

المرحلة الرابعة

الأدارة والأشراف التربوي

أعداد التدريسية: م.م منال عاشور شذر الزيدي

*المفهوم التاريخي للإدارة:

خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان الأ أن طبيعة الإنسان تكونت من خلال تفاعله مع البيئة (الطبيعة والمجتمع) ولا يمكن أن يعيش الإنسان منعزلاً عن غيره من الأفراد ، ولا يستطيع أن يحقق بجهوده المنفردة كل مطالبه في الحياة ، ولعل هذا هو الذي جعل الانسان يحاول اللجوء الى منظمات اخرى ومعنى هذا أن الإنسان لا بد له من ان يتعاون وهو في تعاونه يريد أن يحقق هدفاً ، وهذا الجهد البشري يتضمن على مايمكن ان يطلق عليه " فكرة الإدارة" ووجود هذه الإدارة يعني أنها تقوم بتهيئة الظروف البيئية المحيطة بالجماعة بحيث تكون صالحة للعمل ، كما يعني أيضاً ان هذه الإدارة تقوم بأوجه النشاط الذي يساعد هذه الجماعة على تحقيق أهدافها.

لقد كان للإدارة منذ القدم أهميتها والمعلومات المتوفرة عن الحضارة القديمة تدل على وجود نوع من التنظيم الحكومي المتطور في تلك الحضارات فعن طريق الإدارة تمكن بناء الأهرامات أن ينفذوا أضخم مشروع في تاريخ الحضارات القديمة ذلك أن بناء الأهرام قد تطلب عملاً أدارياً ، أضف الى ذلك أن القدماء المصريين قد عرفوا أنماطاً متقدمة من الإدارة فهم أستعملوا التخطيط من أجل التحكم في الموارد وهذه العملية تمثل الى حد كبير عملية التخطيط في العصر الحديث حيث يتدخل الإنسان في تنظيم الحياة وتشكيل المستقبل بطريقة تتفق مع أمانيه وتوقعاته ، أضف الى ذلك وجود مبدأ الرقابة والتنظيم المركزي حيث تركزت السلطة السياسية في الحكومة المركزية التي يرأسها فرعون مصر حيث فرض على مصر السلطة المحلية عن طريق الولاة لتنفيذ تعليماته وهذه ظواهر الإدارة .

أما في الصين فقد عرف اقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على اساس عقد أمتحانات بين المتقدمين للدخول في الخدمة وأختيار الأصلاح ، وهذه الممارسات أدارية ، كما أستخدم ملوك الصين مجموعة من المستشارين للأستفادة من خبراتهم بما لديهم من حكمة وموهبة وقد تضمنت تعاليم "كونفوشيوس" ضرورة أختيار قيادات كفوءة وتعيينها في شتى مواقع الدولة بحيث تتوفر لدى كل منها الأمانة والنزاهة وروح الأيثار.

كما أن بعض كتب الإدارة لا زالت تردد ما قاله كونفوشيوس من أن " الإدارة السليمة هي وسيلة الحكم الصالح".

وفي عهد الأغريق وجدت طبقة من الموظفين تتكون اساساً من المواطنين الذين أكتمل فيهم أحساس الألتزام بالمسؤولية الأدارية ، وقد كان هؤلاء الموظفين يتولون مهامهم عن طريق الأنتخابات وكانوا في حقيقة الأمر يشكلون مركز التنظيمات المدنية والأدارية في المدن الأغريقية ، كما أننا نجد كثيراً من المؤشرات التي

توضح تقدير الأغريق لوظيفة الإدارة ، وذلك على الرغم من عدم القائلهم أية أضواء على أستخدامهم لمبادئ الإدارة وخير دليل على ذلك وجود الموظفين الإداريين ، هذا بالإضافة الى تأكيد فلاسفة الأغريق على تنظيم الظروف وصولاً الى النظام المثالي للدولة ومنهم "أفلاطون" الذي أكد على ضرورة وجود نظام تعليمي سليم كوسيلة لأيجاد الكفاءات السياسية والإدارية اللازمة لقيادة الدولة وأقترح برنامجاً لتدريب الأفراد وتهيئتهم لتولي الوظائف السياسية و الإدارية في الدولة ويعزى الى افلاطون أنه أول من قسم مستويات السلطة في الدولة الى "ثلاث مستويات" يتكون المستوى الأول الأعلى من الفلاسفة والحكام والملوك على أن يتمتع هذا المستوى بالسلطات النهائية لأتخاذ القرارات وأصدار التوجيهات الإدارية ، أما المستوى الثاني يتكون من الضباط والموظفين والمدنيين في المراكز الرئيسية على أن لا يمارس هذا المستوى سلطة إدارية ، أما المستوى الثالث فيتكون من العمال والمنتجين حيث لايشتركون في أتخاذ القرارات .

أما مساهمة " أرسطو" في النظرية الإدارية فتتمثل في تأكيده على وجود الحكومة لأنها تمثل نوعاً من التوازن بين طبقات المجتمع وأن الحكومة الجيدة في نظر ارسطو هي التي تتمكن من التوفيق بين المصالح المتعارضة ويعزى الفضل الى أرسطو في فصل السلطة التشريعية عن السلطة التنفيذية .

وقد ساهم "سقراط" في بيان وظيفة الإدارة أيضاً بقوله "أنها مهارة منفصلة عن المعارف الفنية والخبرة العملية".

أما الفكر الإداري في روما فإنه يتضمن نوعاً من تقسيم السلطة وموازنتها بين القوى المختلفة وهي مجلس الشيوخ والمستشارين ومجلس النواب والمجالس الشعبية حيث يمارس مجلس الشيوخ السلطة الرئيسية بما في ذلك السلطة الإدارية والتنفيذية أما مجلس النواب فيمارس الرقابة والمتابعة لقرارات مجلس الشيوخ ، أما المجالس الشعبية فتتمثل سلطتها في وضع حدود لسلطات مجلس النواب وتمثل الديمقراطية للدولة ، وبصفة عامة فإن مفهوم الحكومة في الدولة الرومانية هو مفهوم إداري ، لذا فإنه يقال بأن الرومان قد انشأوا أكبر جهاز إداري للأعمال العامة ، حيث أتمدت روما التدرج الهرمي في تفويض السلطة الممنوحة لمختلف المنظمات الإقليمية التابعة لها والتخصص فيها يتعلق بالنشاط الوظيفي وأستخدامها المبكر لأساليب الإدارة الأستشارية ، وقد كان لروما دراية بالأمر المتعلقة بالنظام اللامركزي ونظام منح الصلاحيات وحل المشكلات الإدارية بفعل أحتفاظها بإدارة فعالة ومنظمة .

أما في العصور الوسطى فقد أسهم مفكروها أسهاماً إيجابياً في أرساء معالم العلوم السياسية والنظم الإدارية ومن أشهر هؤلاء المفكرين " ميكافيللي " الذي يرى أن السياسة والإدارة هما مسألة إستراتيجية ، ومن ثم فإن السياسي القدير أو الإداري الكفوء هو الشخص البارِع في الإستراتيجية وهذه البراعة هي التي تؤهله لكي يكون حاكماً ناجحاً ويرى كذلك أن الموظف الحكومي النموذجي بعيداً في صفاته عن القسوة والأنانية وأنه شخص أخلاقي عادل وأمين يهتم بمصالح الجماهير ومصالح أمتة ومن المفكرين الآخرين " توماس هوبز " الذي تطرق الى فكرة تركيز السلطة في يد قائد واحد بأعتبار أن ذلك هو الطريق الوحيد لتحقيق السلام وتفادي المنازعات .

أما الإدارة في ظل الدولة الإسلامية فإنها خدمة وتربية فلا يتولاها المتطلعون لأستغلالها أو الأنتفاع بها ولكن يتولاها من يكون أهلاً لتحمل المسؤولية فهي ليست سلطة ولكنها عدالة في الحكم وقوة حسنة وتنظيم الأمور وبناء علاقات أنسانية ، وتتمثل فكرة الإدارة في الدول الإسلامية بأعتبار أن القرآن الكريم هو القاعدة الأساسية التي يستمد القرارات والأحكام من خلالها، كذلك أقوال واحاديث الرسول (ص) التي تعتبر أيضاً قواعد لجميع أفراد الشعوب الإسلامية كونها تتمثل في خدمة أفراد المجتمع وتحديد المسؤوليات التي تلقى على عاتق كل منها ، كما قال (ص) "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته" . وهذا يدل ويدعو الى جعل الشعوب مصدراً للسلطة والى وضع مبدأ المسؤولية التضامنية موضع التطبيق وقد نظم الإسلام حياة الناس في الإدارة والأسرة والسياسة والأقتصاد ، كما حددت الشريعة الإسلامية نظم الملكية والزكاة والمساواة ونظم القضاء والزواج وشؤون بيت المال وموارده وقد أعتمد الإسلام مبدأ الشورى في أتحاذ القرارات وفي أقرارها وتنفيذها .

أن الإدارة كفن وممارسة تعد قديمة قدم الإنسان نفسه ولقد تطورت أساليبها وعملياتها بتطور الإنسان الفرد وبظهور الأسر والجماعات وتحويلها الى قبائل وعشائر ومن ثم الى أمم ومجتمعات ، ورغم الأفتقار الى الدراسات الإدارية التي توضح اشكال النظم الإدارية والتطبيقات العملية التي شهدتها التجمعات البشرية المختلفة عبر تطورها وتعاقبها فإن تراث الإدارة حافل بالقصص والسير التي تؤكد البعد التاريخي للسلوك الإداري وللقيادة الإدارية السائدة ، ومع ذلك فإن ظهور الأجهزة الإدارية وتطور فنون القيادة والأشراف والتوجيه وظهر بعض الشخصيات القيادية لا يعبر باي حال من الأحوال عن ظهور علم الإدارة أو تبلور مفاهيم الإدارة ، غير أن ظهور هذه الأجهزة والفنون كان الخطوة الأولى والمنطق الأساس الذي أستفادت منه معظم المفاهيم والنظريات العلمية في الإدارة .

*المفهوم الفكري للإدارة:

يبدو للمهتمين بدراسة التطور التاريخي للإدارة صعوبة تحديد الفترة الزمنية التي يمكن اعتبارها نقطة البدء في نشوء الإدارة فهناك بعض الكتاب من يعد ظهور المدن ، والمراكز الحضرية التي تجمع فيها السكان وهذا التجمع يعد أول بيئة اجتماعية مهدت لظهور الإدارة وتطورها ، ويستشهد هؤلاء الكتاب بالمجالس الحكومية وبالتنظيمات الإدارية التي شهدتها بلاد الأغر يق في كل من (أثينا وأسبارطة)، ويعزى فريق ثاني من الكتاب أن نشوء الإدارة قد ظهر أبان الحروب والمناوشات العسكرية التي حدثت بين الأمم في السابق والتي أدت الى ظهور الجيوش والمعسكرات حيث تطلبت بالضرورة اللجوء الى مختلف فنون التوجيه والإدارة والضبط ، ويرى فريق ثالث من الكتاب أن نشوء الإدارة يرجع الى قيام الحضارات التي ظهرت منذ الآف السنين كحضارة بلاد الرافدين وحضارة بلاد النيل ، إلا أن ميدان الإدارة بدأ واضحاً بعد ظهور الثورة الصناعية في أوروبا عام ١٧٥٠م ، حيث أن قيام الثورة الصناعية أدى الى ظهور الشركات المتنافسة على تحقيق أعلى الأرباح ، وكذلك أدى الى ظهور المشكلات الاجتماعية والأقتصادية نتيجة الهجرة الواسعة من الريف الى المدينة وظهور البطالة وانخفاض أجور العمال وتردي أحوالهم المعيشية ، حيث كان من الطبيعي أن تكون لهذه الآثار ردود فعل قوي من المفكرين والكتاب وعلماء في مختلف الأختصاصات .

وقد ظهرت بوادر الدراسات الإدارية الأولى على يد العديد من العلماء ومنهم "تسالز باباج" الذي أهتم بدراسة أنسب الأعمال للأفراد ، و دراسة "شولز" حول اختيار أنسب الأعمال لأنسب الرجال ، ثم جاءت دراسة رائد الإدارة العلمية "فردريك تايلور" كمحاولة منه للتوصل الى أفضل الطرق لأدارة المشروعات ، وأعتمد تايلور في دراسته على أسلوب القياس والملاحظة والتحليل ، وكان هدفه من ذلك توجيه الأنظار الى فلسفته الجديدة في الإدارة وقد أطلق عليها لفظ (الإدارة العلمية) لكي يميزها عن النشاط الإداري السائد في الفترات السابقة ، فالإدارة العلمية أكثر من أن تكون بحث وتخطيط ورقابة أنها ثورة فكرية أو فلسفة إدارية جديدة تنادي بتغيير شامل في تفكير الإدارة نحو العمال وتفكير العمال نحو الإدارة وفي تفكير العمال نحو بعضهم ويمكن اعتبار (الإدارة العلمية) هي الثورة الفكرية للثورة الصناعية ، فقد كانت الثورة الصناعية عبارة عن ثورة في تصميم الآلات الإنتاجية في حين أن الإدارة العلمية هي ثورة لميدان فكري متخصص في الإدارة .

وقد أولت حركة الإدارة العلمية أهتمامها بثلاث أمور أساسية ذات علاقة مباشرة بالعمل هي:

- ١- الطاقة: وتعني الحد الأقصى من العمل الذي يستطيع العامل انجازه.
- ٢- السرعة: وتعني الوقت الذي يستغرقه العامل لإنجاز العمل الموكل إليه ضمن مستوى كفاءة محددة وكمية محددة من الجهد.
- ٣- القدرة: وتعني قدرة العامل على بذل المجهود المادي والفكري ومقامة الشعور بالتعب والملل بشكل مستمر .

*المفهوم الإداري للأدارة:

أن مفهوم الإدارة بمعنى (Administration) يختلف عن مفهوم الإدارة بمعنى (Management) ، أن الإدارة بمعنى (Administration) تعني مسؤوليات السلطات العليا من حيث وضع الأهداف العامة ورسم السياسات الرئيسية وأدوار الوحدات الحكومية والأحتفاظ بالسجلات وإعادة ترتيب المعلومات وتطبيق القواعد والأجراءات بواسطة جهات ومستويات أخرى ، أما الإدارة بمعنى (Management) تعني اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى المؤسسة أو الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة والنشاطات التي يقوم بها المدير من تخطيط وتنظيم والتوجيه والرقابة والاتصال والقيادة الخ .

تتباين مفاهيم الإدارة باختلاف طبيعة المجال أو الميدان أو الفرع الذي تمارس فيه متأثرة بمجموعة من العوامل منها رؤية الباحث الى الإدارة من وجهة نظره وخبرته وقناعاته وكذلك المنطلق الفكري الذي يبدأ منه الباحث ، ونوع النظام الاقتصادي – الاجتماعي القائم ، وعمق المعرفة العلمية والعملية ، وأتصال الناس بعضهم ببعض .
وهكذا حظيت الإدارة بقدرراً من التعاريف منها:

تعريف "هنري فايول" بأنها (مجموعة من العمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات الإدارية الرسمية والقيادة الإدارية ، والعمل على توجيه ومراقبة الأفراد في ميدان العمل وتوجيه جهودهم وطاقتهم نحو الأهداف المرسومة) . أما "فردريك تايلور" فيعرف الإدارة بأنها (التحديد الدقيق لما يجب على الأشخاص عمله بأحسن وأكفى الطرق) ، أما "دونالد كلو" فيعرفها بأنها (فن قيادة وتوجيه أنشطة مجموعة من البشر نحو تحقيق هدف مشترك) ويعرفها "ستانلي فانس" بأنها (عمليات اتخاذ القرار والرقابة على الأنشطة الإنسانية من أجل أهداف محددة).

أما تعريف الإدارة بصورة عامة فيمكن أن يكون (قيادة وتوجيه وتنظيم وتنسيق جهود الجماعة لبلوغ الأهداف المحددة وتنفيذها في ضوء الخبرة والموهبة والدراية والقدرة في السيطرة على أغلب الظروف الداخلية والخارجية التي يمكن أن تفرض على أدارته) . ومن التعاريف السابقة يمكن أن نصل الى حقائق مرتبطة بالإدارة وهي على النحو الآتي:

- ١- أن الإدارة قيادة مجموعة من الأفراد يعملون في مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات .
- ٢- بما أنه توجد أدارة أذن هنالك هدف تسعى الى تحقيقه بفاعلية وكفاءة.
- ٣- أن الإداري الكفوء هو الذي يعتمد الأسلوب العملي في أدارته حتى يتمكن من السيطرة على تباين الظروف المختلفة .

- ٤- أن الإدارة توجيه وتنظيم للأعمال وليس تنفيذاً لها لأن الأعمال تنفذ بواسطة أشخاص.
٥- هنالك رابطة بين الأهداف الموضوعية والنتائج المحققة .

الإدارة العامة:

أدى توسع دور الدولة في العصر الحديث الى اتساع نطاق عمل الحكومة والأهتمام بأمور الرفاهية وتحسين مستوى الحياة ، إضافة الى الأمور المعروفة والتي تقوم بها الدولة من صحة وتعليم وأمن ودفاع والحفاظ على الأمن العام وسن القوانين وتنظيم كل مناحي الحياة .

فالإدارة العامة هنا تعني الإدارة الحكومية "Governmental" تميزاً عن الأنواع الأخرى للإدارة مثل : إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة إدارة المنظمات الدولية ، فالدولة تضع القوانين وتحدد الحقوق والواجبات وهي المسؤولة عن تنفيذ تلك القوانين فهي تأخذ الصورة التنفيذية للإدارة العامة وترتبط بها وفق هذا المعنى ، ويمكن تعريف الإدارة العامة على أنها (هي تنسيق الجهود الجماعية لتنفيذ السياسة العامة) .

ويفرق "ديموك" بين الإدارة العامة ك مجال لتنفيذ القوانين وبين الإدارة كعملية شاملة لجميع الخطوات الإدارية من الأسناد الى التنفيذ ، وبين الإدارة كمهنة لتنظيم وتوجيه نشاط الآخرين في هيئة عامة .

فالإدارة العامة هنا تعني : تنفيذ السياسة العامة للدولة وأخراجها الى حيز الواقع ، فهي تمثل تخطيط وتنظيم وتوجيه النشاط الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة لجميع المواطنين على السواء طبقاً للقوانين والتشريعات.

طبيعة الإدارة العامة:

*الإدارة بين العلم والفن والمهارة:

لقد كثر الجدل بين الاكاديميين والممارسين في العمل الإداري حول طبيعة الإدارة من حيث كونها علماً أم فناً أم مهنة . وفي هذا الإطار يمكن توضيح آراء كل فريق كما يأتي:

- الإدارة علم: يرى هذا الفريق ان الإدارة علم تحكمه قوانين ثابتة لو طبقت في ظروف معينة بالقدر الملائم لأدت الى نتائج ثابتة بحيث يمكن التنبؤ بها سلفاً ، ويرى هذا الفريق انه بالرغم من عدم التوصل الى اتفاق بخصوص القوانين التي تحكم العمل الإداري (عدد من القواعد التي تعتبر مرشداً على حسن سير العمل إذا ما أحسن تطبيقها ، وتشكل هذه القواعد الأسس التي يقوم عليها مفهوم العلم في الإدارة ، وذلك باعتبارها علماً اجتماعياً تخضع قواعده للتغيير والتطور شأنها في ذلك شأن العلوم الاجتماعية الأخرى كعلم الأقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس وغيرها من العلوم الاجتماعية ، والإدارة وفقاً لهذا الاتجاه هي علم من العلوم الاجتماعية ينصب على دراسة جانب من

المجتمع الأنساني ويعتمد كأي علم أجتاعي آخر على استخدام الطريقة العلمية التي تقوم على:

-الاستقراء:(Induction) : الوصول الى تعميمات كلية من خلال تتبع الجزئيات او المبادئ العلمية من الظواهر الإدارية المتكررة .

-الاستنباط (Deduction): يقوم على اساس افتراض ان ما يصدق على الكل يمكن ان يصدق أيضاً على الجزء وهو كوسيلة من وسائل التفكير المنطقي تبدأ من العام وصولاً الى الخاص وأستخلاص النتائج عن طريق مقدمات ثبت صحتها.

ويرجع انصار هذا الاتجاه القصور في عدم التوصل الى قوانين عامة تحكم الظاهرة الإدارية الى أن الإدارة علم حديث النشأة ، حيث لم تبدأ الدراسة الأكاديمية لهذا العلم إلا بعد مقال (ودورويلسون) المعنونة بـ "دراسة الإدارة" عام 1887 .

• **الإدارة فن :** يرى انصار هذا الاتجاه ان الإدارة بالأساس تعتمد على الممارسة ، ومن ثم فإنها فن أكثر من كونها علم ، حيث تتطلب الإدارة استخدام المهارات والقدرات والمواهب الشخصية للمدير خاصة مع كونها تتعامل مع العنصر البشري الذي يصعب أخضاعه للتجربة والقياس.

ويشير واقع الممارسة العملية لعمل الإدارة الى أن الإدارة هي علم وفن في نفس الوقت ، حيث أن الإدارة هي فن استخدام العلم بحيث يؤدي التطبيق الى أحسن النتائج في موقف معين ، فالعلم يرسى للمدير ماينبغي أن يلتزم به من قواعد ، والفن يتيح له تطبيق تلك القواعد بأكبر قدر من الفعالية ، ومن هنا نستطيع القول ان الإدارة علم وفن في نفس الوقت وان العلم والفن يكمل كل منهما الآخر.

• **الإدارة كمهنة:** يتوقف اعتبار الإدارة مهنة من عدمه على تعريف كلمة مهنة. فإذا ما اعتبرنا المهنة عملاً مخصصاً لخدمة الآخرين ، فإنه يمكن النظر الى الإدارة باعتبارها مهنة ، أما إذا نظرنا الى المهنة باعتبارها عملاً يتطلب الحصول على ترخيص لمزاويلته بعد الحصول على مؤهل معين مثل الطب والمحاماة فإن الإدارة طبقاً لهذا المعنى لايمكن أن تكون مهنة . وأدام انظرنا الى واقع عمل الإدارة والإداريين فإن هذا الواقع يتطلب درجة من درجات الأحتراف المهني بحيث تصبح الإدارة مهنة لمجموعة من الأفراد العاملين في حقل الإدارة وتتطلب عملية الأحتراف هذه الكثير من الخبرة بحيث يتحول الفرد بعد مرور فترة زمنية في العمل الإداري بحيث يمكن اطلاق مفهوم الحرفة على العاملين في مجال الإدارة.

مجالات الإدارة العامة:

*علاقة الإدارة العامة مع العلوم الأخرى:

أولاً: علاقة الإدارة العامة مع إدارة الأعمال.

إدارة الأعمال : هي تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

أدارة الأعمال	الإدارة العامة	مجال المقارنة
<ul style="list-style-type: none">• مرونة في العمل• القرار يعود لمجلس الإدارة أو المدير• الرقيب هو المدير المباشر.	<ul style="list-style-type: none">• الخضوع للنظام العام وأجهزة التشريع.• صعوبة تغيير النظام• الخضوع للسلطة القضائية	الآطار القانوني
الهدف تحقيق الربح	تقديم خدمات عامة للوصول الى رضا المواطنين	الهدف
طابع اقتصادي وتجاري	مايحقق المصلحة العامة من: (سياسة – أمن – دفاع)	طبيعة النشاط
تتمتع بالرشد والعقلانية لتحقيق مزيداً من الربح	التأثر بالقرارات السياسية	درجة الرشد
مرونة سريعة لمواجهة المنافسة من شركات أخرى	محكومة بالرقابة الداخلية والخارجية وبالتالي ليس هناك مجال لحرية التصرف	المنافسة

ثانياً: علاقة الإدارة العامة بعلم السياسة:

- الإدارة العامة أداة من أدوات السياسة.
- الإدارة نظام فرعي من النظام السياسي العام.
- مشاركة الإدارة بوضع السياسة العامة للدولة.
- استخدام الإدارة العامة أدوات سياسية في التفاوض والتشاور (مناقشات – اتخاذ قرارات الصرّف).
- هناك تفاعل وتأثير متبادل للوصول للأهداف بما يحفظ الموارد وأستغلالها بكفاءة وفاعلية.

ثالثاً: علاقة الإدارة العامة بعلم الاجتماع:

- الإدارة العامة تهتم بالبيئة الاجتماعية لفهم المشكلات المحيطة.
- علم الاجتماع يهدف الى دراسة الفرد والجماعات الأنسانية والإدارة العامة تمارس نشاطاتها من خلال الفرد والجماعة .

