:

وهي حالة مؤقتة من الاضطراب واحتلال التنظيم تتميز بقصور الفرد في مواجهة الحالة باستخدام الطرق المعتادة لحل المشكلات، كما تتميز بما تنطوي عليه تلك الحالة من إمكانيات لحدوث نواتج أو مترتبات موجبة أو سالبة بشكل جذري، وتتداخل الأمور مما يخلط الأسباب بالنتائج وهذا يتطلب الحل السريع لحسم الأمور واتخاذ القرار السليم.

والأزمة التعليمية التي تظهر عادة عندما يكون هناك عدم اتساق بين الأنظمة التعليمية والمحيط الخارجي، وتحدث الأزمة بسبب القصور في الإمكانيات المادية البشرية وجمود سياسة التعليم ونظامه وكثرة أعداد التلاميذ المتقدمين وقلة إعداد الأقسام الدراسية، وعدم هئية البيئة المدرسة المناسبة إضافة إلى غياب التخطيط في توسعة نطاق الميدان التعليمي وتنشأ الأزمة التعليمية داخل المدارس بسبب سوء الإدارة المدرسية بالدرجة الأولى.

خصائص الأزمة:

- المفاجئة: أي أمر غير متوقع.
- التهديد: كان يهدد طرف آخر إذا لم يستجيب له.
- نقص المعلومات: يجعل الشخص يتخبط ولا يرى الاتجاه السليم.
- ضيق الوقت: لا مجال للتفكير العميق مما يسبب الإرباك فيلجئ متخذ القرار إلى قرار سريع للحد من تفاقم المشكلة.
- تتطلب إمكانيات مادية ومعنوية ضخمة: تحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية مما يرهق كاهل المؤسسة ويضيف الأعباء الكثيرة.
- السرعة والتدخل والتعقيد: تتصف أحداث الأزمة بالسرعة والتعقيد مما يجعل السيطرة عليها أمراً صعباً.
- التغير في العلاقات: ترتفع درجات التوتر بين أعضاء المنظمة.

3. إدارة التغيير:

القائد الناجح وهو ذلك الذي يعمل أولاً على تقديم توضيح مفصل عن ضرورة إحداث التغيير أي لتطوير مستوى الأداء ويحدد آلية قيادة الأفراد من اجل إحداث التغيير المطلوب. ويختار فترة التغيير بنجاح وهذا يستوجب وجود بعض القدرات لدى القائد كتقديم ردوده بطريقة لبقة إزاء موقف صعب، أو اختيار الحوافز التي تتناسب وشخصية كل مرؤوس، أو تقديم الشرح بطريقة فعالة على كل سؤال يطرح عليه.

4. إدارة الصراع:

الصراع أمر عادي ولا يمكن الحصول على موافقة بالإجماع على أمر ما. ولكن البعض يحاول السيطرة على الصراع من خلال التغاضي عن الخلافات وهذا أمر غير مرغوب به بالتربية. لذا علينا إدارة الصراع عن طريق الحوار الهادئ وتبادل وجهات النظر وتوضيح المسببات وتوسيع المناقشة لقبول أو رفض موضوع ما مع توضيح مزاياه وعيوبه. ولحل الصراع بين المعلمين والتلاميذ على مدير المدرسة تشجيع برامج التدريب والتكوين أثناء الخدمة لتحقيق الانضباط داخل حجرة الدراسة وكيفية إدارة القسم واستراتيجيات التعامل مع الصراعات مع التلاميذ.

هناك بعض الطرق المقترحة للتعامل مع الصراع:

- القيام بالطرق الممكنة للتعامل مع موقف الصراع.
- اختيار الاستراتيجيات المناسبة والعملية ودرب نفسك عليها.

5- إدارة الإبداع:

والإبداع هو إيجاد الحلول الجديدة للمشكلات والمناهج وتختلف درجة الإبداع من شخص إلى آخر حسب درجة الذكاء والخبرة ولعل الحاجة هي المحرك الأول للقدرة الإبداعية. إن التفكير الإبداعي وهو القدرة على استدعاء أكبر عدد من الاستجابات المناسبة تجاه مشكلة ما في فترة زمنية محددة ليقوم بها القائد الإداري ليصل إلى حل مشكلة.