- علم الأجتتماع يمد الإدارة بمعلومات عن فئات المجتمع وتنظيماته ،كما يغذيها بمفاهيم العمل وعلاقات التعاون.

رابعاً: علاقة الإدارة العامة بعلم النفس:

- يهدف علم النفس الى دراسة الإنسان ككائن بشري متنوع الحاجات مليء بالمشاعر والأحاسيس وهذا يؤثر في نشاطه.
 - البيئة الوظيفية من تنظيم أداري تؤثر في مشاعر الفرد والمجتمع.
 - قدم علم النفس مفاهيم للإدارة العامة مثل قياس الكفاءة ، أختبارات التوظيف ، الترقية الحوافز ، وبواعث السلوك الأداري.
- أذن علم النفس يبحث العوامل السلوكية في التنظيم الأداري.

خامساً: علاقة الإدارة العامة بعلم القانون:

- الإدارة العامة يجب أن تكون متوافقة مع مضمون القانون ومنسجمة مع أحكامه و إلا تعرضت أعمالها لعدم الشرعية والمساءلة .
- يرى البعض ان علم الإدارة العامة جزء مكمل للقانون وخاصة الأداري .
- أذن العلاقة هي أن كليهما يتخذ من الإدارة مجال للدراسة مع فارق أن الأول يركز على النواحي الفنية التنفيذية من الإدارة والثاني يهتم بالنواحي القانونية.

سادساً: علاقة الإدارة العامة بعلم الأقتصاد:

- يهتم علم الأقتصاد بتحديد عوامل الإنتاج (العمل ، الأرض ، رأس المال) كما يهتم بالتنمية الأقتصادية ، كذلك تهتم الإدارة العامة بتحقيق التنمية الأقتصادية.
- توجد موضوعات مشتركة بين الأثنين مثل الميزانيات الختامية للشركات ، المالية العامة ، كما أن توفر الأماكن الأقتصادية يؤثر في أختيار الموظفين وتحديد الرواتب.

أذن نستنتج مما سبق أن هناك علاقة وثيقة بين الإدارة العامة وسائر العلوم الأجتتماعية الأخرى ، لكن الإدارة العامة مؤخراً أصبح لها بعض الأستقلالية كفرع من فروع العلوم الأجتتماعية .

الإدارة التربوية

تطور مفهوم الإدارة التربوية :

أن الإدارة التربوية فرع من فروع الإدارة العامة ومن مفهوم الإدارة العامة أنتقل علم الإدارة الى مجال التربية في الولايات المتحدة الأمريكية ، ولم تبدأ الإدارة التربوية تظهر كعلم مستقل عن الإدارة العامة إلا منذ عام ١٩٦٤ ، حيث بدأت "مؤسسة كلوج الأمريكية" تهتم بها ، ومن الولايات المتحدة الأمريكية أنتقلت الإدارة التربوية الى أوربا كعلم مستقل بحد ذاته .

ففي عام ١٩٦٧ بدأت الإدارة التربوية كعلم مستقل تلقى مزيداً من الأهتمام في بريطانيا بعد أن قدمت "مؤسسة كالسوت جلبنكيان" منحة مالية الى قسم الإدارة التربوية في كلية التربية بجامعة لندن لأعداد برنامج تدريبي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من مدراء وأعضاء الهيئة التعليمية لتدريبهم على المهام الإدارية للعملية التعليمية ، ومن أوربا أنتقلت الإدارة التربوية كعلم الى الأتحاد السوفيتي السابق ثم الى العالم ، ومن هنا بدأ علم الإدارة التربوية يفرض نفسه على العلوم التربوية الأخرى .

وتتفق الإدارة التربوية مع الإدارة العامة في أسلوب العمل ، فكل منهما يحتاج الى عمليات تخطيط وتنظيم وتوجيه متابعة وتقويم وأخذ القرارات ووضع القوانين واللوائح التي تنظم عملها ، ويتفقان أيضاً في الأطار العام للعملية الإدارية ، أما فيما يتعلق بالتفاصيل فالأختلاف بينهما يكون وفقاً لأختلاف أهداف عمل كل منهما ، كذلك تتفق الإدارة التربوية مع الإدارة العامة بأنهما وسيلة وليست غاية في ذاتها.

وأن مفهوم الإدارة التربوية في المراحل الأولى من نشأتها لم يكن سوى تسهيل لأعمال المدرسة ، ومساعدة الهيئة التعليمية على الأندماج في جوها وتمكينها من تدريس المواد الدراسية لطلابهم وحملهم على أتقانها وأستيعابها ، وهكذا فإن هذه المفاهيم القديمة لنشأة الإدارة التربوية لم تكن قادرة على تحقيق التعاون المطلوب بين العاملين في المدرسة ، أو تؤكد على أثرها في نجاح العمل فيها كماً ونوعاً وإنما كانت تريد من المدير أن يؤدي ما رسم له من سياسة وتوجيه بصورة أمينة.

أما أهم مهام نجاح الإدارة التربوية يمكن تلخيصها بما يلي:

- ١- وضع الأهداف العامة للتخطيط وتحديد الأستراتيجية التعليمية .
- ٢- تربية الناشئين والشبان وإعدادهم للحياة في المجتمع.
- ٣- توفير القوى البشرية والأمكانات المادية.
- ٤- أن تعتبر الإدارة التربوية عملية أجتماعية تعني بتسير وتحفيز العناصر البشرية في فروع ومستويات الإدارة التربوية.
- ٥- أن تشتق الإدارة التربوية أهدافها من طبيعة التربية والتعليم الذي تبغيه في مجتمعها
- ٦- ينبغي أن تحقق أهداف المؤسسات التربوية بطريقة الأقتناع وليس بأستعمال التسلط.

لذا فإن مفهوم الإدارة التربوية مفهوم واسع يجسد مجموعة من الأفكار والنظريات الفلسفية السائدة في المجتمع في صورة أجراءات وتدابير وضوابط تتحرك نحو تحقيق أهداف محدودة وفقاً لسياسة الدولة ، وهذا المصطلح الواسع يضم مفهوم الإدارة المدرسية ، إلا أن هنالك خلط

شائع بين هذين المفهومين ، إذ يطلقون أسم الإدارة المدرسية على الإدارة التربوية أو بالعكس رغم أن لكل منهما دلالة مختلفة عن الأخرى ، فالإدارة التربوية تعني بالأعمال التي يقوم بها الإداريون في المستويات العليا في الجهاز التعليمي من حيث التخطيط والتنظيم وأخذ القرار وتحديد الأهداف العامة ووضع المناهج والمقررات الدراسية وتحديد سن القبول في المدرسة وسن الانتهاء منها ، وكذلك تحديد السلم التعليمي وتحديد مواعيد الأمتحانات والأشراف على النشاطات والفعاليات المدرسية المختلفة وتمويل وأدارة هذه النشاطات ، وهذه الإدارة مسؤولة عن رسم السياسات التعليمية وتقديم المساعدات المالية والفنية للإدارات المدرسية وامدادها بالقوة البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المقررة وتحقيق الأهداف المحددة ، فضلاً عن أن الإدارة التربوية يرأسها وزير مسؤول عن تنسيق سياسة التربية التعليمية.

ويقوم مفهوم الإدارة التربوية على أربعة مبادئ أساسية هي:

- ١- مبدأ النظام الكلي: وهذا المبدأ ينظر الى المؤسسة التربوية بأنها مجموعة من الأجزاء والعناصر التي يتم التنسيق بينهما لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ٢- مبدأ تحديد الأهداف: وهذا المبدأ مرتبط بالتخطيط ، وهنا تركز استراتيجية الإدارة على الاستراتيجية الزمنية ، والقياس الكلي ، الشمول ، الجديدة.
- ٣- مبدأ المشاركة والالتزام : وهو تحمل الفرد لجزء من المسؤولية وأن يشارك بجهده وخبرته تحديد الأهداف العامة .
- ٤- مبدأ الرقابة : يتم هذا المبدأ من خلال التنفيذ لتحقيق الأهداف وتقييم الأداء.

وتعرف الإدارة التربوية "على أنها عمل منسق ومنظم يخدم التربية والتعليم وتتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً يتماشى مع الأهداف الأساسية في التعليم ". وهي واحدة من الوظائف التعليمية والتربوية التي تعمل على تحقيق النجاح في المؤسسات التربوية عن طريق توفير بيئة من التعاون بين كافة مكوناتها الداخلية ، وايضاً تعرف بانها " نشاط بشري ، يهدف الى الاستفادة من المكونات المادية للبيئة التربوية ، من اجل توفير الوسائل المناسبة للنهوض في التعليم وجعله اكثر كفاءة ، مما يساهم في الوصول الى تحقيق النجاح التربوي والتعليمي.

نظريات الإدارة التربوية

تعتمد الإدارة التربوية على وضع تصورات فكرية عن الواقع التربوي بناءً على مجموعة من النظريات التربوية ومنها.

١-**نظرية الإدارة السلطوية:** وتسمى أيضاً النظرية (x) في الإدارة قام بوضعها عالم الإدارة الأمريكي "دوغلاس مكريجور" وتعتمد هذه النظرية الإدارية على التسلط في الإدارة وأخذ القرار من جانب واحد ولا تهتم بالتفاعل بين الأفراد في المؤسسة التربوية ، وتتمحور حول مجموعة محاور من أهمها أن كل فرد يسعى الى تجنب القيام بعمله ومن الامثلة عليها عدم قيام المعلم بتدريس مادته الدراسية بشكل مناسب او تضييع الحصص الدراسية على الطلاب ، مما

يدفع بالأدارة التربوية بصفقتها السلطة المطلقة الى اتخاذ إجراءات لحل أي شيء يعرقل الوصول الى تحقيق الأهداف اللازمة لنجاح المؤسسة التربوية.

٢- **نظرية الإدارة التشاركية:** تسمى أيضاً النظرية (Y) ووضعها ايضاً دوغلاس مكريجور وتعتمد هذه النظرية الادارية على المشاركة في الادارة وأتخاذ القرار بالتشاور بين كافة الأفراد في المؤسسة التربوية وبالتالي تعتبر عكس النظرية السابقة (نظرية X) . تهتم نظرية الإدارة التشاركية بمجموعة محاور من أهمها تعاون الأفراد داخل المؤسسة التربوية ، وتقبل كل فرد المسؤولية الخاصة به لتحقيق الأهداف المطلوبة من العمل مثال على ذلك قيام المعلم بتدريس مادته الدراسية بكفاءة والحرص على الأجابة على اسئلة الطلاب.

٣- **نظرية النظم الإدارية:** هي النظرية التي تهتم بمدخلات ومخرجات الإدارة التربوية بمعنى ان اي ادارة تربوية تحتوي على مجموعة عناصر تتفاعل مع بعضها البعض ، وتبدأ بكافة الأفراد المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر مع المؤسسة التربوية وتعتمد هذه النظرية على اسلوب الأقسام أي توزيع العمل بناءً على اقسام ادارية منظمة حتى تساهم في تحقيق كافة المهمات التربوية بالوقت المناسب مع المحافظة على الدقة في العمل .

تأهيل الإدارة التربوية

هي الطريقة او مجموعة الطرق التي تساهم في وضع الإدارة التربوية في المسار الصحيح عن طريق توفير المساعدة لكافة العاملين ضمن المؤسسات التربوية باستخدام ادوات التدريب كعقد المحاضرات ، والندوات التي تساعد في صقل مهارتهم التربوية ويعتمد تأهيل الإدارة التربوية على ماياتي:

- ١- الأهتمام بتطوير المعلمين والمتعلمين.
- ٢- الحرص على وجود بيئة من الحوار والنقاش .
- ٣- المساهمة في الحد من انقطاع الطلاب عن الدراسة .
- ٤- تزويد المؤسسات التربوية بكافة الإمكانيات التي تساعد على نجاحها.

خصائص الإدارة التربوية

- ١- يجب ان تكون متماشية ومتناسبة مع سياسة البلد والفلسفة الاجتماعية كذلك .
- ٢- تتسم بالمرونة والسهولة بعيدة كل البعد عن القوالب الثابتة والجامدة ، وفي الغالب تكون متكيفة مع الظروف المتغيرة ، وتتلائم مع مقتضيات الموقف.
- ٣- تمتاز بالفعالية والكفاءة ، وتحقيق ذلك من خلال الأستخدام الأمثل لكل من الإمكانيات البشرية والمادية.
- ٤- مبادئها النظرية واصولها تتكيف مع مقتضيات الموقف بشكل كبير وذلك حتى تكون عملية .

أهداف الإدارة التربوية

- ١- السعي لتحقيق اهداف التربية ، ثم اهداف التعليم.
- ٢- تنسيق وتنظيم الأعمال الإدارية والفنية في المؤسسة التربوية وذلك من خلال تحسين وضبط العلاقة بين العاملين في أطار المؤسسة.
- ٣- بناء شخصية المنتمي للمؤسسة بصورة متكاملة ، ومن جميع النواحي الجسمانية والعقلية والعلمية ، وكذلك الاجتماعية.
- ٤- رفع الكفاءات الإنتاجية وذلك من خلال توجيه أستعمال الطاقة البشرية والمادية بشكل عقلائي وعلمي.
- ٥- مراعاة وتطبيق الأنظمة الصادرة عن الإدارات التعليمية المسؤولة عن التربية والتعليم.
- ٦- الإشراف بشكل كامل على تنفيذ مشاريع المؤسسة بصورة حاضرة وفي المستقبل.
- ٧- وضع الخطط اللازمة لنمو وتطور المؤسسة في المستقبل.
- ٨- بناء جسر تعاوني مع البيئة المحيطة وذلك لأيجاد حلول أيجابية وفعالة للمشاكل.
- ٩- توفير النشاطات المختلفة للمشاركين في المؤسسة وذلك لتنمية وتطوير قدراتهم الاجتماعية.
- ١٠- بناء جسور من العلاقات الحسنة والجيدة بين أعضاء المؤسسة ، والبيئة الخارجية.

مفهوم التخطيط التربوي

التخطيط التربوي هو عملية شمولية منظمة محددة بأطار زمني ، تتضمن رصد جميع المؤثرات والمتغيرات والمعايير السياسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها ، ودراسة أحتياجات النظام التربوي والتنبؤ بالمشكلات والمتغيرات التي قد تطرأ عليه ، او تحد من مسيرته ، ووضع الخطط اللازمة للتصدي لهذه العقبات وحلها ، ويقوم التخطيط التربوي على البيانات المتحصلة من الدراسات التحليلية ليستثمر نتائجها الموثوقة لبناء الخطط الملائمة ، وتحديد النتائج الكمية والنوعية التي يفترض أن تتحصل بأنتهاء تطبيق الخطة ، ويتسم التخطيط التربوي بخاصيتي الشمولية والضببط الجزئي ليتلائم مع جميع عناصر العملية التربوية ومتطلباتها.

أهداف التخطيط التربوي

تتنوع اهداف التخطيط التربوي وتتميز بين تنظيم الموارد وإدارة الإمكانيات المتاحة في سبيل الأستثمار الأمثل من أجل تحقيق المستويات الأعلى من الجودة ضمن اطار زمني قصير بالتكلفة الأقل ، ويتسم التخطيط التربوي بسعة أهدافه وسموها ، اذ تنطلق هذه الأهداف من تحديد الواقع ومعطياته وأستقراء حاضره ، ثم تبنى على السعي نحو التغيير لتحقيق الأمثل في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها.

يسعى التخطيط التربوي إلى تنمية الإنسان والأستثمار فيه ، وتفعيل ادواره في شتى المجالات عبر بنائه التعليمي والذاتي ، فهو ذو طابع دينامي متغير ، فإن التخطيط التربوي يصنع التغير المستمر ويستشرف المستقبل المتطور ، ليضمن ديمومة التجويد والتحسين في جوانب الحياة المختلفة .

يمكن اجمال أهداف التخطيط التربوي على اتساعها في أربعة مجالات رئيسية هي: الأهداف الاجتماعية ، والأقتصادية ، والسياسية والثقافية.

أولاً: الأهداف الاجتماعية للتخطيط التربوي.

تتجلى اهداف التخطيط التربوي اجتماعياً في كونها تركز على جميع الأفراد بمختلف أنماطهم وخصائصهم والوانهم ، فتسعى الى صناعتهم وتطويرهم بما ينسجم مع متطلبات المستقبل وأحتياجاته ، ويستهدف التخطيط التربوي الجانب الاجتماعي من خلال مايلي:

- 1- تسخير التعليم للأفراد بمايتناسب مع أحتياجاتهم ومهاراتهم ، وضمان تكافؤ الفرص وتوزيعها على الجميع.
- 2- توفير أليدي العاملة القادرة على تطوير المجتمع والنهوض به.
- 3- السعي الى تطوير المجتمع ورفيه وتحسينه ليصبح حضارياً ملائماً اجتماعياً ومرناً .
- 4- الموازنة بين الأصالة والحداثة مع المحافظة على هوية المجتمع وتقاليد و عاداته.

ثانياً: الأهداف الأقتصادية للتخطيط التربوي:

يسهم التخطيط التربوي في تحسين المستوى الأقتصادي للمجتمعات من خلال أستقرار الحاجة للأيدي العاملة والقوى الكامنة وتأمينها بالمستويات المطلوبة بصورة تتلائم مع المراحل المستقبلية ، وترافق ذلك دراسة المخصصات والموارد المتاحة وترتيب انفاقها وأستثمارها الأمثل فيما يحقق المنفعة التتموية ويقلل الفاقد ، ومن الأهداف الأقتصادية للتخطيط التربوي:

- 1- التخطيط المتقن لسياسة الصرف بما يخص موارد التعليم و احتياجاته وأستثماره فيما يحقق الأنتاجية الأمثل.
- 2- تحقيق المرونة الوظيفية زالأستقرار بما يضمن التعامل مع المتغيرات الأقتصادية والوظيفية.
- 3- زيادة المستوى المعرفي والمهري للأفراد بما يضمن رفع الكفاءة الأنتاجية ، وتطوير القطاعات الصناعية والأقتصادية.
- 4- توفير فرص العمل وتأهيل الأيدي العاملة والقضاء على البطالة في جميع المهن والمجالات.

ثالثاً: الأهداف السياسية للتخطيط التربوي

يرتكز بناء الوطن وعناصره بشكل أساسي على التربية السليمة لتنشأ منها تفاعلات المواطنين وأنسجامهم وتآلفهم وتلاقيهم مع عامل السياسة ضمن نطاق الديمقراطية والمواطنة

الصالحة والتشاركية ، ويهدف التخطيط التربوي الى تجسيد ديمقراطية الأفراد وسيادة الدولة في مجموعة من الأهداف منها:

- ١- تعزيز المواطنة وترسيخ مفاهيمها وتنمية القومية في نفوس الأفراد.
- ٢- تعزيز الأنسجام الداخلي بين الفرد والمجتمع والمحافظة على الكيان السياسي والأجتماعي للدولة.
- ٣- تنمية الثقافة الشعبية وتعميق مفاهيم التعددية والحوار وقبول الآخر بما يحقق التعايش والتفاهم مع الشعوب الأخرى.

رابعاً: الأهداف الثقافية للتخطيط التربوي

يحافظ التخطيط التربوي على المكتسبات الثقافية للمجتمع ، ويسعى لتناقلها عبر الأجيال وتشمل الأهداف الثقافية للتخطيط التربوي على مايلي:

- ١- توريث ثقافة المجتمع والمحافظة عليها .
- ٢- الأهتمام بالبحث العلمي ودعمه في سبيل تطوير الثقافة ومكتسباتها.
- ٣- تنمية ثقافة المجتمع وتخليصه من الأمية ، والقضاء على الفروق التعليمية والثقافية وتوسعة مدارك الأفراد ودافعيتهم نحو التنقيف والتعليم.

أهمية التخطيط التربوي

أستطاع التخطيط التربوي أن يفرض نفسه في النظام التربوي الحديث لما قدمه من دعائم وركائز نبتت منها ثمار التنمية الشاملة ليثبت نفسه كأساس يعمل به ويستعان فالواقع اثبت حاجته الملحة للتخطيط التربوي المبني بالمنهجية العلمية ليكون اساساً متيناً لا أجراً ثنائياً أو كمالياً ليصبح أحد معايير نجاح الدول وعوامل تقدمها ، إذ يقترن تقدمها بالتخطيط السليم والأجراء المبني على الخريطة والدليل ، أما الأرتجالية والعشوائية فهي السلاح الهدام الذي يأكل كل ماتقدم حتى لاتقوم للدولة قائمة وتبرز اهمية التخطيط التربوي في عدة عناصر فعالة أهمها:

- ١- قدرته على تشخيص الواقع وتحليل مدخلاته واستشراف المستقبل وتوقع نتائجه وبناء الأسس التي تقوم عليها تفاعلات العناصر المختلفة المدخلة لضمان الأنتاج الأمثل.
- ٢- القدرة على تحديد الأماكن المجتمعية والفردية وقدرات النظام التربوي ثم تحديد الأهداف التربوية بما يتلائم مع الواقع المتاح.
- ٣- تخطيط العملية التربوية وتقسيمها الى مشروعات وعمليات مبنية على اساس الأهداف المنشودة ، وربطها بالعامل الزمني لتكون متينة التنظيم والأنجاز.
- ٤- معرفة جميع البدائل المتاحة لتطوير البيئة التربوية وتميبتها ضمن الأستطاعة ، ثم الموازنة بين الأهداف والموارد .

- ٥- مواكبة التطور التربوي العصري واستدراك مافات من العمليات التي تضمن التحسين والتطوير.
- ٦- تعدد مجالات الأفادة والتطوير ، اذ يؤثر ايجابياً في الأقتصاد والسياسة والثقافة وغيرها فهو بذلك عملية تطوير شمولية مستمرة لا مرحلية .
- ٧- أختزال الوقت والمال والمجهود وأستثمار الكلف الأقل بالأنتاج الأكبر والأكفا والأمتل.
- ٨- رفع مستوى الدخل القومي ومعدلات النمو الأقتصادي عبر زيادة الأنتاج وتدني الكلف.
- ٩- تحديد الفجوة بين الواقع والمستقبل المطلوب ووضع الآليات والأستراتيجيات المناسبة لتقليل الفجوة والأندفاع نحو تحقيق التقدم والتطور.

خطوات التخطيط التربوي:

- ١- التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.
- ٢- وضع السياسات والقواعد المطلوبة لتحقيق الهدف.
- ٣- تحديد البدائل وأختيار البديل الأفضل.
- ٤- تحديد الأماكن المتاحة بشكل فعلي.
- ٥- وضع برامج زمنية لتنفيذ الهدف.

فوائد التخطيط:

- ١- يساعد التخطيط في تحديد الأهداف المراد الوصول إليها.
- ٢- يساعد في تحديد الموارد المادية والبشرية الكمية والنوعية.
- ٣- يساعد في التنسيق بين الأعمال والأفراد لتحقيق الأهداف .
- ٤- يساعد التخطيط المديرين في تحقيق أهدافهم.
- ٥- يتناول محاولة توقع أحداث المستقبل والأبتعاد عن الصدفة.

العلاقة بين المستويات الإدارية وأنواع الخطط ومدتها.

المستوى الإداري	نوع الخطة	فترة الخطة
الإدارة العليا	أستراتيجية	طويلة الأجل
الإدارة الوسطى	تكتيكية	متوسطة الأجل
الإدارة الدنيا	تشغيلية	قصيرة الأجل

مقومات التخطيط:

أولاً: الأهداف :

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل ، إذا كان المستقبل قريب تسمى أهداف تكتيكية ، وإذا كان بعيد تسمى أهداف استراتيجية.

أنواع الأهداف:

١- أهداف عامة على مستوى المنظمة.

٢- أهداف جزئية لكل قسم.

وفقاً للزمن:

* أهداف طويلة الأجل (استراتيجية).

* أهداف متوسطة الأجل.

* أهداف قصيرة الأجل (سنوية).

أهداف الدولة:

١- وطنية (مركزية).

٢- إقليمية (محلية).

صفات الأهداف:

١- الوضوح: يجب أن يكون هنالك وضوح للهدف والذي يحدد الهدف والجهة المنفذة ويجب التعبير عنه بشكل رقمي ليتم التمكن من قياسه.

٢- القناعة بالهدف: تتولد القناعة من خلال أقتناع العاملين في أهمية الهدف ودوره في تحقيق الرضا وهذا يزيد من درجة الحماس له.

٣- الواقعية: وهي إمكانية تحقيق الهدف في الواقع العملي.

الواقعية تقوم على ثلاث أسس :

١- أن يكون الهدف ممكن الوصول إليه وليس شيء مستحيلاً.

٢- أن تتوفر الإمكانيات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف.

٣- أن يكون الهدف معبراً عن حاجات العمل.

ثانياً: التنبؤ:

التنبؤ هو توقع وقوع الأحداث في المستقبل ، وأخذ الاحتياطات لمواجهتها.

الأمور التي يجب مراعاتها في التنبؤ:

- ١- الدقة في التنبؤ.
- ٢- أن يكون غير مكلف.
- ٣- حداثة البيانات المستخدمة بالتنبؤ.
- ٤- أن يكون واضح (سهل وبسيط).
- ٥- أن يكون مفيد (القدرة والمساعدة في حل المشاكل).

ثالثاً: الإجراءات:

هي الخطوات التوضيحية لكيفية تنفيذ الأعمال ، و تختلف من منظمة لأخرى وقد تكون طويلة أو قصيرة ومعقدة أو بسيطة.

شروط الإجراءات السليمة:

- ١- الدقة والوضوح: مكتوبة بشكل واضح ومعروفة للجميع.
- ٢- البساطة والسهولة: بسيطة وسهلة الفهم بعيدة عن التعقيد.
- ٣- المرونة: إمكانية التغيير والتعديل.
- ٤- التناسق والأنسجام: مكتملة لبعضها البعض.
- ٥- الرقابة : تشمل وسائل رقابية على الأداء.

الإدارة التعليمية

تقتصر الإدارة التعليمية على دراسة الظواهر الإدارية المتعلقة بالتربية النظامية ومن ثم تشمل الإدارة التعليمية جميع الأجهزة الإدارية المتصلة بالعملية التعليمية داخل المؤسسات التعليمية (المدارس والمعاهد العليا والكليات الجامعية) وخارجها.

وتشير الإدارة التعليمية الى جميع الجهود والممارسات المبذولة من قبل القائمين على تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة على جميع مستويات النظام التعليمي (القومي – الأقليمي – المحلي – الأجرائي).

اهداف الإدارة التعليمية

١- رعاية الطلاب

يشمل هذا الهدف بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا روحياً وعقلياً جسمى واجتماعياً ونفسياً من خلال البرامج والأنشطة التي تساعده على نمو شخصيته داخل المدرسة وخارجها.

٢- تطوير المناهج الدراسية

يتضمن هذا الهدف ملاحقة المستجدات ومراعاة الانفجار المعرفي واهمية اختيار المناسب ومراعات خصائص البيئة الاجتماعية ومطالب المجتمع.

٣- الأهتمام بالمعلمين

مراعاة حرية المعلمين المهنية التي تكفل لهم المشاركة في صياغة الأهداف والسياسات التربوية وتصميم وتحديث المناهج.

٤- توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع

يتضمن هذا الهدف إقامة جسور سليمة بين المدرسة والمؤسسات الاجتماعية بحيث تصبح المدرسة والمجتمع معملاً حياً للدراسة ومشكلات الحياة الأساسية فيه تكون محوراً لبرنامج الدراسة ، كذلك اشراك الأهالي في رسم سياسة المدرسة وتخطيط برامجها عن طريق مجالس الأباء والجمعيات الثقافية داخل المدرسة.

٥- توفير التسهيلات البشرية والمادية والطبيعية

حتى تحقق المدرسة اهدافها في أعداد النشئ وتربيتهم فأن توفر تلك التسهيلات هدف يجب تحقيقه بفعالية.

علاقة الإدارة التعليمية بالإدارة المدرسية

تشمل الإدارة التعليمية المستويات المختلفة للأجهزة الإدارية التابعة للنظام التعليمي والتي تهتم بتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المرغوبة من قبل المجتمع وأفراده ويمكن تقسيم هذه المستويات الى مايلي:

اولاً: الإدارة التعليمية على المستوى القومي

يقصد بها أنواع الإدارة التي تمارس في المستويات العليا للنظام التعليمي قبل الجامعي (احياناً تضم الجامعي) في اي مجتمع من المجتمعات وتأخذ هذه الأجهزة أسماء مختلفة تختلف من دولة لأخرى منها:

- وزارة التربية والتعليم
- وزارة المعارف
- وزارة الثقافة
- الرئاسة العامة لتعليم البنات

ثانياً: الإدارة التعليمية على المستوى الأقليمي

يقصد بها أنواع الإدارات التعليمية التي تمارس الأشراف على العملية التعليمية في المستويات الأقليمية المختلفة داخل الدولة وتقسّم تبعاً للحدود الجغرافية لهذه الدولة .

ثالثاً: الإدارة التعليمية على المستوى المحلي

تقسم الإدارة التعليمية الى ثلاثة أنواع مختلفة تبعاً لعدد الطلاب والفصول الدراسية بكل منطقة محلية كما يلي:

- الإدارة التعليمية الكبيرة ويبلغ عدد فصولها (2000) فصل على الأقل.
- الإدارة التعليمية المتوسطة ويبلغ عدد فصولها ما بين (1000-2000) فصل.
- الإدارة التعليمية الصغيرة ويبلغ عدد فصولها أقل من (1000) فصل .

رابعاً: الإدارة التعليمية على المستوى الأجرائي

يقصد بها أنواع الأجهزة الإدارية التي تمارس الوظائف والممارسات المتنوعة داخل المؤسسة التعليمية (المدارس) ويطلق عليها أيضاً الإدارة المدرسية وهي تختلف باختلاف نطاق أدائها ، والذي يشمل بعداً ما أو أكثر من الأبعاد الآتية:

- الإدارة التعليمية على مستوى المدرسة ككل (الإدارة المدرسية).
- الإدارة التعليمية على مستوى الفصل الدراسي (الإدارة الصفية).
- الإدارة التعليمية على مستوى المواقف التعليمية داخل الفصل وخارجه (أدارة الموقف التعليمي).

وبالتالي فإن الطريق السليم لنجاح الإدارة التعليمية على مستوى المدرسة أم على مستوى المنطقة التعليمية أم على مستوى وزارة التربية والتعليم يبدأ من حسن إدارة المعلم للفصل بالمدرسة.

نظريات الإدارة التعليمية

حاول الكثير من دارسي الإدارة التعليمية في السنوات الأخيرة البحث عن نظريات مغايرة لنظرياتها السابقة وبعد البحث أتضح أن لاتوجد نظريات تختلف عن سابقتها لكن الأختلاف يكمن في الظروف الاجتماعية ، فينظر البعض على أن الإدارة عملية اجتماعية والبعض ينظر على أنها عملية اتخاذ قرار في حين يرى البعض الآخر على أنها وظائف ومكونات ، وقبل الدخول في النظريات يجب معرفة مفهوم النظرية التي تعني "عبارة عن مجموعة من الأفكار والمعتقدات تستخدم لتفسير الظواهر أو التنبؤ بها ، وهي أختصار وصفي لهذه الظواهر وكيفية التعامل معها ، والنظرية ليست حقائق مطلقة وإنما هي تكوينات فرضية نشأت عن طريق التجربة والخطأ والملاحظة وهي قابلة للثبات أو الرفض بصفة دائمة ومستمرة " ، لذا نحن لانستطيع الحكم عليها بالخطأ والصواب بقدر ما يحكم عليها بالفائدة أو عدمها .

وفي مايلي أهم النظريات التي تناولت الإدارة التعليمية:

أولاً: نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:

لعل أكثر النظريات الحديثة في الإدارة التعليمية حتى الآن مايسمى بنظرية الإدارة الاجتماعية ، وتنسب هذه النظرية الى العالم الألماني (جيتزلزيعقوب) "J.W.Getzels" فهو ينظر الى الإدارة من حيث البيئة على أنها تسلسل هرمي قائم على العلاقات الأنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي والنظام الاجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورهما في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر وأن كانا في الواقع متداخلين ، الجانب الأول يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار وما يتوقع منها بما يحقق الأهداف الكبرى للنظام الاجتماعي ، الجانب الثاني يتعلق بالأفراد وشخصياتهم وأحتياجاتهم المختلفة وتطلعاتهم الشخصية المكونة للنظام ، والسلوك الاجتماعي ماهو إلا تمثيل لهذين الجانبين أي المؤسسات والأفراد والأدوار والتوقعات وهذا مايسمى بالبعد التنظيمي أو المعياري.

ثانياً: نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار:

أن عملية اتخاذ القرار هي الركيزة الأساسية للعملية الإدارية كما أن معظم التنظيمات الإدارية تقوم على أساس عملية اتخاذ القرار ، ويعرف القرار بأنه مجموعة من الأحكام والتشريعات التي تؤثر في عملية التنفيذ وهو عبارة عن حلقة متسلسلة بحيث يصعب أحياناً تحديد القرار الأصلي منها ، لأن مفهوم القرار هو كل الأفعال التي تلزم لوضعه موضع التنفيذ" . أما أهم الأسس التي حددها (سايمون) "Simoon" والتي تقوم عليها عملية اتخاذ القرار فهي:

- ١- مجموعة الحقائق والمعلومات التي يجب ان تخضع للأختبار والتأكد من صدقها أو زيفها.
 - ٢- مجموعة القيم وهي لاتخضع للأختبار لأنها تتعلق بالأختيار الأفضل وبالصورة المثالية التي ينبغي أن يكون عليها موضوع القرارات .
- يتحقق الأساس الأول (الحقائق والمعلومات) بعملية أختيار الوسائل، أما الأساس الثاني (القيم) فإنه يتعلق بعملية أختيار الغايات والسلوك الرشيد.

أنواع القرارات:

تصنف القرارات وفقاً لأسس مختلفة ومن بين التصنيفات الشائعة للقرارات ماياتي:

أ-القرارات المهنية: التي يتخذها رجل الإدارة في ممارسته الرسمية للدور الذي يتوقع منه في المنظمة ، وهذا النوع من القرارات تسمى قرارات رسمية لأنها أتخذت من منطوق الوظيفة الرسمية.

ب-القرارات الشخصية: التي تتعلق بالسياسة الاستراتيجية للمنظمة وعادةً ما تتضمن هذه القرارات تغييرات جوهرية وبعيدة المدى وتكاليف مادية كبيرة ، وأن أي خطأ في هذه القرارات قد يكلف المنظمة خسائر كبيرة ، لذلك فإن مثل هذه القرارات لا تتخذ بسرعة وإنما بعد مرحلة طويلة من التخطيط وجمع المعلومات والموازنة بين البدائل وأختيار الأمثل لأختيار القرار.

ت-القرارات الروتينية: التي تتمثل في القرارات الدورية التي تتكرر بأستمرار ولا تحتاج إلا لقدر ضئيل من المداولة ، وليس لمثل هذه القرارات تأثير كبير على المنظمة.

ج-القرارات المبرمجة وغير المبرمجة: وهذه القرارات مقتبس تسميتها من لغة الحاسوب الألكتروني وهي تمثل تقريباً القرارات الرئيسية والقرارات الروتينية ، القرارات غير المبرمجة هي قرارات رئيسية ، أما القرارات المبرمجة فهي روتينية ومنظمة.

خطوات أتخاذ القرار:

تتضمن عملية أتخاذ القرار الرشيد نفس الخطوات المتبعة في عملية حل المشكلات وهي :

- ١- الفهم الواضح للغرض أو الهدف الذي يخدمه أتخاذ القرار.
- ٢- جمع المعلومات والحقائق والآراء والأفكار المتصلة بعملية أتخاذ القرار.
- ٣- تحليل المعلومات التي تم جمعها وتفسيرها في ضوء منطوق سليم.
- ٤- التوصل الى الأحتتمالات الممكنة لما سيكون عليه القرار.
- ٥- تقييم كل أحتتمال من الأحتتمالات التي تم التوصل إليها في ضوء مدى فاعلية تحقيق الغرض من القرار.
- ٦- تصل عملية أتخاذ القرار الى قمتها بتغلب إحدى الأحتتمالات وأختياره على أنسب الأحتتمالات من النتائج المختلفة المتوقعة.

وعندما يتم أتخاذ القرار تبدأ مرحلة أخرى هي مرحلة وضع برنامج لتنفيذ القرار وبإمكانياته المادية والبشرية مع وضع الضمانات اللازمة لأستمرار التحسن للبرنامج ، وضمان التنسيق لمطالب الظروف والأتصال ، وأخيراً تأتي مرحلة

التقسيم لأثر القرار المتخذ على المدى القصير والمدى البعيد مع الأهتمام بالدروس التي تمت الاستفادة منها.

٣- نظرية الإدارة العلمية:

في بداية القرن التاسع عشر كان هدف الكثير من الشركات هو زيادة كمية الإنتاج من جهة وخفض التكاليف من جهة أخرى ، من هنا جاء بعض المفكرين وفي مقدمتهم (فردريك تايلور) في تقديم نظرية تساعد في حل مشكلة الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة .

أهم ماجاء في نظرية تايلور:

- ١- تحليل خطوات العمل وأستبعاد الحركات غير الضرورية.
- ٢- أستخدام الحوافز لحث العاملين على الأداء بالطريقة المطلوبة وبالسرعة والمعدل المطلوبان.
- ٣- أختيار العمال بشكل علمي وتدريبهم ووضعهم بالمكان المناسب .
- ٤- التعاون بين الإدارة والعمال بحيث تقوم الإدارة بوظائف التخطيط والعمال بوظائف التنفيذ.

٤- نظرية التقسيم الإداري :

أقترح هنري فايول (1841-1925) نظرية عامة للإدارة من خلال الأهتمام بوظائف الإدارة على كل المستويات وبصفة خاصة الإدارة العليا عكس تايلور الذي أهتم بالإدارة الدنيا (خط الإنتاج) ، لذا تعد نظرية فايول أكثر عمقاً من الإدارة العلمية .

وقد لقي كتاب فايول "الإدارة الصناعية والعامة " والذي ظهر في فرنسا عام ١٩١٦ رواجاً كبيراً بين الباحثين ورجال الأعمال .

أما أهم النشاطات الإدارية التي تناولها فايول في نظريته فهي:

- ١- النشاطات الفنية (الإنتاج والتصنيع).
- ٢- النشاطات التجارية (المشتريات - المبيعات - التبادل).
- ٣- النشاطات التمويلية (الموارد المالية - الأستثمارات والمصرفيات).
- ٤- النشاطات الأمنية (الممتلكات والأشخاص) .
- ٥- النشاطات المحاسبية (تقدير التكاليف والأحصاءات).
- ٦- النشاطات الإدارية (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق ، الرقابة).

٥- نظرية الإدارة كوظائف ومكونات:

يعد (سيرز) "Seaees" من أوائل الذين درسوا الإدارة العلمية دراسة واسعة ونشر كتابه عام ١٩٥٠ المعروف بأسم (طبيعة العمليات الإدارية) يحلل فيه العملية الإدارية الى وظائف رئيسية هي (التخطيط- التنظيم – التوجيه – التنسيق- الرقابة) وأن طبيعة الإدارة مستمدة من (عملية تعليم الفرد ، وطبيعة ثقافة من أعراف وقانون ونظام وتقاليد ومدى قدرة رجل الإدارة على قيادة العملية الإدارية).

يبدو أن سيرز قد تأثر بمن سبقوه من العاملين في الإدارة الحكومية وإدارة الأعمال بمن فيهم (تايلور ، هنري فايول ، جوليك ، أرويك) وأن الأساس الذي أعتمد عليه سيرز يرجع الى تحليل العملية الإدارية وفق توجهات فايول وهي العناصر الآتية الذكر ويمكن تلخيصها كالآتي:

- ١- التخطيط: عملية الاستعداد لاتخاذ القرار حتى يكون عشوائياً لصعوبته وأهميته.
- ٢- التنظيم: عملية وضع القوانين موضع التنفيذ وتنظيم المفاهيم والأفكار والقواعد التي تحتاجها المنظمة.
- ٣- التوجيه: يعني توجيه السلطة والمعرفة لخدمة أهداف وطبيعة العملية الإدارية.
- ٤- التنسيق: أي تحقيق الوحدة والتجانس بين العمليات المختلفة وخاصة أذا ماتعلقت بالناحية التعليمية من تجهيزات وكتب ومناهج ٠٠٠٠ الخ.
- ٥- الرقابة : أي السيطرة والتحكم من أجل تحقيق الأهداف.

تطور مفهوم الإدارة المدرسية

لقد تطور مفهوم الإدارة المدرسية تطوراً سريعاً خلال العقود الماضية بفضل التطور الذي حدث في مفاهيم الإدارة بصفة عامة وتعدد الدراسات في مجال التربية والإدارة ، فمنذ ذلك الوقت بدأت تفرض نفسها على علوم التربية وتأخذ لنفسها مكاناً بين العلوم التربوية الأخرى.

فلم تعد الإدارة المدرسية مجرد تسير الأمور الخاصة بالمدير في مدرسته والتأكد من سير العمل حسب الجدول المدرسي وحسب الأنظمة ، كما لم يعد مقتصر على التركيز على أقتان الطلاب للمواد الدراسية وحفظها (المفهوم القديم للإدارة المدرسية).

فقد تغير هذا المفهوم وأصبح الطالب هو محور العملية التربوية وأصبحت وظيفة الإدارة توفير بيئة مناسبة لتنمية شخصية الطالب من جميع جوانبها جسدياً وعقلياً وأجتماعياً وأخلاقياً ، كما اصبح عمل الإدارة يدور حول تحقيق الأهداف الأجتماعية التي يسعى إليها المجتمع .

وهذا الاتجاه الجديد لا يعني إهمال الجوانب الإدارية أو النظام أو التقليل من شأنها بل يعني أن الإدارة المدرسية أصبحت تهتم وتركز على أولوية العملية الاجتماعية والتربوية وتعمل على توجيه كل الوظائف الإدارية لخدمتها.

في الحقيقة لم يكن التطور الذي وصل إليه مفهوم الإدارة المدرسية وليد الصدفة بل نتيجة لمتغيرات وظروف ومؤثرات عديدة منها:

أ-سيادة مفهوم ديمقراطية التعليم وإلزاميته جعل هذه العملية تشمل نشاطات وفعاليات وخبرات كثيرة.

ب-زيادة عدد العاملين في الحقل المدرسي وتباين وتعدد مسؤولياتهم.

ت-أصبح التعليم مهنة وحياة وأصبح المعلم يقوم بواجبات كثيرة ومتباينة بجانب قيامه بالتدريس.

ث-تغير وظيفة المدرسة من تربية الأبناء ونقل التراث الى الاهتمام بالمجتمع ودراسته والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق اهدافه ، كما يقوم المجتمع بتقديم الأماكن والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف العملية التربوية ورفع مستواها.

ج-زيادة الوعي بأهمية الإدارة بشكل عام في نجاح أي مؤسسة لتحقيق أهدافها مما أعطى أهمية أكبر للدور الذي تؤديه المدرسة في نجاح العملية التربوية.

ح-تأثر الإدارة التربوية بالتطور الذي حدث في علم الإدارة بشكل عام وأعتبر من يعمل في الإدارة صاحب مهنة مثل الطب والهندسة وغيرها ، يستهدف أكساب الدارسين المهارات التي تساعدهم على فهم وحل المشكلات الإدارية في مجال عملهم.

خ-أصبح محور العملية التربوية والتعليمية يدور حول الطالب وتوجيه نموه في جميع المجالات .

د-زيادة وتقدم البحوث النفسية والتربوية الذي أدى الى تطور وتزايد المعرفة وظهور الكثير من النظريات التي تسير عملية التعليم وأنعكس ذلك على مفهوم الإدارة المدرسية وأصبح هناك مزيد من العناية للقيادات التربوية والمدرسية التي تسير العملية التعليمية بالمدرسة.

وبناءً عليه يمكن تعريف الإدارة المدرسية على أنها مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة جهوداتهم وتقويمها ، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف مدرسية.

أهداف الإدارة المدرسية :

١- توفير الظروف والأماكن التي تساعد على تحقيق النمو الشامل للطلاب .

- ٢- متابعة الخطط التربوية وتقديم التسهيلات اللازمة لتنفيذها.
- ٣- العمل بشكل تعاوني مع أولياء الأمور لتحقيق حاجات الطلاب .
- ٤- تنسيق جهود العاملين بالمدرسة من أجل سرعة أداء المهام وأجازها.
- ٥- توفير مناخ من العلاقات الإنسانية الطيبة داخل المدرسة ومع أولياء الأمور والمجتمع المدرسي.
- ٦- تهيئة فرص التنمية المهنية المستمرة للعاملين بالمدرسة.
- ٧- تحسين طرق اداء العمل داخل المدرسة والفصول الدراسية.
- ٨- العمل على التطوير والنمو المستمر للمدرسة.

العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية

حول العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية ، فيمكن اعتبارها من باب علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء ، بمعنى أن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التربوية وصورة مصغرة لتنظيماتها وأن هناك ارتباطاً وثيقاً بينهما وأنهما يدوران حول محور واحد هو التربية والتعليم حيث أن الإدارة المدرسية تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية ، بينما تختص الإدارة التربوية برسم تلك السياسة ومساعدة الإدارة المدرسية مالياً وفنياً في تنفيذها والأشرف عليها لتضمن سلامة هذا التنفيذ ، وكلما كانت العلاقات التنظيمية بين الإدارة التربوية و الإدارة المدرسية واضحة تتحدد فيها خطوط السلطة والمسؤولية ، فإن ذلك يساعد على تنفيذ السياسة التربوية بصورة افضل.

مكونات الإدارة المدرسية :

يمكننا اعتبار الإدارة المدرسية مكونة من أربعة مكونات عامة هي:

١- المدخلات: تعطي المدخلات للإدارة مقوماتها الأساسية وتحدد غايتها ، علاوة على أن لها دوراً رئيساً في نجاح او فشل النظام المدرسي بأكمله هذه المدخلات تتضمن ما يأتي:

- رسالة المدرسة وفلسفتها وأهدافها.
- السياسات والتشريعات التربوية
- الموارد البشرية في المدرسة (وتضم جميع العاملين في المدرسة بدءاً من المدير وطاقم الجهازين الإداري والتعليمي ، والتلاميذ ، وأنتهاء بموظفي الخدمات المساندة).
- الموارد والأماكن المادية (المبني والمرافق والتجهيزات والأموال الخ).
- منظومة الخدمات الإضافية التي تساعد المدرسة في اداء عملها (من خدمات صحية وأرشادية ورياضية وغيرها).

- المنظومة المعلوماتية الفرعية (أساليب العمل والأهداف والسياسات العامة وطرف اتخاذ القرار... الخ).

٢-العمليات: ويقصد بها التفاعلات والأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات الى مخرجات، وهي معقدة ومتفاعلة معاً ، لكن يمكن تبسيط فهمها من خلال النظر إليها على انها وظائف وأنشطة إدارية محددة وهي تتضمن :

أ-التخطيط: ويتم من خلاله تحديد الغايات والوسائل ووضع البرامج ورسم السياسات وتحديد الميزانية.

ب-التنظيم: ويتم من خلاله تقسيم الأعمال وتوزيعها وتحديد المسؤوليات والصلاحيات وطرق الاتصال بين العاملين والتنسيق بينهم.

ت-القيادة: ويتم من خلاله التفاعل بين المدير والمرؤوسين ، والمواقف القيادية ، بحيث يتم توجيه المرؤوسين والتعرف الى احتياجاتهم وتحفيزهم على العمل بفاعلية.

ث-الرقابة: ويتم من خلالها تقويم النتائج وتقييمها (قياس مطابقتها للخطة الموضوعة ومعالجة القصور والانحرافات عن هذه الخطة).

٣-المخرجات: وهي المحصلة النهائية لمجمل العمليات والمؤثرات في البيئتين الداخلية والخارجية وتقسم الى قسمين:

- مخرجات إنتاجية: (قرارات وسياسات وتشريعات وأداء جيد وأنتاجية...).
- مخرجات وجدانية: (رضا وظيفي ، علاقات متينة...).

٤-البيئة المنظمة: وهي البيئة التي تتفاعل فيها المنظمة وتؤثر على ادائها وفعاليتها ، وتنقسم الى قسمين:

- أ- بيئة خارجية: تقع خارج حدود المنظمة أي المدرسة.
- ب- بيئة داخلية : تقع داخل حدود المنظمة أي المدرسة.

خصائص الإدارة المدرسية

تمتاز الإدارة المدرسية الحديثة بعدة خصائص أهمها :

-انها إدارة هادفة: لاتعتمد على العشوائية والتخبط والصدفة في تحقيق أهدافها بل تعتمد على التخطيط السليم .