محاضرة رقم: 08

التخطيط التربوي

1. تعريف التخطيط:

هناك عدة تعريفات للتخطيط بشكل عام ومن أبرز هذه التعريفات: تعريف هنري فايول حيث عرف التخطيط بأنه: "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل". كما عرفه كوفمان (Kaufman) بأنه "تصور مستقبلي لأهداف يراد الوصول إليها". في حين عرفه كلا من (هايمان وهيلجرت) بأنه الوظيفة الإدارية التي تتضمن تقرير ما يجب عمله مقدما، فالتخطيط يتضمن تقرير الأهداف والسياسات والإجراءات وغير ذلك من الخطط التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة. وهناك تعريفا شاملا للتخطيط حيث يعرف على أنه: "مجموعة العمليات الذهنية التمهيدية القائمة على إتباع المنهج العلمي والبحث الاجتماعي وأدواته التي تستهدف تحقيق أهداف معينة محددة وموضوعة بقصد رفع المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي أو هذه المستويات جميعا بما يحقق سعادة الفرد ونمو المجتمع" (فهيم، 2000).

2. تعريف التخطيط التربوي:

هناك عدة تعريفات للتخطيط التربوي من أهمها: هو مجموعة من التدابير التربوية المحددة التي تتخذ من إنجاز أهداف معينة. ويمكن تعريفه أيضا بأنه: "العملية المتصلة المستمرة التي تتضمن أساليب البحث الاجتماعي ومبادئ وطرق التربية وعلوم الإدارة والاقتصاد والمالية، وغايتها أن يحصل التلاميذ على تعليم كاف ذي أهداف واضحة وعلى مراحل محددة تحديدا تاما، وأن يمكن كل فرد من الحصول على فرصة تعليمية ينمي بها قدراته وأن يسهم إسهاما فعالا بكل ما يستطيع في تقدم البلاد في النواحي الاجتماعية والثقافية والاقتصادية" (فهيم، 2000).

يعرفه شبل بدران بأنه: "التنبؤ بسير المستقبل في التربية والسيطرة عليه من أجل الوصول إلى تنمية تربوية متوازنة وإلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة، وإلى الربط بين التنمية التربوية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة".

كما جاء تعريفه عند محمد سيف الدين فهيم بأنه: "العملية المتصلة المنتظمة التي تتضمن أساليب البحث الاجتماعي ومبادئ وطرق التربية وعلوم الإدارة والاقتصاد والمالية، وغايتها أن يحصل التلاميذ على تعليم كاف ذي أهداف واضحة". ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكننا اعتبار التخطيط التربوي عملية رسم السياسة التربوية والتعليمية، بحيث تراعى فيه مختلف المؤثرات والمعايير التاريخية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها، ويتم من خلاله التنبؤ باحتياجات النظام التربوي والمشكلات المتوقعة مواجهتها وتحضير الحلول المناسبة لها .

كما يعتبر التخطيط التربوي عملية منظمة ومحددة زمنيا، تقوم على الدراسات التحليلية من أجل استثمار نتائجها في وضع الخطة المناسبة وتحديد الصورة الكمية والنوعية التي ينبغي أن يكون عليها النظام التربوي بعد الانتهاء من تنفيذ الخطة. وكما

يأخذ التخطيط التربوية صفة الشمولية حين يتعلق الأمر بالسياسة التربوية العامة، فإنه يأخذ صفة الضبط الجزئي حين يتعلق الأمر بالخطة العملية التطبيقية التي يضعها الممارسون التربويون من مفتشين ومدراء ومعلمين.

3. أهمية التخطيط التربوي:

- تقليل الجهود والمواقف الارتجالية والأعمال غير الضرورية
- يجعل المعلم أكثر ثقة بنفسه وقل شعوراً بالإطراب ويمكنه من مواجهة المواقف الصعبة الطارئة.
- يساعد المعلم على ضبط القسم
- يساعد المعلم في تحديد الأهداف التي يود أن تتحقق عند تلاميذه
- يوجه المعلم في تنظيم النشاطات ويبيعه عن التخبط في تنفيذها
- التخطيط يساعد المعلم على تحديد الوسائل المناسبة اللازمة لتحقيق الأهداف
- يساعد المعلم في توزيع الوقت بشكل متوازٍ حتى لا يطغى جانب على آخر
- يمكن المعلم من التقييم السليم لتلاميذه والحصول على التغذية الراجعة
- يساعد المعلم على القيام بدوره في تطوير المنهج المدرسي

4. أهداف التخطيط التربوي

1.4. الأهداف الاجتماعية:

- منح جميع أفراد الشعب فرصاً متكافئة للتعليم
- إعطاء كل فرد نوع التعليم الذي يتناسب مع ميوله وقدراته
- توفير احتياجات المجتمع من القوى العاملة اللازمة للتطور الاقتصادي
- المساهمة في تطوير المجتمع وتحويله إلى مجتمع حديث يتميز بالمرونة
- الحفاظ على الجيد من تقاليد المجتمع وتراثه

2.4. الأهداف السياسية:

- المحافظة على كيان الدولة السياسي والاجتماعي
- تنمية الروح الوطنية والقومية بين أفراد المجتمع
- تطوير المجتمع لتحقيق المزيد من الانسجام
- تربية المواطن الصالح وإعطاؤه الفرص التعليمية للاستفادة من مواهبه
- زيادة التفاهم والتعاون بين جميع الأفراد

3.4. الأهداف الثقافية:

- المحافظة على الثقافة الإنسانية ونشرها

- تنمية وتطوير الثقافة عن طريق البحث العلمي
- نشر التعليم وإزالة الأمية من المجتمع
- رفع مستوى الثقافة بين أبناء الشعب عن طريق رفع مستوى التعليم
- حل مشكلات الثقافة الإنسانية وإزالة التعارض بين الأهداف المختلفة للسياسة التعليمية

4.4. الأهداف الاقتصادية:

- احتياجات البلاد من القوى العاملة ذات المستويات الوظيفية المختلفة
- مقابلة زيادة الكفاية الانتاجية للفرد عن طريق إكسابها لمهارة والخبرة
- زيادة قدرة الفرد على التحرك الوظيفي بتغير وظيفته
- مواجهة مشكلات البطالة بين المتعلمين وغير المتعلمين
- المساهمة في الإسراع في عملية التطوير الاقتصادي والصناعي وتنشيط البحث العلمي والتكنولوجي
- تنسيق سياسة الصرف والإنفاق على التعليم
- رسم السياسات الخاصة باستغلال محصنات التعليم أقصى ممكن
- إتباع الطرق العلمية لتقليل تكاليف التعليم مع زيادة الكفاءة

5. خصائص التخطيط التعليمي:

1.5. العقلانية:

التخطيط عمل مرشد يستهدف تحقيق نتائج اجتماعية معينة مستخدماً الامكانيات المتاحة له أفضل استخدام

2.5. المستقبلية:

التخطيط يعنى بالمستقبل لذا يتطلب درجة من الخيال وتجاوز الواقع ووضع التصورات المستشفة للملامح المستقبل

3.5. الدينامية:

يجب أن تسمح عملية التخطيط باستمرار التعديل والتغيير ضمن الأهداف الموضوعية وأن يكون دينامياً مرناً

4.5. الإنسانية:

يستهدف التخطيط تنمية الإنسان فيجب أن يراعى حاجات الإنسان وميوله ورغباته

5.5. الشمولية:

يجب أن يكون التخطيط شاملاً متكامل عناصره ومكوناته من فلسفة التعليم ورسم سياساته وتحديد أهدافه

6.5. التطبيقية:

يستهدف إحداث تعديل في النظام التعليمية بقصد تقدم الإنسان فله هدف نفعي على المستوى الفردي والاجتماعي

7.5. الاستمرارية:

مجموعة من العمليات المتصلة بدء من العلميات التمهيديّة لوضع الخطة ثم وضع الخطة وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها

8.5. الواقعية:

إذا كانت أحلام التخطيط في السماء فإن أقدامه يجب أن تكون على الأرض فمهمته نقل الواقع الحاضر إلى واقع أفضل منه في المستقبل بصورة تضمن النجاح والاستمرارية فيجب أن يكون واقعيًا.

المراجع :

1. إبراهيم عبد اللطيف المنيف (1980)، الإدارة، المفاهيم، الأسس، المهام، السعودية: دار العلوم الرياض.
2. إبراهيم عصمت مطاوع (1998)، الإدارة التربوية في الوطن العربي، أوراق عربية – عالمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
3. أحمد إبراهيم أحمد (2003)، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
4. أحمد أحمد إبراهيم (1999)، نحو تطوير الإدارة المدرسية، ط3، القاهرة: مكتبة المعارف الحديثة.
5. صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحلیم رزق (2003)، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، ط1 ، القاهرة: العالمية للنشر والتوزيع.