-أنها إدارة اجتماعية: تسعى الى تنمية العلاقات الاجتماعية مع الآباء وأفراد المجتمع المحلي وأستقطابهم للمشاركة في أنشطة المدرسة المختلفة.

-أنها إدارة إنسانية: تسودها علاقات إنسانية سليمة بين أفراد المجتمع المدرسي دون مغالات أو إفراط سعيًا لتحقيق الأهداف المرجوة.

-أنها إدارة إيجابية: يكون دورها قيادي فعال يركز على التطوير والتجديد لبلوغ الأهداف المرجوة.

-أنها إدارة تشاركية: يشارك المدير المعلمين والعاملين معه في عملية اتخاذ القرارات بحيث تصبح قرارات جماعية تدعم سير العملية التعليمية.

-أنها إدارة إنتاجية: مخرجاتها تتمثل في الطلاب الذين يسهموا في تلبية حاجات سوق العمل.

-أنها إدارة تكنولوجية: تستخدم نتاج التقدم العلمي والتكنولوجي من أجهزة ومعدات حديثة في تنفيذ برامجها الإدارية والفنية المختلفة.

أنماط الإدارة المدرسية

تختلف الممارسات والتصرفات التي يسلكها القائمون على إدارة المؤسسات التعليمية من مؤسسة إلى أخرى.

فقد تتصف هذه الممارسات والتصرفات بالسلطة والسيطرة المطلقة ، وقد تميل إلى التعاون والمشاركة في الرأي والعمل. وعلى هذا فإن هذه الممارسات والتصرفات تعطي إدارة هذه المؤسسات طابعاً ونمطاً معيناً يجعلها تتصف بخصائص معينة.

وبناءً على ذلك فقد أنفق رجال الفكر الإداري في مجال التربية والتعليم على أن هناك أربعة أنماط أساسية للإدارة المدرسية:

أولاً: الإدارة المدرسية التسلطية أو الفردية

ان هذا النمط يقوم أساساً على مبادئ نظرية علم النفس التقليدية (نظرية X) والتي تصف الإنسان بأنه كسول وخامل ولا بد أن يقاد ، كذلك الأجر المادي لا بد منه لتسيير الأعمال و الرقابة الشديدة على الفرد كي يعمل ، والعقاب من الأمور الأساسية لإنجاز الأعمال ، والمدير هنا عادة ما يكون منظمًا دقيقاً في عمله ، الإدارة في نظره إصدار للقرارات والتعليمات والتفتيش للتأكد من تنفيذ القرارات.

خصائص الإدارة المدرسية التسلطية:

- القرارات تتخذ من القمة فقط
- المرؤوسين عليهم الطاعة العمياء دائماً مما يؤدي إلى النفاق وفساد الرئيس والمرؤوس
- لا يمكن تغيير القرار الذي أتخذ حتى إذا أضح خطأه حفاظاً على هيبة السلطة
- الغموض والتعالي والأفرادية مما يترك أثراً سيئاً في نفوس العاملين وفي تأدية العمل.

- الأهتمام بالمظهر دون الجوهر في سير الأعمال بالرغم مما قد يبدو من مظاهر الدقة الزائفة .
- اتخاذ الأتتماعات مجالاً لأصدار القرارات والتحدث عن النفس ثم توجيه الأوامر.

ثانياً: الإدارة المدرسية الحرة (الفوضوية)

في هذا النوع يميل المدير الى تفويض جميع صلاحياته وسلطاته الى العاملين معه في المدرسة ، فهو لا يصدر قراراً إلا بمشورتهم وموافقهم عليه ، وبالتالي فالقرارات التي يتخذها لاتتفق عانقاً امام ابتكار العاملين وأبداعاتهم بل هي عامل مشجع على ذلك ، وحيث ان لكل فرد داخل المدرسة الحرية التامة في العمل حسب الطريقة التي يراها مناسبة له فأن قرارات المدير وتوجيهاته لا يكون لها اثر كبير في العمل المدرسي.

وفي هذا النوع من النمط الفوضوي يعيش العاملين في عدم أنضباط كما أن المدير لا يستطيع مواجهة الآخرين بأخطائهم لأنه لا يريد إثارة غضبهم.

خصائص الإدارة المدرسية الحرة:

- ضياع الوقت والجهد داخل المدرسة.
- قلة الأنتاج والتحصيل داخل المدرسة.
- تشتت الجهود التربوية نتيجة لتفكك العاملين داخل المدرسة وعدم تعاونهم.
- ضياع العاملين داخل المدرسة وتبعثر افكارهم وعدم قدرتهم على التركيز.
- أنعدام القيادة التربوية داخل المدرسة وظهور الزعامات الفردية.
- عدم احترام شخصية مدير المدرسة والتقليل من قيمته.
- العلاقات بين العاملين تقوم على المصالح والمنافع الشخصية.

ثالثاً: الإدارة المدرسية الدبلوماسية

يميل المدير في هذا النوع من الأدره المدرسية الى الذكاء والبلماسية في تعامله مع العاملين معه داخل المدرسة فهو يتيح لهم الفرصة لعرض أفكارهم وآرائهم حتى يتمكن من التعرف على ميولهم ورغباتهم وبالتالي أستمالة من يرغب منهم الى جانبه عن طريق الوعود والحوافز المادية. المدير في هذا النمط يداري على كل فرد من أفراد مجموعته ويلبي رغباتهم قدر المستطاع ، كما يميل الى كسب ثقة ذوي النفوذ منهم ويحاول الأستفادة منهم يضمهم إليه ومشاركتهم .

خصائص الإدارة المدرسية الدبلوماسية:

- المدير ذو شخصية جذابة يعتني بمظهره.
- ديمقراطي يؤمن ان مدرسته تسير على اسس وفلسفة ديمقراطية.

- يسعى لمناقشة مشكلات المدرسة مع المدرسين ذوي النفوذ في المدرسة قبل عرضها على مجلس المدرسة ، لأنهم عنصر مؤثر فالأقتراحات يوافق عليها أو لا يوافق عليها بتأثير منهم ، وأذا ما تقدم أحد أعضاء مجلس المدرسة باقتراح لم يسبق لمدير المدرسة بحثه والتفاهم حوله مع الأعضاء من ذوي النفوذ في المجلس ، فإنه يحيل هذا الاقتراح الى لجنة لدراسته ، وهذا يعني أنه يرغب في بحث كل امر قبل اتخاذ القرار النهائي.
- المدير يت رأس الأتماعات ويخطط لها ويشرك معه لجنة من المدرسين حتى يبدو العمل منظماً.
- المدير له القدرة على توجيه الفكر الجماعي يعرف من يناصر افكاره ومقترحاته او من يناهضها .
- المدير يوجه الأعضاء بطريقة لبقة لا يلقي اوامر ، نجد الجميع راضين عنه ويجدون أعماله قيمة وعظيمة فهو دبلوماسي.
- هذا النمط له بعض المزايا لكنها مؤقتة تزول بزوال أسبابها كما انه لا يحقق الأهداف المرجوة وغالباً ما يكتشف العاملين حقيقة المدير وأن ظاهره الرحمة وباطنه الهيمنة وجعلهم تحت سيطرته.

رابعاً: الإدارة المدرسية الديمقراطية (الشورية)

يقوم هذا النمط على اساس المشاركة الجماعية في كل شأن من شئون المدرسة وهذه الإدارة لا تقوم إلا عن طريق إدارة تمتاز بالكفاية والموهبة في قيادة العمل الجماعي ، كما انها تقوم على نظرية علم النفس الحديثة التي تعرف (بنظرية Y) التي تنادي بما يلي:

- الإنسان يرغب في العمل لذاته ويفضل العمل على الفراغ.

- الإنسان يسعى لتحمل المسؤولية.

- الإنسان يسعى للحرية في العمل.

- الإنسان رقيب على نفسه.

- الإنسان يعمل ليس خوفاً من العقاب.

خصائص الإدارة المدرسية الديمقراطية:

- يسعى المدير في هذا النوع من الإدارة لاتخاذ القرارات الجماعية في ما يختص بشؤون المدرسة.
- يعطي الفرصة لكل فرد للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية في تنفيذها (المسؤولية مشتركة).
- يمتاز المدير عن غيره بالأحترام والثقة وحسن التعامل مع الآخرين.
- يقدر نكاء الآخرين ولديه رغبة في التفاعل معهم على قدم المساواة دون النظر الى الفروق الفردية أو الاجتماعية.
- يزرع الثقة في نفوس الآخرين ويتقبل نقدهم بصدرٍ رحب .

- يحاول كسب ثقتهم واحترامهم والتعاون الهادف معهم.
- يمتاز هذا النمط بالابتكار والأبداع والتجديد ، فالمدیر لا یكتفی بالتوجیه لتحسین العمل بل یتجاوز ذلك الی تشجیعهم علی الابتكار والأبداع والتجديد.

ويعد هذا النمط هو المفضل لدى الكثير من رجال التربية والتعليم بأعتبره يحقق أكبر وأفضل النتائج في مجال الإدارة المدرسية.

وظائف الإدارة المدرسية الحديثة

أولاً: الوظائف الإدارية للإدارة المدرسية:

- 1- تطبيق الوظائف العامة للإدارة من : تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم داخل المدرسة .
- 2- اتخاذ القرارات المناسبة والمعالجة الإيجابية في حل المشكلات الإدارية.
- 3- توفير القوى البشرية اللازمة للمدرسة من معلمين وموظفين وغيرهم.
- 4- الأهتمام بالشؤون المالية الخاصة بالمدرسة.

ثانياً: الوظائف الفنية للإدارة المدرسية:

- 1- رفع مستوى العملية التربوية والتعليمية فنياً داخل المدرسة.
- 2- الأشراف على توجيه وتقييم المعلمين وتحسين أدائهم العملي والفني.
- 3- تقييم الطلاب تربوياً وتعليمياً وأخلاقياً والأشراف على انشطتهم المختلفة.
- 4- توفير جميع الأجهزة الفنية التي تحتاجها المدرسة والأستفادة منها والأستخدام الأمثل لها مع المحافظة عليها.
- 5- تطوير المناهج وطرق التدريس وذلك من خلال الدراسات والبحوث التي تقوم بها المدرسة.
- 6- الأستعانة بالخبرات الفنية في مجال التربية والتعليم كالموجهين والتربويين والمعلمين الأوائل وغيرهم للأستفادة منهم داخل المدرسة.

ثالثاً: الوظائف الاجتماعية للإدارة المدرسية:

- 1- توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي وتعريفه برسالة المدرسة وأهدافها وبرامجها.
- 2- توفير المناخ العائلي والأستقرار النفسي بين الأعضاء والعاملين داخل المدرسة من معلمين وموظفين وطلاب.
- 3- أحترام شخصية الفرد (معلم- موظف- طالب) من خلال آرائه ومعتقداته وميوله ورغباته وتقديم المساعدة له .
- 4- معرفة المدرسة لأحتياجات المجتمع ودراسة مشكلاته ومحاولة أيجاد الحلول لها.

منظومة الإدارة المدرسية وعناصرها

مفهوم المنظومة:

كيان متكامل يتكون من أجزاء يبنيتها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف وأنشطة تكون مهمتها النهائية بمثابة الناتج النهائي الذي يحققه النظام كله.

وكل نظام يتكون من أنظمة فرعية:

فالمدرسة: نظام يتكون من أنظمة فرعية (إدارة شؤون الطلاب- إدارة شؤون العاملين) وهي في حد ذاتها منظومة فرعية من نظام أكبر هو نظام الإدارة التعليمية المحلية.

ماهية المدرسة:

مرت المدرسة كمؤسسة اجتماعية بمراحل متدرجة من حيث التعقيد والمسؤوليات تبعاً لتعدد الحياة ، وتراكم تراثها ومعارفها ، وتعاضم مسؤوليات التنشئة في مجتمعاتها الأنسانية ، ففي الوقت الذي كانت فيه الأسرة تتولى مسؤولية تنشئة البناء وتربيتهم تربية غير منظمة وغير مخططة أصبحت هناك أنظمة محددة لأعداد الناشئين في تطورها في ثلاث مراحل هي:

أ-المدرسة البيتية: في هذا الصنف كالعائلة وبخاصة الوالدين وهي المسؤولة عن تربية الأبناء وتنشئتهم بشكل عرضي غير مقصود ، إذ كانت التنشئة تتم عن طريق الملاحظة والتقليد والممارسة.

ب-المدرسة القبلية: ونظراً لعدم قدرة الوالدين على توفير كافة احتياجات الأبناء في عملية التنشئة لجأ الوالدان الى الأستعانة بخبراء قبائلهم فيما يخص الأبناء وبخاصة في بعض الأمور الروحية والجسمية ، فأصبح لأولئك الخبراء او العرافين أماكن يرتادها الناشئة.

ج-المدرسة الحقيقية: ونظراً لتشعب الحياة وظهور المعارف المتزايدة والمهن المختلفة، نشأت مدارس اولية كان يديرها اشخاص ذوو خبرة ودراية ويتولون توجيه الناشئة فيها بطرق منظمة محددة ، وتطورت المدرسة الحقيقية من صورتها الأولية التي يتولاها المربون أو المؤدبون الى صورتها الحديثة الأكثر تعقيداً ، والتي تمتاز ببعض الخصائص .

أهداف المدرسة:

- 1- الكشف عن ميول التلاميذ وقدراتهم وأستعداداتهم وتوجيهها لصالح التلاميذ أولاً ثم المجتمع ثانياً.
- 2- تنمية شخصية التلاميذ والعمل على تكاملها.
- 3- تربية النشئ تربية سليمة متوازنة من جميع النواحي العقلية ، الجسمية ، النفسية ، الخلقية ، والاجتماعية ليكونوا مواطنين صالحين .
- 4- تشجيع النشئ على الأبتكار والتجديد.

- ٥- تعليم التلاميذ معنى الديمقراطية وأتاحة الفرصة لهم لممارستها عملياً داخل المدرسة وخارجها وربط الجانب النظري بالجانب العملي.
- ٦- أعداد التلاميذ لفهم ماضيهم وحاضرهم ومستقبلهم ومواجهة التغيرات الاجتماعية وربط المدرسة بالحياة الواقعية ، وتنمية القيم الثقافية والحضارية والروحية لديهم.
- ٧- العناية بالمتفوقين والمعاقين والمختلفين من التلاميذ.
- ٨- توفير العلم الأساسي والمهني لكل مواطن.

عناصر المنظومة الإدارية التربوية

أ- المدخلات:

تعطي للإدارة مقوماتها الأساسية وعلى مدى جودتها يتوقف نجاح أو فشل النظام المدرسي كله ، وهي بمثابة المؤثرات التي تستثير ديناميكية المنظومة ، كما أنها تمثل الطاقة التي تستوردها من البيئة المحيطة.

والمدخلات تتكون من عدة نظم فرعية هي:

- ١- رسالة المدرسة وفلسفتها وأهدافها.
 - الرسالة : المهمة الأساسية للمدرسة والتمثلة في تقديم خدمة تعليمية وبرامج مخططة ونشر الثقافة التربوية الحديثة في المجتمع.
 - الفلسفة: تعبر عن التوجه العام للمدرسة ونوع الخدمة المقدمة للتلاميذ وتعطي تصوراً عن الأهداف والقيم والمعايير.
 - الأهداف: ترجمة الرسالة الى غايات محددة توجه النشاط والجهود
- ٢- السياسات والتشريعات : مبادئ وقواعد العمل ، القوانين والأنظمة واللوائح المتبعة.
- ٣- العناصر البشرية:
 - المديرين والوكلاء ومعاونيهم ، هم بمثابة عقل المنظومة يتولوا التخطيط والتوجيه وأخذ القرار.
 - الهيئة التدريسية: أن فعالية الهيئة التدريسية مهمه لنجاح المنظومة الإدارية حيث أنها تقوم بالإضافة الى التدريس بمساعدة الإدارة في تنفيذ السياسة العامة للمدرسة.
 - التلاميذ: المادة الخام للمنظومة الإدارية.
 - عناصر بشرية أخرى: الهيئة العاملة في الشؤون المالية والإدارية وغيرها ، وعلى مدى نجاحها في عملها يتوقف أداء الإدارة المدرسية لعملها وبالتالي أداء المنظومة ككل.
- ٤- الموارد والأمكانات المالية والمادية: تعد هذه الموارد من أهم المدخلات حيث أن نقص الموارد المالية يعد السبب الرئيسي لكثير من المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية وتؤثر على أداء النظام التعليمي كله. أما الأمكانات المادية فترتبط بالبيئة التعليمية

المتاحة وتسهيلاتهما ومدى صلاحيتها للأغراض التعليمية مثل (الفصول- الأثاث -
التجهيزات- المكتبات- المعدات).

٥- منظومة الخدمات الإضافية: هي الخدمات التي تساعد الإدارة في أداء عملها ومنها:

- النظم الصحي العناية الصحية بالتلاميذ.
 - النظم الخاص بالرعاية النفسية والاجتماعية (عناية التلاميذ نفسياً وحل مشاكلهم).
 - نظم التغذية.
 - نظم الرعاية البدنية.
- ٦- المنظومة المعلوماتية الفرعية: تتعلق هذه المعلومات بأساليب العمل والتشغيل التي تستخدمها الإدارة المدرسية في شؤونها الداخلية كذلك المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المختلف بالمدرسة.

٧- الوقت: المورد الذي تتحرك فيه كل الموارد الخرى داخل المنظومة الادارية.

ب-العمليات:

هي التفاعلات والممارسات التي يتم بها تحويل المدخلات الى نواتج ومخرجات للمنظومة المدرسية ومنها:

أولاً: التخطيط:

ويعتبر من أبرز وظائف الإدارة المدرسية والذي بدونها لا يمكن تنفيذ الأعمال أو تحقيقها على الوجه المطلوب ، وقد عرفه (أورونيل) بأن اتخاذ قرار حاضر حول ماذا نعمل ؟ كيف نعمل؟ متى نعمل؟ ومن يعمل؟

دور الإدارة المدرسية في ذلك:

- ١- رسم برنامج زمني عام مع وضع احتمالات الحذف منه أو الأضافة إليه
- ٢- معرفة إمكانات المدرسة ، وأبنيتها ، ومرافقها ، وأثاثها ، كذلك احتياجاتها.
- ٣- تكوين اللجان المتعددة التي يباط بها الأشراف على الأنشطة المختلفة.
- ٤- توزيع اللجان والتنسيق فيما بينها ومن هذه اللجان :

أ- لجنة النشاط الثقافي والاجتماعي.

ب- لجنة مكتبة المدرسة.

ت- لجنة مدرسي المادة.

ث- لجنة التوجيه والأرشاد النفسي للطلاب.

ثانياً: التنظيم:

يعني التنظيم توزيع الأعمال المختلفة على العاملين كل في مجال تخصصه وأعطاه هؤلاء العاملين الصلاحيات لإنجاز ما اسند إليهم من الأعمال وفي مجال الإدارة التنظيم يعني: وضع الترتيبات الكفيلة بتحقيق الأهداف المدرسية ومن مقتضيات التنظيم في الإدارة المدرسية :

- أ- دراسة دقيقة لأوضاع المدرسة ومتطلبات العمل داخلها وخارجها.
- ب- الأحاطة بما تتضمنه اللوائح والتعليمات والمنشورات والقرارات الخاصة بالتعليم عامة وبالإدارة المدرسية خاصة.
- ت- أعداد متطلبات العمل وأخذ الترتيبات الضرورية لتنفيذه سواء فيما يتعلق بالقوى البشرية أو الأعمادات المالية أو مايتعلق بالتجهيزات والملاعب.
- ث- دراسة الخطط الدراسية المختلفة لكل الصفوف ثم معرفة الأعداد اللازمة من المعلمين وتوزيع الأنصبة من الحصص.
- ج- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا يتطلب من القائم على الإدارة المدرسية التعرف على قدرات وأستعدادات كل فرد .
- ح- تنظيم برامج خدمة البيئة وما يمكن أن تقدمه المدرسة لها وكيفية التعاون بينهما.
- خ- حسن توزيع المسؤوليات على القائمين بها.

ثالثاً: التنسيق:

ويقصد به في الدارة المدرسية تحقيق الأنسجام بين مختلف أوجه النشاط في المدرسة ولايمكن تحقيق التنسيق ما لم تحدد أهداف النشاط وتوزع الأعمال بكل دقة، والتنسيق يهدف فيما يهدف إليه الى عدم التضارب في الأختصاصات المحددة للعاملين في المدرسة.

رابعاً: التوجيه:

التوجيه في الإدارة المدرسية يعني الأتصال بالمعلمين والإداريين العاملين في المدرسة من أجل مساعدتهم على تحقيق الأهداف التربوية التي أنشئت المدرسة من أجلها ومن أهم المبادئ التي يقوم عليها التوجيه في الإدارة المدرسية:

- أ- وحدة الأمر: فمن المعلوم أن التوجيه يكون أكثر فاعلية وجدوى ، إذا ما تلقى العاملون في المدرسة الأرشادات والأوامر من مصدر واحد .
- ب- الأشراف المباشر ويكون ذا فعالية أكبر عندما يكون الأتصال الشخصي بين الرئيس والمرؤوس .

خامساً: المتابعة:

ويقصد بها الأشراف على تنفيذ ماتم التخطيط والتنظيم له ، ويشمل ذلك كلما يتعلق بالدراسة والأنشطة أو الأعمال الإدارية أو غير ذلك مما تقدمه المدرسة للعاملين بها من معلمين وإداريين وطلبة.....الخ.

ولكي تحقق المتابعة أهدافها ينبغي أتحاذ مايلي:

- مداومة الأتصال بمجالات العمل والتأكد من أن الأعمال تسير كما خطط لها ومعرفة نواحي النقص أو القصور ومحاولة تداركها.
- تهيئة الجو المناسب للعمل المثمر بما يشيع فيه من تعاون وتآلف والأفادة من الخبرات المختلفة.
- جعل الأتتماعات مجالاً واسعاً للمشورة وتبادل الآراء وأتخاذ القرار ، بالأضافة الى مناقشة مايعن للمدرسة من أمور تعود بالفائدة على المدرسة .

سادساً: التقييم:

أهم دعائم عملية التقييم الناجح تحديد عدد من المعايير الأجرائية التي يتم التقييم في ضوءها.

وأهم مجالات التقييم:

- تقييم التنظيم المدرسي.
- تقييم العلاقات بين المجتمع والمدرسة، لمعرفة مدى ماتقدمه المدرسة للمجتمع من خدمات ومايقدم المجتمع من مساعدة لها .
- تقييم خطة المباني المدرسية والتجهيزات والأدوات المدرسية التي تسير العملية التعليمية.
- تقييم اداء المعلمين ومدى أقبالهم على مهنة التدريس وقدرتهم على ذلك.
- تقييم المنهج الدراسي من حيث أهدافه ومحتواه وتنظيمه وتنفيذه.
- تقييم مدى تقدم التلاميذ وما أكتسب من مهارات وقيم واتجاهات .

الهيكل الأداري والتنظيمي

مدير المدرسة:

أن مدير المدرسة هو الشخص الذي يرأس الأدارة المدرسية يقوم بعملية توجيه انشطتها والأشراف عليها ومتابعتها ن ويت اختياره عادة من ضمن أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة أو من خارجها ضمن شروط ومواصفات معينة ، ويجب أن تتوفر فيه الصفات القيادية التي تجعل منه الشخص المناسب لقيادة وتوجيه المؤسسة التربوية لتحقيق الأهداف المرسومة لها بافضل صورة ممكنة.

١- مفهوم وظيفة مدير المدرسة:

يعد مفهوم وظيفة مدير المدرسة مفهوماً شاملاً ، اي أنها وظيفة إدارية وفنية ، ويعني هذا أن مدير المدرسة مسؤول عن جميع ما يتعلق بالجوانب الأدارية والفنية كالتخطيط والتنظيم والتقييم والأتصال ، وعن علاقة المجتمع بالمدرسة والنواحي الأقتصادية الخاصة بموارد المدرسة وتقييم عمل كل فرد بالمدرسة من أداريين ومعلمين وطلبة وعن تطوير الأعمال الفنية والأدارية والأشراف الأداري والفني ومتابعة النشاط الموجود في المدرسة والأتتماعات التي

تتم خارج المدرسة وتخطيط برنامج المدرسة وتنفيذه والتنظيم لجميع أعمال المعلمين بالإضافة الى تنفيذ السياسة التعليمية وتطويرها التي يراها المسؤولين مناسبة للمدرسة ومتماشية مع البيئة المحلية في ضوء الفلسفة العامة التي يؤمن بها المجتمع.

٢- صفات مدير المدرسة الناجح:

١- الأيمان القوي الصادق بالله وملائكته وكتبه ورسله وبقضاء الله وقدره وممارسة فعلية لشعائر الدين وواجباته .

٢- التحلي بالأخلاق الإسلامية الفاضلة من صدق ووفاء بالعهد وامانة وأخلاص وصبر وتواضع وبساطة وتسامح ودين ورحمة.

٣- ذكاء فطري ومكتسب تظهر آثاره في الحكم الصائب والنظرة البعيدة الثاقبة وفهم المواقف الدقيقة ، وفهم وتحليل ومواجهة المشكلات التي تصادفه في قيادة وتوجيه مدرسته وفي توقع المشكلات ووضع الحلول لها.

٤- الصحة الجسمية والنفسية ونظافة الجسم والملبس والأهتمام بالمظهر الشخصي واللياقة البدنية.

٥- معرفة واسعة بأسس الإدارة الحديثة والعلاقات الإنسانية وبأسس التدريس والتوجيه التربوي الفني.

٦- معرفة متخصصة لمادة دراسية أو أكثر من المواد الدراسية.

٧- خبرة علمية في التدريس والتوجيه الفني والإدارة التربوية.

٨- القدرة على التخطيط والتنظيم وأخذ القرارات والتنفيذ والتوجيه وتوزيع الاختصاصات والتقويم .

٩- لديه ثقافة عامة وواسعة ووعي كاف بمشكلات مجتمعه وأمنه ومشكلات العصر الذي يعيش فيه ، ومشكلات الإنسان عامة.

١٠- أن يكون موضع ثقة من لدن المعلمين والمسؤولين التربويين.

١١- قدرته على قيادة الأفراد ومواجهتهم وأقناعهم والتأثير فيهم ، وتجنب كلما من شأنه أن يثير عزوفهم وعدائهم .

١٢- أن يكون قادراً على البت في الأمور والمشاكل التربوية بصورة صحيحة وحاسمة ودقيقة.

١٣- حب التعاون والعمل الجماعي، وأحترام آراء ووجهات نظر الآخرين ، والأستعداد لشراكتهم في المسؤولية.

٣- أختيار مدير المدرسة:

تعتبر وظيفة مدير المدرسة من أهم وظائف الإدارة المدرسية فمدير المدرسة هو الإداري الأول فيها ، وتناط به الكثير من المهام والمسؤوليات سواء داخل المدرسة أو خارجها بغية تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية وبالتالي فإن اختيار اي شخص لشغل هذه الوظيفة يتطلب معرفة شروط تلك المهنة ومطالبها والشروط التي يجب أن تتوفر في الشخص لشغل تلك المهنة بجدارة ، هناك بعض النظريات التي يؤخذ بمضامينها عند اختيار العاملين لشغل الوظائف القيادية للإدارة منها:

١-نظرية السمات: حيث تقوم على اساس ان الإداري الناجح هو القائد المولود بالفطرة بسمات شخصية خاصة توهمه للقيادة وتميزه عن باقي أقرانه وهي بذلك تحدد الصفات الشخصية والسمات الذاتية ، فأنها المعيار الأساسي لنجاح المدير في عمله.

٢-النظرية الموقفية: تقوم على أساس ان القائد هو وليد الموقف وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن أمكانياتهم الحقيقية في القيادة .

٣-النظرية الوظيفية: تقوم على الجمع بين نظريتين (السمات والمواقف) فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية .

المهارات اللازمة لمدير المدرسة

يحتاج مدير المدرسة لكي يقوم بتأدية ما عليه من أعمال ومسؤوليات أن يتمتع ببعض المهارات الضرورية لذلك ويرى الباحث أن المقصود بالمهارة هنا هي الوصول بالعمل الى درجة من الأتقان تيسر على صاحبه أدائه في أقل ما يمكن من الوقت والجهد مع تحقيق الأمان وتلافي الضرر والأخطاء ، ومن المهارات اللازمة للضرورة لنجاح مدير المدرسة في أداء مسؤولياته ومهامه ما يأتي:

١-المهارات الذاتية: يتضمن هذا النوع من المهارات بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الفرد ومنها السمات الشخصية ، القدرات العقلية ، والمبادأة والابتكار ، ضبط النفس:

أولاً: السمات الشخصية: تتمثل السمات الشخصية الواجب توافرها في المدير لكي ينجح في تأدية ما عليه من واجبات مايلي: القوة البدنية والعصبية، وقوة الشخصية ، والحيوية والنشاط ، والطلاقة اللفظية ، والخلق الطيب والقوة الحسنة ، والعدالة التامة.

ثانياً: القدرات العقلية: ويقصد بذلك الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والأعتقادات الأساسية لدى الفرد. وتتمثل القدرات العقلية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة بالذكاء والفهم الصحيح للأمور وقوة الإدراك.

ثالثاً: المبادأة والابتكار: الشخصية القيادية يجب أن تتصف بروح المبادأة وهي قادرة على الخلق والأبداع ويعني هذا أن تكون مصدراً لكل الأفكار الجديدة وأن تكون قادرة على توفير المناخ الذي يساعد افراد المجموعة على المشاركة والمبادأة والأبداع .

رابعاً: ضبط النفس: والمقصود منها قدرة المدير على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين ويتطلب ضبط النفس من المدير مقابلة المشاكل والعقبات والأزمات بهدوء وسيطرة على الأعصاب.

٢-المهارات الإنسانية: وهي تتعلق بالطريقة التي يستطيع بها مدير المدرسة التعامل بنجاح مع الآخرين من معلمين وطلاب وموظفين وأولياء الأمور والأسهام في تفهم وحل المشكلات النفسية والاجتماعية التي تواجه أفراد المجتمع المدرسي .

٣-المهارات الفنية: تتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرق التي يستخدمها مدير المدرسة في تنفيذ بعض العمال كالتخطيط والتقويم وتوجيه وارشاد المعلمين والطلاب وتنفيذ المنهج وتنفيذ اللوائح والنظم التعليمية وتطوير العملية التربوية في مجالاتها المختلفة.

٤-المهارات الإدراكية: وتعني قدرة مدير المدرسة على الرؤيا الشمولية للتنظيم والمشكلات التي تعترضه والأحاساس بها ، ومحاولاته البحث في ايجاد الحلول المناسبة لها ، وترتيب الأولويات في العمل ، والربط بين اي اجراء يتخذه سواء كان هذا الجراء متعلقاً بالتنظيم أو تطوير المناهج أو العاملين معه .

٥-المهارات الإدارية: وتعتبر عن قدرة مدير المدرسة على تنفيذ المهمات المتعلقة بالعمل الإداري كالإشراف على أعداد السجلات المدرسية وأعداد التقارير عن سير العمل وتنظيم الأتماعات والقدرة على الأتصال الجيد وحسن استخدامه ووضع القرارات.

مهام مدير المدرسة

أن مدير المدرسة هو المسؤول عن مدرسته وعن سير العملية التربوية والتعليمية فيها امام رؤسائه والمجتمع المحلي ، وقد كانت مهمة المدير حسب مفهوم لربية الضيق فيما مضى لا تتعدى الأشراف على الشؤون الدارية والأعمال الكتابية التي تفرضها طبيعة العمل ، أما في ظل المفهوم الحديث للإدارة والتربية فقد أصبحت تتجاوز التركيز على الجوانب الإدارية لتشمل كل المهام التي تسهم في تحقيق أهاف المدرسة ويمكن تقسيم مهام مدير المدرسة الى المجالات التالية:

- أ- مجال الشؤون الإدارية.
- ب- مجال الشؤون الفنية.
- ت- مجال الشؤون الطلابية.
- ث- مجال البناء الطلابي.
- ج- مجال المجتمع المحلي.
- ح- مجال التخطيط المستقبلي.

نائب المدير (المدير المساعد)

هو الرجل الثاني في المدرسة ويجب أن يتصرف كمدير للمدرسة في حالة غياب المدير وعادة ما تكون هناك علاقة وثيقة بينه وبين المدير ، ويكون على علم بجميع لمسائل الحيوية في

المدرسة ، حيث ان ارشاداته ومهاراته الادارية لها أهمية كبيرة في حسن سير العمل ويقوم بالمهام الآتية:

- ١- المحافظة على الانضباط.
- ٢- الإشراف على الأنشطة الطلابية.
- ٣- التوجيه.
- ٤- النيابة عن المدير في حالة غيابه.
- ٥- يعاون المدير فيما يسند إليه من اعمال .
- ٦- يوكل اليه المدير بعض العمال بصفة دائمة كالأشراف على النشاط المدرسي وشؤون العاملين واعمال الأمتحانات ، والأشراف على العهد المدرسية ومتابعة الموظفين (حضورهم، غيابهم، أجازاتهم).
- ٧- متابعة الحضور.
- ٨- الإشراف على المباني المدرسية والجدول المدرسي.
- ٩- يساعد في وضع الخطة السنوية.
- ١٠- يحل محل المدير في رئاسة مجلس ادارة المدرسة.

المدرس الأول

يسمى رئيس القسم وهو اكبر اعضاء الهيئة التدريسية سلطة والتالي بعد نائب المدير في السلطة وهو همزة الوصل بين المعلمين والمدير ، يرأس اللجان ، ويضع الجداول الزمنية ، كما انه يعد الموجه الفني لزملائه بناء على خبرته وتجربته ووظائفه تتعلق بجانبين :

أولاً: الجانب الفني:

- ١- يرأس الأتماعات الدورية مع مدرس المادة ، والتي تعقد كل اسبوع لمناقشة النواحي المتعلقة بالمنهج والمشكلات التي تعترض تنفيذه.
- ٢- توزيع المادة الدراسية في الصفوف المختلفة على المدرسين بالعدل مع مراعاة كفايتهم الفنية وأن يعتمد التوزيع من المدير.
- ٣- يرشد معلمي المادة بكيفية وضع الأسئلة والأجابة عنها .
- ٤- يقدم تقرير مفصل عن مادته بعد كل تقويم لكل من الموجه المختص والمدير.
- ٥- دراسة المنهج مع مدرس المادة ووسائل تحقيقه .
- ٦- يشارك المدرسين توزيع المنهج على مدار العام ومتابعة تنفيذه .
- ٧- فحص العمال التحريرية لكل مدرس على حدة لتعرف نواحي القصور والتغلب عليها.
- ٨- مراجعة كراسات إعداد الدروس طبقاً لخطة واضحة المعالم .
- ٩- يراجع كراسات المكتب الخاص بدرجات الطلاب اول بأول .
- ١٠- تدريس نماذج للدروس من مادته وفق خطة سنوية بحضور معلمي المادة.

ثانياً: الجانب الإداري:

- ١- الإشراف على قسم من اقسام المدرسة ومراقبة سير الدراسة فيه.
- ٢- يشارك في اللجان التي تعقد لتنظيم العمل المدرسي مثل (لجنة توزيع الكتب- قبول المستجدين- توزيع الطلاب على الفصول - لجنة المشتريات).
- ٣- يقترح مع مدرسيه الكتب والمراجع والوسائل التعليمية المتعلقة بمادته.
- ٤- يوفر للموجه الفني كل ما يوضح مظاهر نشاط مدرس المادة وجهودهم .
- ٥- الأشتراك في عضوية اللجان التي يعهد إليه مدير المدرسة وخاصة مجلس ادارة المدرسة.
- ٦- الأشتراك في وضع الخطة السنوية العامة والأسهام في تنفيذها ومتابعة تقويمها.

المعلم

يمثل أحد العناصر الفعالة في الإدارة المدرسية والتي يتوقف نجاحها وتحقيق اهدافها على أدائه لأدواره ومسؤولياته الإدارية والفنية .

١- الجانب الفني:

- دراسة الأهداف التي ينبغي ان يصل اليها التلاميذ عن طريق التعليم ،أن يعمل على تحقيقها كل درس .
- أعداد الدروس أعداد جيد وفق متطلبات المنهج وربط مادته بالمواد الدراسية الأخرى.
- تحليل المنهج الدراسي بعد كل مادة في بداية كل عام .
- العناية بكراسات تلاميذه ودقة تصحيحها.
- الأطلاع على كل ما هو جديد يتعلق بمادة تخصصه.

٢- الجانب الإداري:

- حضور طابور الصباح والمحافظة على حفظ النظام في المدرسة.
- حصر حالات التأخير والغياب.
- معاونة المدرس الأول في الإشراف على قسم من اقسام المدرسة.
- المساهمة في الأنشطة المدرسية المختلفة.
- المشاركة في عضوية اللجان والمجالس المدرسية وفق لوائحها وتكليفات مدير المدرسة

مشكلات الإدارة المدرسية

تعاني الإدارة المدرسية من وجود صعوبات تتعرضها اثناء ممارستها أو قيامها بوظائفها على أن هذه الصعوبات والمشكلات تختلف من إدارة مدرسية الى أخرى ومن مرحلة تعليمية الى أخرى تبعاً لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها .

أسباب ضعف الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية كغيرها من الأعمال القيادية توصف بالقوة والضعف وذلك حسب الكيفية التي تدار بها المدرسة والطرق التي تتبعها الإدارة في تنفيذ برامجها ، وقد يكون سبب ضعف الإدارة المدرسية من داخلها او خارجها وهذه بعض اسباب الضعف:

- تضخم عدد الموظفين الإداريين في المدارس الكبيرة .
- تحويل أعداد من المعلمين غير المؤهلين او الفاشلين في التدريس الى وظائف ادارة ظناً أن من لا يصلح للتعليم يصلح للإدارة.
- بعد الإدارة المدرسية عن مجرى التطور في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية وعدم استفادتها من نتائج هذه العلوم لتطوير نفسها .
- قصور الإدارة المدرسية على تنفيذ ما يرد إليها من لوائح وتعليمات دون المشاركة في التفكير والتخطيط.
- كثرت غياب مدير المدرسة او تأخره وأهتمامه بنشاطات اخرى .
- سوء توزيع الأعمال بين الموظفين.
- التهاون في تطبيق التعليمات .

العوامل المؤثرة على الإدارة المدرسية:

تتأثر الإدارة المدرسية بعوامل عديدة اهمها :

- نوع المجتمع (قبلي- زراعي- صناعي- تجاري وغيرها) لأن كل نوع من هذه الأنواع يفرض على ادارة المدرسة سلوكاً معيناً يتلائم مع طموحاته ويحقق رغبات أهله في تربية أبنائهم فتختلف المشكلات التي تواجهها ادارة المدرسة تبعاً لهذا التنوع السكاني.
- موقع المدرسة الجغرافي من جانب قريها وبعدها بالنسبة للطلاب ، وكونها تقع في مناطق سهلة أو وعرة قريبة يهواها المعلمون أم نائية ينفرون منها.
- العوامل الاقتصادية فأرتفاع مستوى المعيشة او انخفاضه يؤثر على مجتمع المدرسة، كما أن ما يخصص للمدرسة من ميزانية تدعم نشاطها وحجم تلك الميزانية يؤثر ايضاً على أدارتها.
- كفاءة مدير المدرسة .
- نظرة المسؤولين لأدارة المدرسة والأسلوب الذي يتبعه المشرفون التربويون مع ادارة المدرسة ، فأما أن يكون حافزاً على النجاح أو مثبطاً له.

المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية

يقصد بمشكلات الإدارة المدرسية كل ما يحدث من معوقات فنية كانت او ادارية تعيق مسيرة العملية التعليمية داخل المدرسة ، وهذه المشكلات لا يمكن النظر إليها من زاويتين :

أولاً: مشكلات تقع على الإدارة:

طبيعة المشكلة: تكرار غياب وتأخر بعض المعلمين عن الحضور في الصباح لأسباب مختلفة

الحلول المقترحة:

- بالنسبة للمعلم المتأخر لابد من التقييد بالصلاحيات التي تخول لمدير المدرسة علاج هذا الجانب .
- أما المعلم المتغيب فيتم توزيع راتب اليوم الذي تغيب فيه المعلم على المعلمين الذين تناوبوا على حصصه مع إعداد بيانات منظمة لهذا العمل.
- نقل المعلم كثير التأخر والغياب الى مدارس اخرى قريبة من مسكنه.
- لابد من تعاون الوحدات الصحية والمستشفيات الحكومية والخاصة مع المدارس في منح التقارير الطبية.

ثانياً: تفرغ بعض المعلمين اثناء الدوام الرسمي:

المشكلة: تعقد إدارة التعليم لقاءات ودورات تنشيطية أثناء الدوام الرسمي للرفع من مستوى المعلمين الأمر الذي يتطلب تفرغ اكثر من معلم لحضورها وهو ما يسبب أرباكاً للمدرسة.

الحلول المقترحة:

- أستغلال الفترات التي تسبق بداية العام الدراسي في اقامة مثل هذه الدورات .
- تنبيه المدارس قبل بداية مثل هذه الدورات بفترة كافية ، فأخذ الاحتياطات أثناء اعداد الجدول المدرسي أن تكون مثل هذه اللقاءات مسائية مع وضع الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع المعلمين على الحضور.

ثالثاً: تكديس التلاميذ في الفصول:

المشكلة: وجود أعداد كبيرة من الطلاب في المدرسة نتيجة لوقوعها في حي أهل بالسكان ، أو تحويل طلاب من قبل إدارة التعليم للمدرسة .

الحلول المقترحة:

- أن يكون هناك اتصال بين إدارات المدارس واللجان الخاصة بتوزيع الطلاب على المدارس بحيث لا يتم إرسال اي طالب إلا بعد موافقة إدارة المدرسة خاصة إذا ما علمنا أن بعض الطلاب يسكنون في احياء توجد بها مدارس ولا تعاني من الكثافة الطلابية .
- نقل الطلاب الذين يسكنون في احياء بعيدة عن المدرسة الى مدارس في الأحياء التي يسكنون فيها.
- فتح مدارس في الأحياء الأهلة بالسكان .

رابعاً: قلة المتخصصين في مجال معين وأسناد تدريس بعض المواد لمعلمين غير متخصصين:

المشكلة: وجود وفرة في تخصصات معينة على حساب تخصصات أخرى .

الحلول المقترحة:

- أعداد أستمارة خاصة في نهاية كل عام من قبل شؤون المعلمين يوضح فيها احتياج المدرسة من التخصصات المختلفة لسد عجز المدارس في هذا الجانب.
- تكثيف الدورات التدريبية للمعلمين غير المتخصصين قبل بداية العام الدراسي.
- إقامة بعض الدروس النموذجية داخل المدرسة من قبل المعلمين المتخصصين تكون موجهة للمعلمين الذين يقومون بتدريس مواد بعيدة عن تخصصهم.

خامساً: عدم توفر الغرف لممارسة الأنشطة المدرسية:

المشكلة: كثرة اعداد الطلاب أدى الى تحويل بعض الغرف الخاصة بالأنشطة الى فصول.

الحلول المقترحة:

- تشكيل لجنة من إدارة التعليم وإدارة المدرسة لتحديد الغرف التي تحتاج إليها المدرسة لممارسة الأنشطة المدرسية والرفع من أعداد الغرف التي يمكن جعلها كميزانية للمدرسة من الفصول.
- أستغلال المساحات الموجودة في الفناء المدرسي لإقامة غرف خاصة بالأنشطة المدرسية.

سادساً:صورية النشاط المدرسي:

المشكلة:ويتمثل ذلك في عدم كفاية الوقت المخصص للنشاط وممارسة الأنشطة المدرسية المختلفة بالصورة المطلوبة.

الحلول المقترحة:

- أن يتم تحديد يومين في الشهر (يوم الخميس) كأيام مفتوحة تمارس فيها الأنشطة المدرسية المختلفة بالصورة المنشودة من النشاط.

سابعاً:عدم تجاوب أولياء امور التلاميذ مع المدرسة:

المشكلة: عدم حضور اولياء أمور الطلاب للمجالس التي تعقدها المدرسة.

الحلول المقترحة:

- تجنيد كافة وسائل الأعلام المقروءة والمسموعة والمرئية لتعريف الآباء بأهمية هذه المجالس وواجباتهم تجاه أبنائهم الطلاب.
- أستغلال فترة توزيع النتائج لعقد مثل هذه المجالس.

ثامناً: مشكلة التأخر الصباحي للطلاب:

المشكلة: حضور الطلاب للمدرسة بعد الأنتهاء من الأصطفاف الصباحي بتعمد منه أو لبعد سكنه عن المدرسة.

الحلول المقترحة:

- وضع حوافز للطالب المثالي في الانتظام.
- توجيه لفت نظر لولي امر الطالب بالحسم من درجات المواظبة في حالة تكرار تأخره.
- الحسم على الطالب من درجة المواظبة.
- حرمان الطالب من حصص مادة محببة الى نفسه كالتربية البدنية.
- نقل الطالب الى مدرسة قريبة من سكنه.

تاسعاً: كثرة أستئذان المعلمين خلال اليوم الدراسي:

المشكلة: وهي خروج المعلم مع بداية الدوام أو في وقت معين من الدوام الرسمي.

الحلول المقترحة:

- في حالة الأستئذان مع بداية الدوام فيمنع المعلم من التوقيع ويعامل معاملة المعلم الغائب في المشكلة الولي.
- أما في حالة المعلم المستأذن لفترة محددة من الدوام فيتم وضع حدود معروفة للجميع كحد أقصى لعملية الأستئذان خلال الفصل الدراسي ويوثق ذلك في سجل خاص.

عاشراً: مشكلة عمال النظافة:

المشكلة: وهي معاناة المدارس في توفير الأيدي العاملة التي تتولى أعمال النظافة وتحميل المدرسة اعباء مالية إضافية الى اعبائها.

الحلول المقترحة:

- أن تتولى إدارة المدرسة التعاقد مع شركات نظافة يتم بموجبها تأمين العمالة اللازمة لكل مدرسة ، على ان تتحمل الوزارة التكاليف المالية لهذه العمالة أو المشاركة في تحمل جزء من هذه الأعباء.

١١- كثرة التعاميم الواردة من إدارة التعليم:

المشكلة: أنشغال العاملين في المدرسة بمتابعة سير العملية التعليمية وهو ما قد يؤدي الى تأخر إرسال مندوب المدرسة لأستلام التعاميم التي تخص المدرسة مما يجعلها تتكدس بل أن البعض منها يحتاج لردود سريعة .

الحلول المقترحة:

- إعادة تعيين مندوبين من قبل إدارات التعليم لتوزيع هذه التعاميم على المدارس.
- الأستفادة من التقنيات الحديثة وإرسال هذه التعاميم عبر هذه التقنيات.

١٢- وجود فجوة بين مراكز الأشراف وإدارات المدارس:

المشكلة: مراكز الإشراف تنظيم أوجد لتسهيل أمور المدارس وتلبية ما تحتاج إليه من إمكانات مادية وبشرية بدلاً من الرجوع للأدارة التعليمية ولكن الواقع غير ذلك حيث توجد هناك فجوة بين إدارات المدارس وهذه المراكز حيث أن معظم الأحتياجات والخطابات توجه للأدارة التعليم.

الحلول المقترحة:

- تفعيل دور هذه المراكز من قبل إدارة التعليم عن طريق إعطاء مزيد من الصلاحيات لمدير المركز وعدم الرجوع الى إدارة التعليم ، إلا في حالة الأمور الضرورية التي تتطلب تدخل مدير التعليم.

١٣-مشكلة المعلم كبير السن:

المشكلة: وهم المعلمون الذين لم يؤهلوا تربوياً ولم يعد لديهم الأستعداد لتطوير أنفسهم ، فأستهلك عطائهم ولم يعد لديهم القدرة على العطاء.

الحلول المقترحة:

- إعطاء الأولوية في تخفيض نصابه من الحصص.
- تكليفه بأعمال أشرافية.
- نظراً لعلاقته الوثيقة بأولياء الأمور يتم تكليفه بالعمل كمستشار لمدير المدرسة فيما يتعلق بتوثيق الصلة بين البيت والمدرسة.

١٤-مشكلة المعلم غير الراغب في التدريس:

المشكلة: وجود عينة من المعلمين الذين لا يرغبون في التدريس لعدم قدرتهم أو توجيههم لمناطق لا يرغبون العمل فيها.

الحلول المقترحة:

- التحدث الى بعض المعلمين المقربين إليه لنصحه.
- الأجتماع به وتقديم النصيحة والمشورة له .
- في حالة أستمرار وضعه يبلغ المشرف التربوي للأجتماع به وإسداء النصيحة له.
- وأذا ما وصل تهاونه يوجه إليه لفت نظر لتحسين وضعه.
- إذا لم تفجح معه الحلول السابقة يرفع أمره الى إدارة التعليم لأتخاذ اللازم حياله.

١٥-قلة أستخدام الوسائل التعليمية:

المشكلة: معاناة الإدارة المدرسية من قلة أستخدام المعلمين للوسائل التعليمية لأسباب مختلفة.

الحلول المقترحة:

- قيام المشرفين على تقنيات التعليم بزيارات مكثفة للمدارس ومتابعة الوسائل المتوفرة فيها ، وتوجيه مدير المدرسة على ضرورة أستفادة المعلمين منها.
- إقامة الدورات التدريبية المكثفة لتدريب المعلمين على كيفية أستخدام الوسائل التعليمية.

- أن تقوم إدارة التعليم بتزويد المدارس بما تحتاج إليه من وسائل تعليمية وأجهزة.

١٦- تدخل بعض أولياء أمور الطلاب في أمور لا تخصهم:

المشكلة قيام بعض أولياء أمور الطلاب بفرض مطالب على المدرسة هي من اختصاصات المدرسة .

الحلول المقترحة:

- استغلال مناسبة عقد جلس الآباء والمعلمين لتوضيح ما لهم وما عليهم من حقوق وواجبات .

المشكلات التي تقع من الإدارة المدرسية :

١-عدم أدراك مديري المدارس للأعمال الإدارية التي يجب عليهم عملها لعدم وجود الخبرة الكافية لديهم.

٢-تقاعس بعض مديري المدارس عن أداء واجبهم .

٣-ضعف العلاقات الأنسانية في مجال الإدارة وتأثيرها على العمل داخل المدرسة بين المدير والمعلمين.

٤-سوء خلق بعض الإداريين وأستخدامهم الفاظ بذينة أو مخالفات سلوكية .

٥-الجمود والتمسك بحرفية النظام وعدم المرونة في تطبيقها والروتينية في العمل .

الحلول الممكنة لعلاج المشكلات التي تقع من الإدارة:

١-حسن اختيار مديري المدارس وأن يتم الأختيار وفق اسس ومعايير صحيحة ومقننة.

٢-الأعداد المسبق وذلك من خلال تقديم برامج في الإدارة التربوية في مرحلة البكالوريوس .

٣-تقديم الدورات التدريبية والتأهيل العلمي لمديري المدارس.

٤-ينبغي أختيار مديري المدارس من اصحاب الخبرة الحقيقية .

٥-ينبغي أن يطلع المدير على لائحة المرحلة التي يعمل بها.

٦-التخطيط السليم للعمل المدرسي وأشتراك جميع العاملين في هذا التخطيط حتى يسهل التنفيذ عندما يعرف كل فرد بأنه أشارك وساهم في ذلك العمل وبالتالي يستطيع أن يتحمل المسؤولية.

٧-المرونة في تطبيق النظام ومراعاة الظروف الطارئة.

أهمية العلاقات الإنسانية في المدرسة

١- تمسك فريق العمل داخل المدرسة والصلات الودية والتفاهم والتعاون الوثيق والثقة المتبادلة .

٢-رفع الوعي بينهم بأهمية الدور التربوي الذي يهدفون إليه وأشعارهم بمسئوليتهم الاجتماعية والتربوية.

٣-رفع الروح المعنوية بينهم ومن ثم توفير الجو النفسي العام لصالح العمل.

٤-زيادة كفاءتهم الإنتاجية بتشجيع الأتصال بينهم وأستغلال إمكانياتهم الفردية والجماعية.

٤-حل مشكلات الطلبة التربوية والأنفعالية والوصول الى التوافق بين الحرية والنظام .

أهمية الحوافز في الإدارة المدرسية

تعد الحوافز من الأمور المهمة جداً في الإدارة المدرسية وفي تحسين أداء العاملين في المدرسة وتؤدي الى تذليل الكثير من المشكلات المالية والنفسية وخلق نوع من الدوافع ورفع الروح المعنوية لجميع العاملين في المدرسة ، وتستند المعالجة العلمية لموضوع الحوافز الى بحوث علم النفس والنتائج المستمدة منها ، وكذلك التجارب التي اجريت في مجال الإدارة ، إذ أهتم رجال الإدارة بزيادة مستوى الأداء لدى الأفراد وزيادة معدل الأنتاج مستخدمين الحوافز كوسائل فعالة في هذا السبيل . ويرتبط الحافز بالجزاء سواء كان عقاباً أو ثواباً ، والحافز قوة خارجة عن الشخص قد تكون مادية أو معنوية أو على شكل عوامل موجودة في البيئة المحيطة بالفرد تدفعه الى الأرتقاء بمستوى أدائه الأنساني الى مستوى أعلى بالهدف الحصول على مزايا جديدة.

وتنقسم الحوافز الى نوعين:

أولاً-الحوافز المادية: وتنقسم هذه بدورها الى حوافز ايجابية وحوافز سلبية ، وتعتمد الحوافز المادية الايجابية على المنح والمكافآت المالية ، أما الحوافز المادية السلبية فأنها تعتمد على العقاب المادي مثل الخصم من الراتب .

ثانياً-الحوافز المعنوية: وتنقسم الى ايجابية وسلبية ، حيث تتمثل الحوافز المعنوية الايجابية في تقديم الشكر والتقدير للفرد أمام زملائه ، أما الحوافز المعنوية السلبية فأنها تتمثل في استخدام اللوم أو الأمتناع عن تقديم الشكر لشخص أسوة بزملائه،

وتعتمد الحوافز المعنوية أيضاً على الشخص ذاته ، وتتأثر براتبه وبالمؤسسة التي يعمل فيها والبيئة التي يعيش فيها وأثرها على دوافعه .

هنالك بعض المعوقات التي تعيق استخدام الحوافز في الإدارة المدرسية وهي:

- ١- عدم وضوح الأهداف لدى المدرسة .
- ٢- عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء .
- ٣- قلة الترتيب في العمل والتوجيه لتصحيح الأخطاء .
- ٤- عدم وضوح الأهداف لدى المدرسة .
- ٥- عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء .
- ٦- قلة الترتيب في العمل والتوجيه لتصحيح الأخطاء .
- ٧- عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيعمل كلاً على أفراد دون تنسيق أو انسجام.
- ٨- تكرار الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها.
- ٩- كثرة التغيير في القيادات خاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.

النظام المدرسي:

يعني النظام المدرسي التزام الطلبة بالتوجيهات والتعليمات المدرسية وعدم خرق الأنظمة والقوانين داخل المدرسة أو غرفة الصف كي تسيّر العملية التربوية والتعليمية على وفق مخطط لها لتحقيق أهداف المدرسة.

وأجهت المدرسة الحديثة الى تنمية القيم والسلوكيات الصحيحة لدى الطلبة من خلال التوعية والسلوك المثالي للمدرسين لينتشرها الطلبة ويطبقوها بشكل تلقائي ذاتي بدون فرض أو تهديد أو تلويح بالعقوبة ويعرف النظام المدرسي بأنه (عملية تربوية تعني أنضباط سلوك الطلبة وعواطفهم وأنفعالاتهم وذلك من خلال قيادة موجهة من أجل تحقيق هدف معين) ، ويهدف النظام المدرسي ايضاً الى تدعيم العملية التربوية وإزالة العقبات التي تعيق وصولها الى أهدافها ، لاسيما ماكان منها ناجماً عن صعوبات التكيف لدى بعض الطلبة مع البيئة المدرسية بحيث يتمثل الطلبة بمفاهيم الأنضباط الذاتي وينعكس ذلك على سلوكهم.

وتواجه المدارس نوعين من مشكلات الخروج على النظام المدرسي منها :

أ-النوع الفردي: ومن أمثلة هذا النوع من المشكلات :

- ١- الشغب: يتمثل في السلوك العدواني من جانب الطالب نحو أقرانه أو مدرسيه.
- ٢- هروب الطالب من المدرسة أثناء الدوام.
- ٣- السرقة والكذب.
- ٤- الغش في الامتحانات.
- ٥- تدمير الأثاث المدرسي.

ب- النوع الثاني الجماعي: وهو ظاهرة حديثة أخذت تنتشر في السنوات الأخيرة بصورة مزعجة للسلطات التربوية ، وخطورة هذا النوع تكمن في تأثيره على المؤسسات التعليمية ككل على أختلاف أنواعها ، وأصبحت الكثير من الكليات والمعاهد والمدارس تواجه مثل هذه الظاهرة الخطيرة بصورة تهدد كيانها ووجودها وهناك أسباب لمثل هذا النوع من الخروج الجماعي على النظام أهمها:

- ١- قلق المجتمع المدرسي وفقدانه ثقة قيمه ومعاييره الأخلاقية.
- ٢- جمود النظم التعليمية أن نظم التعليم في كثير من الأحيان لا تلبي حاجات التلاميذ ورغباتهم ولا تساعد على تكوينهم أو أعدادهم للحياة .
- ٣- أهتزاز مكانة المدرسين بسبب عدم أعداد المدرس الأعداد الصحيح وأنخفاض مستوى الأعداد المهني فضلاً عن انخفاض الأوضاع المادية والأقتصادية مما ينعكس على شخصية المدرس وجعله ضعيفاً ومهزوزاً أمام طلبته.
- ٤- فقدان الأتصال والتعاون بين المدرسة والأباء.
- ٥- سوء أستغلال الطلبة من قبل منظمات مختلفة تستغل بعض المنظمات السياسية أو الأجتماعية الشرعية وغير الشرعية بعض الطلبة لخدمة أغراض معينة وأحياناً يوجه هؤلاء الطلبة للقيام بأعمال تخريبية ضد المجتمع.
- ٦- قلة الأهتمام بتلبية حاجات الطلبة ومعالجة مشكلاتهم الدراسية وغير الدراسية.
- ٧- ضعف العلاقات الأنسانية القائمة على الحرص والألتزام والأحترام والتعاون بين الطلبة والمدرسين والأدارة.

الأنضباط المدرسي:

تعني كلمة الأنضباط تعويد التلميذ على العمل المنتظم الذي يعدل من سلوكه لكي يسير في المسار الصحيح وذلك تتخلله الألتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات الذي ينجم عنها الأصلاح ويمكن تقسيم الأنضباط المدرسي الى اربعة أنواع هي:

١- **الضبط المباشر:** هنالك حالات يضطر المدير أو المعلم الى فرض سيطرته على التلاميذ المشاكسين مباشرة ، وذلك للأسباب التالية:

٦- عدم رغبة الطالب في المدرسة.

٧- كره التلميذ للمدرسة.

٨- حالة نفسية ، حالة أجتتماعية أو الوضع العائلي وأنعكاساته على التلميذ.

٩- التفاوت في الأعمار.

١٠- مشكلات فردية يثيرها تلميذ واحد.

أما أهم الجوانب الرئيسية للضبط المباشر هي:

- التوجيه والأرشاد والنصح.

- المحاور والمناقشة المباشرة مع التلميذ أو مجموعة من التلاميذ لمعالجة مشكلاتهم.

- تكليف التلاميذ بواجبات أضافية خارج الدرس (فارس الصف ، مراقب الساحة أو الصف).

- أستدعاء أولياء أمور التلاميذ للمناقشة بخصوص مشكلة أبنائهم.

٢- **الضبط غير المباشر:** قبل أن يدخل المعلم الصف عليه تهيئة مستلزمات الدرس من وسائل تعليمية وغيرها ، وعليه أن يراعي الفروق الفردية بين التلاميذ عند توزيع الأسئلة في المحاضرة ، وتحديد واجبات التلميذ ، التعويد دائماً على قراءة التلميذ ، وفي اثناء الدرس تكليف التلميذ أن يقوم بأعمال تهذيب شخصيته وتنمية مهاراته وقيامه بهوايات الرسم والخط والعمل اليدوي والمحاورة حول الدروس وتقويم هذه الجهود مباشرة ، كما يجب أن يكون المعلم قدوة حسنة لتلاميذه بما يجعله أن يغرس في شخصياتهم المؤثرات الأيمانية القائمة على الروح الديمقراطية والأجتتماعية والأنسانية.

٣- **التعديل:** يقصد به تنظيم ردود الفعل الأنفعالية وتوجيهها بأتجاه سلوك طيب تتمثل فيه الأخلاق الحسنة ، وأحترام الشخصية ، كذلك الطرق المؤثرة داخل المدرسة

وخارجها ، تضطر إدارة المدرسة في بعض الأحيان الى توجيه العقوبة للطالب (كالأنذار ، لفت النظر ، توبيخ ، نقل الى مدرسة أخرى) وحين لم تجد نفعاً للعقوبة تلجئ الى التعديل في الإجراءات المتخذة في العقوبة.

٤-**التحفيز والثواب:** منح التلميذ امتيازات مادية ومعنوية إذا أظهر صدارة أو تفوق في ناحية من النواحي أو الأنشطة المدرسية كأرسال شكر لأسرته أو إشراكه في تحية العلم ، أو وضع صورته في لوحة الشرف ، فالثواب قيمة أساسية ناجحة في العمل المدرسي من أجل إصلاح أوضاع المدرسة.

الأدارة الصفية

الأدارة الصفية هي عبارة عن عملية هدفها إيجاد تنظيم فعال داخل الغرف الصفية يقوم بها المعلمون لتوفير الظروف المناسبة للعملية التعليمية وتحقيق الأهداف الخاصة بها والحصول على التعليم الفعال والتميز .

تتحدد أهميتها في العملية التعليمية من خلال كون التعليم الصفي يشكل عملية تفاعل إيجابي بين المعلم وتلاميذه ويتم هذا التفاعل من خلال نشاطات منتظمة ومحددة تتطلب ظروفاً وشروطاً متناسبة تعمل الأدارة الصفية على تهيئتها ، كما تؤثر البيئة التي يحدث فيها التعلم على فعالية عملية التعليم نفسها وعلى الصحة النفسية للتلاميذ فإذا كانت البيئة التي يحدث فيها التعلم بيئة تتصف بتسلط المعلم فإن هذا يؤثر على شخصية تلاميذه من جهة وعلى نوعية تفاعلهم مع الموقف التعليمي من جهة أخرى ومن هنا يمكن تعريف القيادة الصفية ضمن مفهومين هما :

١-**المفهوم التقليدي للأدارة الصفية:** ويقصد بها جميع الاجراءات التي يتبعها المعلم كالضبط وحفظ النظام بما يكفل هدوء التلاميذ في الصف وأفساح المجال أمام المعلم لكي يلقي المعلومات .

ويشتق هذا المفهوم من الفلسفة التقليدية أو من التربية التقليدية والتي تنظر الى التعلم على أنه عملية نقل المعلومات من بطون الكتب الى أذهان التلاميذ ، والمعلم هو الناقل لهذه المعلومات .

٢-**المفهوم الحديث للقيادة الصفية :** ويقصد به مجموعة من الإجراءات التطبيقية المصححة وفق مبادئ وقواعد تضمن تحقيق بيئة تعليمية مقالة من خلال الأنشطة التي يقوم بها المعلم في الصف وأهمها:

- أ- حفظ النظام وأقامة علاقات أنسانية .
- ب- تهيئة جو ديمقراطي يشجع على التفاعل والتعليم .
- ت- توفير الخبرات التعليمية المناسبة .
- ث- تنظيم بيئة الصف تنظيماً يؤدي الى تسهيل عملية التعليم .
- ج- ملاحظة الطلبة وتقديم تغذية راجعة لهم وتقويمهم.
- ح- متابعة سلوك المتعلمين عن طريق سجلاته الخاصة.

خصائص الإدارة الصفية:

تتفق الإدارة الصفية مع غيرها من انواع الادارة من حيث انها تهدف الى بلوغ أفضل النتائج بأقل كلفة ممكنة من الوقت والجهد معاً ، إلا أن لهذه خصائص ومميزات تميزها عن غيرها من أنواع الإدارة وأهم هذه الخصائص مايلي:

أولاً: تعاملها مع جوانب متعددة منها :

١- **غرفة الصف:** المعلم الناجح في ادارته الصفية لابد ان يهتم بغرفة الصف حيث يقضي فيها مع المتعلم معظم اليوم الدراسي ولذلك لابد من توجيه العناية بنظافتها من قبل الطلاب أو المستخدمين والاهتمام بتهويتها وطلائها وأضاءتها وأيجاد الوسائل المريحة فيها ، ليوفر المعلم بيئة مادية لها انعكاسات ايجابية على صحة الطلاب وبالتالي على قدرتهم على التفاعل والتحصيل والأنجاز والتعلم .

٢- **الطلاب وأولياء أمورهم:** على المعلم أن يهتم بالطلاب من حيث تنظيمهم المريح داخل الصف والعمل على تفهم المشكلات السلوكية والاجتماعية والاقتصادية التعليمية لديهم ، والعمل على معالجتها كذلك يجب عليه أن يراعي الفروق الفردية بينهم بتنوع الوسائل والأساليب والأسئلة بما يتناسب مع قدرات الطلاب وأستعدادهم وميولهم وأتجاهاتهم ، ووفقاً لذلك لابد للمعلم من التعامل مع اولياء أمور التلاميذ للوقوف على مشكلاتهم والعمل بشكل متعاون على حلها ومعالجتها مدرسياً وأسرياً.

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

وفي المقابل فان على مدير المدرسة أن يستجيب لمطالب المعلم بخصوص مايتعلق بأمور تهم الصف والطلاب وأولياء أمورهم ، وكذلك يعمل على قدر

استطاعته ومسؤولياته وواجباته على حل المشكلات التي تعترض المعلم أثناء عمله أو عندما يطلب المعلم منه المشورة والمساعدة.

٤- المنهج الدراسي: يقوم المعلم في الصف بالتعامل الفعال مع الطلاب من خلال المنهج الدراسي ، فهو المسؤول عن تنفيذه وهو المخول بمعرفة أثر هذا المنهج على الطلاب ومدى تلبية احتياجاتهم ومدى تجاوبهم معه ، كما يستطيع المعلم من خلال هذا التعامل مع المنهاج أن يقوم بتقويم نتائج التعلم والوقوف على مستوى تحقيق هذه النتائج ، كما يقوم بأعداد وتوظيف الوسائل التعليمية اللازمة وأختيار الأساليب الملائمة لطلابه ومتناسبة مع المحتوى التعليمي الذي يقوم بتدريسه ، ويؤدي المعلم تجاه ذلك دوراً بارزاً في تزويد مدير المدرسة والمسؤولين التربويين ومديرية المناهج بملاحظاته ومقترحاته لتأخذ طريقها الصحيح لتعديل وتطوير المناهج المدرسية.

ثانياً: أهمية العلاقات الإنسانية:

بالنظر لكون الإداري يتعامل مع عامة الناس لذا فإن العلاقة الإنسانية معهم ذات شأن بالغ في اتجاهه وبلوغ الأهداف التي يسعى لها ومع أهمية هذه العلاقة إلا أنه يجب أن لاتعطى على كل ما عداها ، ولاسيما على حساب العمل والأنجاز والقيام بالواجبات المترتبة على الفرد وعليه يجب أن لايسمح المعلم لأي طالب بالتهاون عن القيام بواجبه أو التعدي على غيره بدافع الحرص على العلاقات الإنسانية مع الطلبة.

ولأجل الحفاظ على هذه العلاقات المتشابهة من واجب المعلم أن يعمل على تنميتها مع طلابه بشكل سليم من جهة ومع الطلبة بعضهم ببعض من جهة أخرى وبين المعلمين أنفسهم من جهة ثالثة ، لذلك ينبغي أن يسود هذه العلاقات الأقدام المتبادل وأن تقوم على أساس من التفاعل المستمر والبناء مع جميع من له مساس وصلة تربية الطفل وتنشئته سواء كان داخل المدرسة أم خارجها.

ثالثاً: صعوبات قياس التغير الحاصل في سلوك الطلاب وصعوبة تقويمه:

هناك صعوبة بالغة يتعرض لها المعلم إذا ما أراد أن يقيس مدى ما حدث من تغيير في سلوك طلبته سواء أكان ذلك على الصعيد المعرفي أم على صعيد ما أمتلكوه من مهارات واتجاهات وقيم ومثل كذلك الحال إذا ما أراد أن يحدد أداة القياس التي يريد أستعمالها وكذلك تعميم أداة القياس لهذه وبنائها ويرجع ذلك الى عوامل خارجية تؤثر في أنجاز المعلم في هذا المجال وكذلك أن بعض نتائج عمله لا يظهر مداها في وقت يسير وإنما تحتاج الى مزيد من الوقت والجهد والمتابعة حتى يصبح أثرها

ظاهر للعيان مثل اكتساب القيم والمثل والعادات والمهارات والقدرة على توظيفها في السلوك ما دمنا نعتقد أن التربية هي تغيير في السلوك نحو الأفضل.

رابعاً: يبرز دور المعلم في إدارة الصف:

يمكن تصنيف دور المعلم حسب مرحلتين أساسيتين أو بحسب مفهوميين تبعاً للفلسفة التربوية السائدة إذ أن هناك فلسفتين تربويتين سائدتين منذ القدم وهما الفلسفة التربوية التقليدية والفلسفة التربوية الحديثة لذلك سنتناول دور المعلم وفقاً لمبادئ هاتين الفلسفتين :

١- **الدور التقليدي للمعلم في إدارة الصف:** لما كانت التربية التقليدية وكما أشرنا سابقاً تركز على الكفاية التعليمية والمعرفية فقط وأكتفت باعتبار أن المادة هي غايتها الأساسية لذلك أقتصر دور المعلم على نقل هذه المعرفة الى ذهن التلاميذ وبأستخدام أسلوب واحد فقط هو (التلقين) وأصبح المعلم هو المصدر الوحيد لمعرفة المعلومات لذا فإنه ينطبق عليه جانب واحد من جوانب الإدارة الصفية لتحقيق هذا الهدف وهو فقط حفظ النظام والضبط في الصف وخالصة القول فإن دور المعلم برز وفقاً لهذه الفلسفة بالوقوف على مشكلات التلاميذ التحصيلية دون الأخذ بعين الاعتبار عوامل النمو الأخرى.

٢- **دور المعلم حديثاً في إدارة الصف:** أن التغييرات التي حصلت في ميدان التربية رافقها تغيير كبير في دور المدرسة وأصبح هذا الدور يتمثل في الأهتمام بالنمو المتكامل للمتعلم في جميع النواحي العقلية والنفسية والجسمية

والاجتماعية والشخصية ، مما انعكس على أدوار المعلم فلم تعد مهمة المعلم تلقين المعلومات ونقلها بل اصبح وسيطاً يسهم في تنمية الطالب تنمية متكاملة من خلال ما يهيأ له من بيئة وظروف ووسائل تعليمية تسمح لهذا النمو بالبروغ والسعي نحو التكامل ويمكن أجمال أهم أدوار المعلم في ادارة الصف حديثاً على النحو الآتي:

- ١- الأهتمام بالنمو المتكامل للطلبة في النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية.
- ٢- الأهتمام بمشكلات الطلبة التحصيلية والنفسية والاجتماعية .
- ٣- تهيئة بيئة اجتماعية ديمقراطية تسمح لهم بالقيام بالأنشطة المختلفة.
- ٤- التخطيط الجيد لخبرات التعليم والتعلم.
- ٥- تشجيع التعاون الأيجابي بين الطلبة .
- ٦- إثارة الدافعية للتعلم والمحافظة عليها.
- ٧- المساهمة في حفظ النظام

- ٨- تنمية الأنضباط الذاتي للطلبة.
- ٩- قيام المعلم بدور المرشد من خلال مشاركة الطلبة في النشاط الصفي .
- ١٠- يعالج بحكمة السلوك غير الصحيح في أثناء الدرس.

عناصر الإدارة الصفية:

أن الإدارة الفية بوصفها مفهوم تربوي يلزمها توفير مجموعة من العناصر أو المقومات التي يمكن تنسيقها معاً والتحكم فيها لتوجيه عمليتي التعلم والتعليم وبلورة أهدافهم الى واقع محسوس ويجب التأكد بأن عدم توافر واحداً او اكثر من هذه العناصر سوف يؤدي الى تشويه نتائج الإدارة الصفية أو عدم وجود إدارة صفية بالمعنى لتربوي ومن هذه العناصر :

أ-الوقت: يمثل العنصر الأساسي للإدارة الصفية إذ به يقاس عمر الأشياء فالوقت للإدارة الصفية يمثل الوسط الناقل الذي تتم عبره إجراءاتها وعملياتها المختلفة سواء في المدرسة أو خارجها.

ب-المكان: ويقصد به فراغ الغرفة الدراسية بشكل رئيسي بما يتصف به من خصائص شكلية عامة وما يتضمنه من أثاث وتسهيلات وكذلك ساحة المدرسة والمختبر ومركز وسائل التعليم أو غرفة الصادرة.

ج-العاملون: يمثل المعلم والتلاميذ أهم العاملين في الإدارة الصفية فالمعلم هو أدواتها الرئيسية المنفذة والموجهة أما التلاميذ فهم مادة أجزائها ومحور مبادئها ومبرر وجودها التربوي بشكل عام.

د-المواد والتجهيزات التعليمية: وتضم المواد والوسائط والتقنيات التربوية والآلات التعليمية والمناهج الدراسية ومقاعد الصف الدراسي.

العوامل المؤثرة في إدارة الصف:

أن الإدارة الصفية في طبيعتها وممارستها تتأثر بعدد من العوامل التي تقرر الى حد كبير نجاح الإجراءات الإدارية أو فشلها وهذه العوامل يتمتع بها المعلم وتؤثر بشكل مباشر في أسلوبه الإداري وبالتالي على سلوك التلاميذ ، أهم هذه العوامل هي:

١-النظام المدرسي السائد في المدرسة: النظام المدرسي الذي يعمل على توطيد القواعد والتعليمات المدرسية وجعلها حيز التنفيذ هو النظام الذي يعمل على استمرارية وحسن الأنضباط المدرسي بشكل عام داخل المدرسة ، أن الإدارة

الصفية هي النظام الفرعي في الإدارة المدرسية ، ويعد المعلم والطالب المدخلان الرئيسيان لذلك النظام ، بالإضافة الى كافة العناصر المادية والبشرية التي يمكن توظيفهما سواء داخل المدرسة او خارجها ، كذلك التوافق بين قوانين المدرسة وقواعد الأنضباط الصفي والتكامل بينهما فلا يعقل مثلاً أن يكون المعلم متسبباً والإدارة المدرسية تسلطية ، أو يكون المعلم ديمقراطياً والإدارة المدرسية دكتاتورية باعتبار أن الإدارة المدرسية هي الكيفية التي يدار بها النظام المدرسي حتى يمكن تحقيق أهدافه من أجل أعداد أجيال ناشئة نافعة لأنفسهم ومجتمعهم.

٢-نوع (النمط) الإدارة الصفية: بعض المعلمين يديرون الصف بطريقة تسلطية والبعض الآخر بطريقة ديمقراطية وبعضهم بطريقة فوضوية تسيبية ، ولكل طريقة خصائصها وأثرها على السلوك العام والنمط الاجتماعي السائد في الصف.

٣-وضوح الأهداف التعليمية والأجراءات: المعلم الذي يدرك بشكل فاعل الأهداف التعليمية التي يرغب في تحقيقها في الحصة الصفية أو الفصل الدراسي أو السنة الدراسية ، يعمل على توجيه طلابه توجيهاً تربوياً نحو تحقيق الأهداف مما يوفر له مناخاً تربوياً وإدارة صفية فاعلة ويتفاعل فيها جميع الطلاب محافظين على الجو التربوي السائد، كما أن أدراك المعلم لأهدافه التربوية يساعده بشكل وظيفي على اختيار التقنيات التربوية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

٤-القواعد والقوانين الصفية: حتى يتم التعليم الصفي لابد من وجود قواعد وقوانين تساعد على ذلك ، حيث يلتزم بها الطلاب وتوفر المناخ التعليمي الصحي ، يتعلم فيه الطلاب بحرية وفاعلية ، ولايجب أن تكون هذه القواعد والقوانين جامدة وصارمة ، بل مناسبة لخصائص نمو الطلاب وواضحة ويمكن تطبيقها أجراءئياً وبشكل ذاتي من قبل الطلاب.

٥-التعزيز: يقصد بالتعزيز الاعتراف بالسلوك المرغوب فيه والصادر عن المتعلم وتقبله والثناء عليه وهو عملية تؤدي الى رفع احتمالية حدوث الاستجابة في السلوك المرغوب فيه من خلال الاعتراف بهذا السلوك الصادر ، ويؤدي التعزيز دوراً فاعلاً في تحقيق النظام الصفي ذلك لأنه يولد الثقة والاحترام بين المعلم والطلاب ويعمل على حفز المتعلم على تكرار السلوك المعزز والمرغوب فيه ، وهو أنجح من العقاب على احداث تعديل السلوك وأخيراً أن التسلط والشدة والخوف الذي يؤدي الى النفور من المدرسة ومحاولة التمرد على القوانين كأسلوب للرد على العقاب.

٦-المشاركة وتبادل الخبرات التعليمية بين المعلم والطلاب: على المعلم أن يتيح الفرصة للطلاب للتعاون فيما بينهم والتعاون معه ، وتشجيع المناقشة والتشاور

والمشاركة في العمل ، وفاعلية الدرس في توفير نظام صفي فعال وليس نظام متزمت جامداً يقيد الطلاب ، كما يوفر صمتاً فاعلاً أيجابياً هادفاً يمارس فيه الطلاب التفكير والعمل والأصغاء للدرس ، وهو أفضل من الصمت الناتج عن القسوة ، والذي يجلس فيه الطلاب مكتوفي الأيدي ، مكممي الأفواه وليس لهم إلا السمع والأصغاء فيما يفعل المعلم دون تساؤل أو مشاركة.

٧-النقد البناء للطلاب لا الانتقاد الساخر: كثيراً من الطلاب ما يلجأ الى قيام بسلوكيات تؤثر في مجريته الدرس وتعمل على أرباك المعلم وتؤثر على النظام الصفي، وعلى المعلم التعامل مع الطلبة الذين يقومون بهذه السلوكيات بشكل متزن بعيداً عن الأنفعال والهيجان ، فلا بد أن يكون متعقلاً واعياً لتفهم تصرفات الطلاب عليه أن يعالجها بدراية وسعة صدر باحثاً عن دوافعها وعليه أن يوجه نقداً لهذه لسلوكيات دون أحراج الطلاب مبتعداً عن النقد الساخر أو الانتقادات الجارحة فعليه أن يعمل على توجيه نقد بناء يراعي من خلاله مشاعر الطلاب والتصرفات التي يبدونها .

٨-الصمت الفعال لا السلوك القسري: كان الاعتقاد السائد بين المعلمين في الماضي أن الصف الجيد هو الصف الذي يخيم عليه الهدوء والسكون ليسمع فيه (رنين الأبرة) عندما ترميها ، إلا أننا اليوم نميز بيننا الصمت الهادف الفعال والصمت القسري الأبله غير الهادف وغير المنتج ففترات الصمت التي تتخلل الموقف التعليمي تكون مقبولة وفعالة بالقدر الذي يكون فيه الطلاب يمارسون التفكير أو العمل الهادف أو التأمل أو الدراسة والقراءة الصامتة ، أما الصمت الذي يتولد عن الخوف من بطش المعلم والذي يعقب عمليات التوبيخ والعقاب التي يمارسها بعض المعلمين فينظر اليها نظرة سلبية ويعتبر من النوع غير المرغوب فيه لأنه لا يؤدي الى توليد المشاعر والاتجاهات السلبية نحو المعلم والمدرسة والتعلم ، ومن ثم قد يؤدي الى التسرب والأنسحاب من المدرسة.

المشكلات الصفية:

أن الحديث عن المشكلات الصفية يدعونا للحديث عن اسباب هذه المشكلات وعن طريق معالجتها على النحو الآتي:

أولاً: أسباب المشكلة الصفية:

١- الملل والضجر: شعور الطلبة بالرتابة والجمود في الأنشطة الصفية يجعلهم يقعون فريسة لمشاعر الملل والضجر لذلك فإن أنشغال الطلبة بما يثير تفكيرهم ويمدهم بمستوى مقبول يقلل من هذه المشاعر.

٢- الأعباء والتوتر: هناك أسباب تدعو لشعور الطلبة بالأعباء في التعليم الصفي أذ تحوله من طالب منتظم الى طالب مشاكس ومخل للنظام الصفي ومن هذه الأسباب:

أ- طلب المعلم من طلبته أن يسلكوا بشكل طبيعي وهنا لم يحدد للطلبة معايير السلوك الطبيعي.

ب-زيادة التعلم الفردي الصعب احياناً وتحل هذه المشكلة ببعض النشاطات التعليمية الجماعية .

ت-سرعة سير المعلم في إعطائه للمواد التعليمية دون اعطاء راحة بين الفترة والأخرى للطلبة .

ث-رتابة النشاطات التعليمية وقلة حيويتها وصعوبتها بادخال الألعاب والرحلات والمناقشات تقلل من صعوبة هذه النشاطات.

٣- ميل الطلبة الى جذب الانتباه: أن الطالب الذي يعجز النجاح في التحصيل الدراسي يسعى نحو جذب أنتباه المعلم والطلبة والآخرين عن طريق سلوكه السيء المزعج ويمكن أن تعالج هذه المشكلة بتوزيع الأنتباه العادل بين الطلبة حتى يستطيع المعلم ارضاء طلبته .

ثانياً: مصادر المشكلات الصفية :

يمكن أستعراض عدد من المصادر المسببة للمشاكل الصفية والتي تعيق النظام وهي على النحو الآتي:

١-مشكلات تنتج عن سلوك المعلم هي:

أ- القيادة المتسلطة جداً.

ب-أنعدام التخطيط.

ت-حساسية المعلم الشخصية والفردية.

ث-اللأطراء في إعطاء الوعود والتهديدات.

ج- أستعمال العقاب بشكل خاطئ وغير مجد.

٢-مشكلات تنجم عن النشاطات التعليمية الصفية وهي:

أ- أقتصار النشاطات الصفية على الجوانب اللفظية.

ب-تكرار النشاطات التعليمية وثباتها.

ت-عدم ملائمة النشاطات التعليمية لمستوى الطلبة

٣-مشكلات تنجم عن تركيب الجماعة الصفية وهي:

- أ- العدوى السلوكية ووتقليد الطلبة لزملائهم.
ب- الجو العقابي الذي يسود الصف.
ت- الجو التنافسي العدوانى.
ث- الأحباط الدائم والمستمر وغياب الاستعدادات للأنشطة والممارسات الديمقراطية .

ثالثاً: أساليب معالجة المشاكل الصفية:

- ١- أساليب الوقاية: أن اسهل المشكلات السلوكية التي يتعامل معها هي التي لاتحدث أولاً وهي التي تجنبها بوضع قواعد للنظام الصفى وصياغة تعليمات صفية وجعل الطلبة مندمجين بأعمال مفيدة وأستخدام تقنيات مختلفة
- ٢- أستخدام التلميحات غير اللفظية : وذلك باستخدام النظر الى الطلبة المنشغلين بالحديث مع بعضهم أو الترتيب على الكتف أو التحرك نحو الطالب المخل بالنظام.
- ٣- مدح السلوك المنسجم مع السلوك السىء: حيث يمدح الطلبة على السلوكيات المرغوبة لأيقاف السلوك الذي لاينسجم مع سلوكيات الطالب الجيدة مثل مدح المعلم للطلبة الذين يجلسون في مقاعدهم أثناء الأستجابة لسؤال ما ويجيبون عندما يؤذن لهم بالأجابة.
- ٤- مدح الطلبة الآخرين: أذ يقوم المعلم بمدح طلبة الصف مجتمعين ثم يقوم بمدح طالب ما لأدائه وممارسته عمل ما.
- ٥- الذكر اللفظى البسيط: أذ لم يجد التلميخ لدى الطالب ما ولم يوقف سلوكه المخل بالنظام فأن أستخدام تذكيرات تلفظية يمكن ان تعيده للمسار الصحيح والأنتظام مع زملائه فى أكمال النشاط وينبغى ان يركز المعلم على السلوك وليس على الطالب.
- ٦- الأنضباط الذاتى: من قبل المعلم على ان يكون المعلم قدوة فى كل تصرفاته أمام الطلبة ليتم أتخاذة قدوة

القيادة الإدارية

لمحة تاريخية عن القيادة (leadership):

وجدت القيادة منذ ان وجد الإنسان على هذه الأرض ، وأشتهرت قديماً بأرتباطها بالحروب والمعارك ، إذ كانت الانتصارات في الحروب سبباً رئيسياً في إبراز مواصفات القائد وشخصيته ، وكذلك الحال في المجالات الأخرى من مجالات الحياة السياسية والأعمال وغيرها ، وقديماً استخدمت أساليب متنوعة لأستكشاف شخصية القائد منها عن طريق شكل (جمجمة الرأس) لمعرفة القوى الذهنية و(تحليل خط اليد في الكتابة) ، فيما لجأ البعض الى أستقصاء وضع النجوم وعناصر الأجرام السماوية على القادة .

تناول الباحثون المؤرخون من علماء الإدارة موضوع القيادة منذ القدم ، ولا زالت الدراسات والبحوث تجري حولها حتى يومنا هذا ، حيث كانت مشكلة القيادة من بين المواضيع التي شكلت جزءاً من أهتمامات الإنسان حتى أصبحت ذات بعد بالغ الأهمية في وقتنا الحاضر ، خاصة في ظل التقدم العلمي الهائل والأنفجار المعرفي والتطور في مختلف مجالات الحياة ، والتغيير في المفاهيم والقيم وتعدد الحاجات وتغير الرغبات والميول .

حظي موضوع القيادة بأهتمام العلماء من مختلف العلوم الأنسانية والأجتماعية ، فأهتم بها علماء النفس الأجتماعي بوصفها محوراً أساسياً من محاور سلوك الجماعة ، وأهتم بها علماء الأجتماع بوصفها ظاهرة أجتماعية تنبثق من وجود الفرد داخل المجتمع وعاملاً من عوامل تماسك المجتمع وتضامنه وتنظيمه ، وركز عليها علماء الأتصال بوصفها أسلوباً من أساليب الأتصال الناجح في المجتمع.

مفهوم القيادة:

يمكن تعريف القيادة بأنها ((السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة ما نحو هدفٍ مشترك)) . أو هي ((فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم وأحترامهم وتعاونهم)) ويعرفها البعض بأنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم ، وهذا مايعني فن الإدارة وليس الإدارة ذاتها ، إلا أن الإدارة تعني بالنشاط المؤثر بالجهاز الإداري لأنه ينقله من الحالة الساكنة الى الحالة المتحركة ، والقائد 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 الأقتضاء او الضرورة وفي القدرة على التأثير والأستمالة في مواقف أخرى.

وهناك مكونات رئيسية لهذا السلوك تتمثل في (المبادأة) أي تملك القائد لزام الموقف والعضوية أي أختلاطه بأعضاء الجماعة ، و(التمثيل) أي دفاعه عن جماعته وتمثيله لها ، و(التكامل) أي العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضائها ، و(التنظيم) ، أي تحديد عمله وعمل الآخرين والعلاقات التي تحكم العمل ، و(السيطرة) أي تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة في اتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأي ، و(الاتصال) أي تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة ، و(التقدير) أي تأييد أو مخالفة أعضاء الجماعة ، و(الإنجاز) أي تحديد مستويات الجهد والأنجاز.

وأن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة ، والزمن والعوامل السياسية ، والأجتماعية ، والثقافية ، والنظام القيمي في المجتمع ، والأهداف المراد تحقيقها ، ولا أحد ينكر بأننا بحاجة الى القيادة ، لأن معظم البحوث والدراسات عدت القيادة عامل رئيسي ، يسلم بقاعدة عريضة من المداخل والأساليب وبأستخدام النمط المناسب في الموقف المناسب .

أما القيادة فقد عرفها ستوجل (stogdill) بأنها عملية التأثير في نشاطات جماعة منظمة عند قيامها بمهمة وضع الهدف وتحقيقها ، أما فيدلر (Fiedler) فقد عرف القيادة بأنها الجهود المبذولة للتأثير في سلوك الناس أو تغييره للوصول الى أهداف المنظمة والأفراد ، وعرفها هولندر (Hollander) بأنها عملية تأثير من قبل الرئيس في المرؤوسين الذين يعملون معه ، وأن القائد كلما امتلك قوة التأثير على مرؤوسيه وأستمالتهم للعمل ولتنفيذ الأوامر من دون اجبار زاد ذلك من أخلصهم وحبهم للعمل بجد ونشاط وعرفها روبنز (Robbins) أنها القدرة على التأثير على المجموعة نحو تحقيق الأهداف ، وعرفها ليكرت (Likert) بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وأرشادهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .

خصائص القيادة (properties of leadership)

يعد العمل مع الجماعة ولصالحها الأساس في القيادة ومساعدتها على تحقيق أهدافها المشتركة المنفق عليها لدى الجماعة ، وبهذا فهي ضرورية تحتملها التفاعلات بين الأفراد والجماعات .

أهم خصائص القيادة هي:

- ١- التأثير في الجماعات لتحقيق هدف أو اهداف معينة.
- ٢- النشاط والحركة ، أذ أن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية .
- ٣- أنها هدف حيوي ، وبذلك فأن من واجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطوا لغرض تحقيق الأهداف .
- ٤- التعاون ، على القائد أن يعمل على بث روح التعاون بين الأفراد.

عناصر القيادة (Elements of leadership)

- أ- أنها عملية تفاعل اجتماعي ، أذ لا يمكن لأي أنسان أن يكون قائداً بمفرده إنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال المشاركة الفعالة في جماعة ما ضمن إطار معين.
- ب- القيادة تعتمد على تكرار التفاعل الاجتماعي.
- ت- يمارس من خلاله السلطات وأتخاذ القرارات.
- ث- تتطلب صفات شخصية معينة في القائد.
- ج- تهدف الى تحقيق أهداف معينة.
- ح- أنها عملية أستثمار لطاقات الأفراد لبلوغ الأهداف المشتركة.
- خ- أن معايير الجماعة ومشاعرهم تحدد القائد كما تحدد درجة أعتبارهم لسلوكيات القيادة.
- د- لها تأثير في مجموعات منظمة من الناس.

والقائد هو فرد من الجماعة يشعر بشعورهم ، ولديه القدرة على أستثمار قدرات الأفراد ، والتأكيد فيهم ليواجهوا الموقف الذي يتفاعلون فيه ، ومن ثم يجب أن يكون لديهم شعور بالحاجة الى القيادة والأستعداد والتعاون مع القائد في الموقف الذي يتفاعلون فيه.

أركان القيادة:

تعتمد عملية القيادة على الأركان التالية:

- ١- جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم الأتباع.

- ٢- 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 (النكاء ، الأتزان العاطفي والأنفعالي، الخبرة بالعمل ، التعاون ومحبة الآخرين).
- ٣- ظروف وملايسات يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود القائد (الموقف) مثل (حجم الجماعة ، تجانس الجماعة ، استقرار الجماعة وأستقلالها ووعيتها).
- ٤- أتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف باقل جهد وتكاليف ممكنة .
- ٥- مهام ومسؤوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

وظائف القيادة والسلوك القيادي:

عندما يكون سلوك الأداري قيادياً فأن وظائف القيادة لا تخرج من الأطر التالية:

- ١-**التخطيط:** ويعني 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 يستعان بها على تحقيق الأهداف من جانب الفنيين.
- ٢-**المسؤولية عن التنفيذ:** أذ بجانب تحديد الأهداف ورسم السياسات يتبع القائد خطوات التنفيذ بالرقابة المباشرة على عمليات التنفيذ أو بتفويض سلطة الأشراف على التنفيذ لبعض تابعيه الذين لا يقلون عن القائد في تحمل المسؤولية.
- ٣-**توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات:** حيث تحدد الأدوار لكل عضو في الجماعة تحديداً يظهر مسؤولياته والصلاحيات المقابلة لها بشكل يمنع أختلاط الأدوار والأزدواجية ويفضي الى التكامل في الجهود.
- ٤-**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 ، ومعاقبة حالات الذوذ عن خط سير العمل وإعادة تعديل المسارات.
- ٥-**المبادأة والأبتكار:** بمعنى ان يتخذ القائد ما يراه من تسهيلات تسمح للأفكار والممارسات ألبداعية أن تأخذ طريقها الى حيز العمل لدى الجماعة فلا تحسبه مخاوفة خلف قضبان التوازن والأستقرار لذلك على القائد أن يكون على وعي بطبيعة التغيير والتجديد ويسعى الى كسب تأييد الجماعة للتغيير المقترح ، وأضفاء

قيمة ملموسة على المؤسسة التي يعملون بها ، كما عدم تجاهل القائد قدامى العاملين الذين يمانعون التطوير.

٦- تعميق الشعور بالعضوية في الجماعة: أذ ينتظر من القائد أن يساهم في عملية التفاعل الاجتماعي بشكل يزيد من تقبل الأعضاء لبعضهم البعض وأعترافهم بالسلطات التي لا تكون لكل فرد في الجماعة ، وهنا يجب تمييز القائد بالذكاء.

٧-قدوة ونموذج العاملين في الداخل وممثل لهم في الخارج: ترفع كل مؤسسة شعاراً يميزها عن غيرها مثل شعار النخبة ، الصفوة ، العصرية حتى لا تكون هذه الشعارات فارغة ، يجب ان يكون القائد قدوة ونموذج يحتذي به العاملين في أجهاده على ترجمة الشعارات الى واقع بالتزامه بالأهداف وتحمله للمسؤولية وضبطه للعمل ، ويمثل القائد جماعته في تفاعلاتها مع الجماعات والمؤسسات الأخرى التي ترتبط بها بعلاقات تراعى فيها المصالح.

٨-القائد كسلطة وكوسيط لحل التناقضات: أن دور القائد في حسم الخلافات في المواقف يستند الى مخزونه المعرفي وأستعانتة بذوي الأختصاص ولكنه لا يسمح للجدل بالأستمرار وأهدار الوقت وهو وسيط بين اعضاء 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 والألتزان العاطفي والتوافق النفسي والاجتماعي والاتجاه الإيجابي نحو الناس.

المهارات اللازمة للقائد التربوي:

١-المهارات الذاتية: وتشمل السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل : السمات الجسمية ، والقدرات العقلية ، والمبادأة ، والأبتكار، وضبط النفس ، وتتطلب هذه المهارات وجود القوة البدنية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية.

٢-المهارات الفنية: يقصد بالمهارات الفنية المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في اداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف ، وبعبارة اخرى يقصد بمهارة القائد الفنية قدرته على استخدام معرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الفنية الضرورية لأنجاز العمل ، وهي مهارة يكتسبها المسؤول بالممارسة الواعية الهادفة

الى تنمية القدرة الذاتية أو بالمشاركة في ورشات العمل التي تعقدتها الإدارات للقادة لغرض تدريبهم على تطوير أداء المهمات، ومثال ذلك مدير المدرسة الذي لديه المهارة يكون خبيراً في أعداد برامج المدرسة وحفظ سجلات وكتابة التقارير والعمل كمشرف تربوي مقيم ، وأيضاً خبيراً في تنظيم الأزمات وإدارة الحوار وأجراء الاتصالات.

٣-المهارات الإنسانية: وهي مهارة أكتساب ثقة الناس وتعاونهم وحفزهم للعمل والنشاط وفي الميدان التربوي تظهر 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 اوامر يذعن لها وتعليمات يرغم على الألتزام بها بل تأتي من جعله يجد بهجة في التعليم. وكذلك هي مهارة و قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم في خلق روح العمل الجماعي بينهم ، وتظهر اهمية هذه المهارة بشكل كبير خصوصاً في مستويات القيادة التنفيذية ، وأذا كانت المهارة الفنية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء ، فإن المهارة الإنسانية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأفراد ، ومن هنا يظهر أن أكتساب القائد للمهارة الإنسانية أكثر صعوبة من أكتسابه للمهارة الفنية.

٤-المهارات الذهنية الإدراكية التصورية: هي مهارة يحتاجها القائد التربوي في التخطيط للعمل ، بحيث تمثل الخطة أستشراقاً للمستقبل ، فالخطة تقوم على دراسة الواقع والأمكانات المتوافرة فيه والأستبصار في جوانبه وفي أتجاهات تغييره ، ويتوقع من القائد التربوي أن لا يكون حالماً في خطته كما لا ينتظر منه ان يكون يائساً من إمكانات التطور ويكون لديه الجراءة وتنظيم أعمال التابعين له ، كما أن القائد الذي يمتلك هذه المهارة يكون قادراً على الأحساس بالمشكلات قبل وقوعها والحلول لها ، ويجب عند التخطيط لشيء ما أن يحقق القائد الأنسجام والتوافق لأرضاء كافة الأذواق . تبدو أهمية هذه المهارة وضرورة توافرها في القائد واضحة المستويات للوظيفية العليا ، إذ تصبح أكثر المهارات أهمية من خلال كون القائد يعتمد عليها في أستخدام مهاراته الإنسانية ، ذلك لأن المهارة الذهنية تعد الأداة الهامة التي تمكن القائد من أستخدام مهاراته الإنسانية على النحو الأمثل ، إذ أنه مالم تكن لدى القائد مهارة ذهنية جيدة فإن مهارته الإنسانية قد تتبدد.

الفرق بين القيادة والإدارة

مايميز القيادة عن الإدارة هو أن الإدارة تعني بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والأمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية ، اما القيادة

فتتعلق بالغايات البعيدة والأهداف الكبرى ، ولكي ينجح القائد يجب ان يجمع بين الأمور التنفيذية والغايات في ارتباطها بالطرق وأساليب التنفيذ ، كما أنه يقوم برسم السياسة والمشاركة في تنفيذها .

ولابد من التمييز بين مفهومي المدير والقائد فالمدير هو الشخص الذي يؤدي الوظائف الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ويشغل مكاناً رسمياً في المؤسسة كمدير المخزن أو مدير المبيعات وهو ذلك الشخص الذي يدير شؤون هذا الجانب أو ذاك في المؤسسة ، أما القائد فهو الشخص الذي يمتلك القدرة في التأثير على الآخرين بهدف تحقيق بعض الأهداف المشتركة.

المقارنة بين الإداري والقائد

القائد	الإداري
-يخطط اكثر مما ينفذ فهو يرسم السياسات العامة. -يؤثر في نشاط الأفراد. -يحاول تغير الواقع وتجديده. -يفكر في المستقبل أكثر من التفكير في الحاضر. -سلطته غير رسمية في الغالب ويستمد سلطته من قدرته في التأثير على الآخرين. -تقوم القيادة على النفوذ والقدرة على التأثير. -يشارك الأفراد القيادة في تحديد الأهداف.	- ينفذ اكثر مما يخطط ، فهو معني بتوفير الظروف المناسبة. - يقتصر عمله على تنسيق نشاط الأفراد. - يحاول الحفاظ على الوضع الراهن ، وليس له دور في تغييره فهو عنصر من عناصر الأتزان. - يفكر في الحاضر أكثر مما يفكر في المستقبل . - يمتلك سلطة رسمية يسخرها من التشريعات. - الإدارة مفروضة على الجماعة. -الإدارة هي التي تحدد الأهداف بدون مشاركة العاملين.

أنماط القيادة

يقول نابليون (لايستطيع أحد أن يقود أفراداً دون أن يقوم بتوضيح المستقبل الخاص بهم ، فالقائد هو بائع الأمل) فمن خلال هذا القول يتضح لنا أن الدور الأعظم للقائد هو بلورة الرؤية لتحقيق الأهداف والتأثير وتحريك العاملين لتحقيقها وبما ان القادة يختلفون في وسائل التأثير التي يستخدمونها في توجيه العاملين ، فمن

الطبيعي عندئذ أن يكون هناك تباين في انماط القيادة وأساليبها ، وهناك ثلاثة أنماط للقيادة هي:

١- النمط الأوتوقراطي (Autocratic Style):

يقوم هذا النمط على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى ويستخدم الأرقام والتخويف والأرهاب والفرض ولايسمح بأي تفاهم أو نقاش وتوجه عمل الآخرين من خلال إصدار القرارات والتعليمات والتدخل في التفاصيل والجزئيات حيث يأمر القائد الأوتوقراطي مرؤوسيه بما يجب عليهم فعله وكيف يؤدونه ؟ ومتى ؟ وأين ؟ حيث تدار المؤسسة في أجواء الأمر والنهي تحت طائلة العقوبة لأية مخالفة للتعليمات الصادرة عن القيادة التي تنفرد بالرأي وتتعصب لوجهة نظرها وتبرمج العمل على صورة خطوات ينبغي عدم الخروج عنها حيث لا يوجد مجال لأجتهد أو مقترحات من جانب القاعدة ، ولربما 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 تصوراته وقراراته لذلك فمن العيب ان يؤخذ بوجهة نظر التابعين ، ويكون القائد في العادة منعزلاً عن المرؤوسين ولا تربطه بهم علاقات إنسانية ومع أن هذا النمط من القيادة قد يؤدي الى أحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج ، إلا أنه يعكس آثاراً سلبية كبيرة على شخصية العاملين ويظل تماسك العمل مرهوناً بوجود القائد فإذا غاب أنفرط عقد المجموعة واضطرب العمل.

٢- النمط الديمقراطي (Democratic style)

يقوم هذا النمط على أساس احترام شخصية المرؤوسين وحرية الاختيار والأقتناع وأن القرار النهائي يكون للأغلبية دائماً دون تسلط أو خوف ، ويراعي القائد الديمقراطي رغبات المرؤوسين ومطالبهم ويشجعهم ويقترح ولايملي أو يفرض ويتترك للعاملين حرية اتخاذ القرار وأقتراح البدائل والحلول ويرتبط النمط الديمقراطي بالقيادة التي تقوم على أساس العلاقات الإنسانية وهذا النوع من النمط يؤمن بالحوار البناء الهادف ويحرص على أخذ آراء المرؤوسين ويستخدم معهم الترغيب ويستشيرهم ويشركهم في اتخاذ القرارات ولا تصدر قرارات إلا بعد مناقشتها معهم وهو يراقب ويوجه المرؤوسين بأعتدال .

٣- النمط التساهلي أو الفوضوي (Liness Fair Style)

يطلق على هذا النمط القيادي مصطلح النمط الفوضوي ، لأن القائد يتخلى عن دوره في التوجيه وتحمل المسؤولية والمتابعة ، فكأنه قد فوض للتابعين الصلاحيات

والمسؤوليات كاملة وقام هو بدور الوسيط بأحاطة التابعين بأهداف وأمدادهم بالمعلومات وترك المبادرة لهم في التصرف والأكتفاء بنقل صورة عن نتائج العمل الى السلطة العليا لتتخذ قراراتها كيفما تراه مناسباً بمعنى تبني سياسة عدم التدخل. أن القيادة التساهلية تمنح الحرية المطلقة للمرؤوسين وتعطيهم حرية التصرف كيفما يشاؤون ولا تتدخل في أمورهم مطلقاً وتترك الحبل على الغارب ، فهي أقل أنواع القيادة إنتاجاً ولا تؤدي الى احترام المرؤوسين لشخصية رئيسهم وغالباً ما يشعر المرؤوسون بالقلق والتوتر والضياع وعدم القدرة على التصرف الصحيح في المواقف التي تتطلب الإرشاد والمساعدة مما تعكس آثاراً سلبية وسيئة على أداء المرؤوسين .

٤- النمط القيادي التقليدي والجذاب والعقلاني:

أن القيادة التقليدية: تقوم على كبر السن وفصاحة القول والحكمة ، ويتوقع من الأفراد الطاعة المطلقة للقائد والولاء الشخصي له ، ويهتم القائد بالمحافظة على الوضع الراهن دون تغيير ويسود في المجتمعات الريفية القبلية.

أما القيادة الجذابة: تقوم على تمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة ومثالية على قوة التأثير الشخصي للقائد وعلى الولاء الشخصي له وأنسب ماتكون للزعامات الشعبية والمنظمات غير الرسمية والحركات الاجتماعية.

أما القيادة العقلانية: تقوم على اساس المركز الوظيفي فقط اي أن صاحبها يستمد دور القيادة مما يخوله مركزه الرسمي في مجال عمله من السلطات والصلاحيات والأختصاصات وهو يعتمد في ممارسته للقيادة على سيادة القانون واللوائح والتنظيمات المرعية ويتوقع من الآخرين أن يعملوا نفس الشيء.

نظريات القيادة

برزت نظريات القيادة كمحاولة تفسير أسباب تأثر الأفراد والجماعات بقيادة شخص ما ، وقبولهم لقيادته ، وأنقيادهم له ، أهم هذه النظريات كما يرى الكثير من الباحثين حسب التدرج التاريخي والتطور العلمي المتراكم لمفهوم القيادة ، وقد تم التوصل الى النظريات الآتية :

أولاً- نظرية الرجل العظيم (Great man theories)

تعد هذه النظرية من أقدم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي تبين هذه النظرية بأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة ونظر هؤلاء المفكرون الى القادة بأنهم محصورون في عدد محدد من العائلات ، وأنهم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع ومن ثم في تغير التاريخ تغيراً جوهرياً ، حيث أن القائد يولد ولا يصنع ، ويؤخذ على نظرية الرجل العظيم ثلاثة مآخذ هي:

١- أن عدد القادة الذين يولدون قادة لا يمكن التحكم بهم ، فقط يحتاج المجتمع في وقت معين أو مكان معين نمطاً من القادة لا يولدون فيه وقت أحتياجهم.

٢- أهمل العوامل التكنولوجية والأجتماعية والسياسية التي تساعد المدير أو القائد .

٣- أغفال الجانب التدريبي القيادي.

ثانياً-نظرية السمات (Troit theory)

تقوم هذه النظرية على افتراض مفاده بأن هنالك مجموعة من الصفات والخصائص الشخصية التي تعمل على تغير القدرات القيادية عند شخص ما فهي بذلك ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم ، وهذه الصفات تتراوح ما بين خصائص وصفات جسمية فسيولوجية يتدرج في أطارها الشكل والحجم ونبرة الصوت والوسامة ، وهنالك صفات أخرى نفسية تتمثل في الحماس والثقة بالنفس والمقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة ، فضلاً عن ذلك كله فإن نظرية السمات تعتقد أن القادة يولدون قادة ، وأن هذه الصفات القيادية التي يتمتعون بها هي صفات موروثية ومن لا يملك هذه الصفات لا يمكن أن يصبح قائداً ، وترى هذه النظرية أن القادة يبذلون القوة لأن لديهم صفات تميزهم عن الآخرين الذين يعجبون بتلك الصفات ، ويؤخذ على هذه النظرية أن السمات لا تضمن لصاحبها النجاح في القيادة ، فكثير من المديرين يملكون معظم هذه الصفات ولا يحققون النجاح لعوامل إجتماعية وبيئية معينة ، لذلك لا توجد علاقة كبيرة بين نجاح المدير وأملاكه لمجموعة من السمات.

من أهم الانتقادات على هذه النظرية:

١- أن الصفات الشخصية وحدها غير كافية في جعل المدير أو القائد ناجحاً .

٢- أن تفسير القيادة بالموروثية فقط أمراً مرفوضاً لأنه لا يوجد من لديه سمات القيادة ولم يحصل عليها والعكس صحيح.

٣- يعاب على هذه النظرية أن السمات لا يمكن قياسها نسبياً فهي غير ملموسة.

٤-أختلافها مع التطبيق العملي السليم لعدم وجود سمات رئيسية مشتركة بين شخصيات جميع القادة .

٥-سمات القائد تختلف باختلاف الجماعة فالسمات التي تصلح لجماعة لا تصلح لغيرها.

ثالثاً-النظرية الموقفية (Situational theory)

تقدم النظرية الموقفية مفهوماً ديناميكياً للقيادة ، لأنها تربط القيادة بالموقف الإداري وليس بالسمات الشخصية فقط ، إذ أن الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تعزز مكانة القائد ونجاحه ، إذ أن لكل موقف سماته الخاصة ، أن لكل موقف قائداً ، وبهذا المفهوم تقدم لنا مفهوماً ديمقراطياً للقيادة إذ أنها وسعت أساس القيادة للقياديين وقاعدتها بعدما كانت محصورة في عدد من العوائل فقط ، كما ان نظرية الموقف رفضت المقولة "بأن القادة يولدون ولايصنعون" بتأكيدهما على بعض السمات القيادية بالأماكن أكتسابها والتدريب عليها ، وأشار (فيدلر) الى ضرورة الأنتباه الى انه ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف ، وأذا أردنا ضمان نجاح فعالية القيادة في كل المواقف ، فعلى القائد أن يكون مرناً في استخدامه لأساليب القيادة المختلفة . وتمتاز هذه النظرية بحريتها فهي لا تقصر القيادة على عدد محدد من الناس وتركز سلوك القائد في عدة عوامل أهمها:

١-أنها درست عدداً محدداً من العناصر المكونة للموقف الذي يتم فيه عملية القيادة ذاتها.

٢-ليس هناك اتفاق تام بين الدراسات الموقفية حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد نمط القيادة .

٣-التركيز على الموقف فقط في الاعتبار الأول عند تحديد النمط القيادي الفعال لا يعني ظهور قائد ناجح.

٤-أغفالها لطبيعة التفاعل الذي يمكن أن يحدث بين جميع المتغيرات وتأثيره على انماط القيادة .

٥-لايمكن التعميم في هذه النظرية لأختلاف المواقف والسلوكيات القيادية.

رابعاً- النظرية السلوكية (Behavior theory)

ظهرت هذه النظرية نتيجة لنقاط الضعف في النظريات التي أكدت على السمات التي يمتلكها القائد وخصائصه الشخصية وظهرت الحاجة عام ١٩٥٠ الى دراسة سلوك القائد للتعرف على سلوكه الفعلي ، وذلك ما اهتم به علماء النفس السلوكيين ، حيث بدأ الأهتمام بالخصائص السلوكية للقائد وأمكانية تدريب الأفراد على السلوك القيادي ، وركزت هذه النظرية على سلوك القائد وتأثيره وتأثره بالآخرين والتركيز على العاملين ودوافعهم وسلوكهم وتأثيرهم في نجاح القائد ، فضلاً عن التركيز على المهمة ، وترى هذه النظرية أن القيادة تأتي من تفاعل قوى القائد والعاملين معه . والنقد الموجه لهذه النظرية هو أن أتباع القائد لهذا الأسلوب قد لا يحقق نجاحاً ، لأهمال العوامل البيئية من جانب ، ومن جانب آخر أن رفع معنويات العاملين لا يعد شرطاً كافياً لزيادة الإنتاج.

خامساً-النظرية التفاعلية (The Interactional)

تقوم هذه النظرية على فكرة التفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات السابقة ، فالقيادة هي عملية تفاعل مع جميع الظروف والعناصر المحيطة من بشرية وأجتماعية ومادية ووظيفية وغيرها ، وتعطي هذه النظرية أهمية كبيرة لأدراك القائد لنفسه وللآخرين وأدراك الآخرين له ، والقيادة حسب هذه النظرية تعمل مع الأفراد ومن خلالهم وليس من خلال السيطرة عليهم والتحكم فيهم ، وتحدد هذه النظرية أربعة متغيرات رئيسة تتفاعل وتتكامل مع بعضها بعضاً في العملية القيادية هي:.

- ١-أفراد الجماعة الذين يقودهم من حيث أهدافهم وخصائصهم وحاجاتهم وأتجاهاتهم.
- ٢-العلاقة القائمة بين القائد وأفراد الجماعة .
- ٣-القائد من حيث شخصيته ودوره في الجماعة .
- ٤-المواقف من حيث طبيعتها وظروفها الموضوعية والعوامل المادية المحيطة بها.

بصورة اخرى تكمن فكرة النظرية التفاعلية على الأمتزاج والتفاعل بين المتغيرات فهي تأخذ على الأعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً ، والقيادة أذن في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينهما جميعاً ، فالحياة العسكرية مثلاً تتطلب سمات معينة في القادة وهذه السمات تختلف من سلاح الى آخر ، وتختلف كذلك بأختلاف المواقف التي يمر بها كل سلاح على حدة ، ومن هذا نستطيع أن نلمس أنه من

العسير تحديد السمات الخاصة بالقائد الإداري السياسي والقائد العسكري أو يتم تحديد الشروط والوظائف التي يتضمنها كل مجال من هذه المجالات.

سادساً: النظرية الوظيفية: (Theory the Function)

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

ومن هذه الوظائف:

- ١- تحقيق أهداف الجماعة.
- ٢- الأهتمام بالعمل او المهام وتركيز القائد على أداء العمل وتنظيمه.
- ٣- المحافظة على العضوية.
- ٤- ترشيد سلوك القائد لأنه قدوة للعاملين لديه.

سابعاً: نظرية ليكرت في القيادة (Likert Theory)

لقد أستطاع 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 لمروؤوسيهم في اتخاذ القرار وطرق العمل ، وتوصل ليكرت بشكل عام الى أن القيادة والديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية.

ثامناً: نظرية بلاك وموتون: (Black and Mouton)

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:

- ١- السلبية: يتميز أسلوب القيادة فيه بأهتمام ضعيف بالإنتاج والعلاقات الشخصية وعدم الأسهام في تحقيق أهداف المؤسسة والجماعة.

٢-الديكتاتورية: يتميز القائد بأهتمام عالٍ للإنتاج وضعيف بالعلاقات الشخصية والجماعة ، مما يؤدي الى انخفاض الأنتاجية.

٣-العلاقات الأنسانية: يتميز أسلوب القيادة بأهتمام ضعيف بالإنتاج وأهتمام عالٍ بالأفراد والعلاقات تكون جيدة لكن على حساب الأنتاج.

٤-الأئزان: يتميز أسلوب القيادة بالأعتدال في التعامل مع الأفراد والأنتاج ، يتصف الأسلوب هنا بالمرونة حيث أنتاج جيد مع علاقات أنسانية جيدة.

٥-الأدارة بالمشاركة: يهتم القائد بروح الفريق الواحد والأنتاج على حد سواء للوصول الى اقصى درجات الأنتاج ، وهذه القيادة تشجع العاملين على التخطيط والأبتكار والتجديد والتكامل والأتصال مع جميع القنوت العاملة بديمقراطية.

نستنتج من ذلك أن الأدارة الناجحة تعتمد في الأساس على قيادة ناجحة ليستمر العمل والأنجاز وفشل القيادة يعني فشل الأدارة وفشل المؤسسة.

تاسعاً: نظرية هاوس (House Theory):

أن تأثير القائد في مرؤوسيه يمثل المسار لهم لما يفعلون ليحصلوا على الأهداف المبتغاة لهم وذلك عن طريق أساليبه القيادية المتنوعة مثل المساندة ، المشاركة ، التوجيه نحو الأنجاز . كما تفترض هذه النظرية وجود عوامل موقفية تؤثر في العلاقات السائدة ما بين القائد ورضا المرؤوسين وأدائهم وهي:

١-عوامل موقفية تتعلق بالمرؤوسين مثل القدرة والحاجات ومركز الرقابة.

٢-عوامل موقفية تتعلق بالبيئة العملية وتشمل المدى الوظيفي لوظيفة المرؤوسين والجماعات التي يعمل المرؤوسين معها والسياسات والأجراءات والقواعد التنظيمية.

وينبثق من هذه النظرية الأساليب القيادية التالية:

أ- الأسلوب التوجيهي: وهو معرفة ما هو متوقع من الأفراد وتوجيههم نحو الهدف.

ب-الأسلوب التدعيمي المساند: مراعاة حاجات الأفراد وخلق جو من الصداقة.

ت-الأسلوب المشارك: الأخذ بأراء المرؤوسين عند أتخاذ القرار.

ث-الأسلوب الموجه نحو الأنجاز: البحث عن طرق تحسين الأداء والتفوق وتحقيق معدلات أنجاز عالية.

أسس وقواعد التدريب:

١-البعد العلمي: أن يكون التدريب مبنياً على دراسات علمية ميدانية تكشف مشكلات القادة وحاجاتهم.

٢-البعد الوظيفي: أن تكون برامج التدريب متنوعة للقادة ومتخصصة بالدور لكل منهم .

٣-الشمولية والمشاركة: وضع برامج لتطوير كفايات القيادات على كافة المستويات وتحديد مدة البرنامج .

٤-بعد الدافعية وتوفير التجهيزات: وذلك عن طريق ربط الترقية بحضور البرنامج أو الصرف بدل المشاركة.

هناك وسائل للأعداد والتدريب منها :

أ- دراسة الحالات : تدريب عملي عن طريق عرض حالة ودراستها تفصيلاً .

ب-لعب الأدوار: الوقوف امام موقف معين ومعالجته كل حسب خبرته وهنا يكمن صراع الأدوار .

ت-الزيارات الميدانية: وهي أنشطة برامج التدريب أي زيارة مؤسسة رياضية وتعميم التجربة.

ث-المؤتمرات: تلقي المحاضرات وتطرح مشكلات من المشاركين ويدار حوار ونقاش وتوصية.

ج-الورش والمشاغل: وهي الجتماع لتطوير مهارات محددة كمهارة قيادة الحاسوب مثلاً.

ح-حلقات النقاش والحوار: حلقات يديرها قائد خبير متمرس لا يسمح للمشاركين بالاستماع فقط والسلبية بل يكلف المشاركين بتقارير عما يدون في حلقة النقاش.

خ-الأشتراك في الدورات المتخصصة: وهي دوريات مألوفة محكمة مهنية متخصصة في كل ميدان من ميادين المعرفة تؤدي الى النمو المهني والمشاركة فيها تثري الملتقي.

د-الألتحاق بمراكز التأهيل وكليات الإدارة في الجامعات: خصوصاً مرحلة إعداد ما قبل الخدمة يغطي الملتحقون الطلبات عدد من الساعات المعتمدة في الإدارة والأجتماع وعلم النفس والمناهج والتطبيقات الميدانية.

معوقات القيادة التربوية:

هناك العديد من سلوكيات القادة والأتباع تحد من فعالية القائد ، فيعد تركيز المدير على الأنجازات التي تم تحقيقها في الماضي ، والتي لا تتصل بهؤلاء الأعضاء الحاليين من أهم السلوكيات المعوقة ومنها أيضاً محاولة تحقيق النجاح أو السمعة أستناداً الى اسم الأب أو قريب او صديق ، فهذه الأمور ليست معايير شرعية للمطالبة بالقيادة ، فكل ما له قيمة هو أنت؟ وما هي معرفتك؟ وأما المعايير المناسبة التي تعكس وتوضح المهارات الضرورية لكي يصبح الفرد قائداً جيداً هي:

١-تمكن الخبرة القادة من توقع الفرص والمشكلات وربما قد تزودهم ببصيرة في كيفية التعامل معها.

٢-تساعد مهارات الأتصال القادة في التعبير عن رؤيتهم ، وتلعب دوراً هاماً في اقناع الآخرين باتباعهم تحت قيادتهم.

٣-يجوز التدريب الرسمي ويؤهل الفرد الى تولي الأدوار القيادية فلا بد ان يدعم التدريب على قيادة المهارات الايجابية ، بالإضافة الى أنه يساعد القائد على التغلب على نقاط الضعف والسلوكيات والمواقف التي تحد من فعالية القيادة.

هناك أربع سلوكيات قيادية خاطئة (سلبية) شائعة هي:

أولاً: تجاهل الأخطاء في سبيل الوصول الى درجة الكمال :

الكمال مستوى مرغوب لكنه مكلف جداً أو مستحيل التحقيق ، يقدم (ميللر) هذه النصيحة (لا يوجد شخص كامل ولا يقدر احد على النجاح دون مساعدة). فعن طريق الخوف من الخطأ ، عدم طلب المساعدة ، الأعتقاد على النفس فقط ، عدم تفويض السلطة ، السيطرة الزائدة ، مقاومة النقد البناء ، القوانين والروتين.

ثانياً: تجنب الصراعات عن طريق ارضاء الجميع:

فمن المستحيل ارضاء كل الناس في جميع الأوقات ولقد قال (بنيامين فرانكلين) " لا أستطيع أن أعطيك وصفة للنجاح ، ولكن ها هي وصفة الفشل ! حاول ارضاء كل فرد ، أن هذه المعرفة كافية لتجنب الصراعات" أن ذلك يؤدي الى سوء الفهم ، وعدم القدرة على الوفاء بالوعود ، ويفاقم الوضع سوءاً.

ثالثاً: الفشل في استخدام منظور أوسع:

يكون من الصعب الانتقال من مواقع القيادة للخبراء الفنيين الذين تمت ترقيتهم الى مناصب إدارية ومحيط عمل الخبراء الفنيين ضيق ذلك لأن المسؤولين وظائفهم تعكس ذلك التخصص فتوليتهم لمناصب إدارية أشرفية لا يعني نجاحهم .

رابعاً: التبعية بدلاً من القيادة:

على المدير او المشرف الجديد تعلم أداء المسؤولين القيادية ، وصنع القرارات ، والأحاطة التامة بكافة المواضيع الإدارية والقيادية ، وطلب النصح ، لكن لا يجب عليه ترك مسؤولية القرارات على غيره ، لذلك لا بد من تقسيم العمل ، وتوزيع الأدوار والعمل بروح الفريق الواحد والتعاون والقائد لا ينجح بدون موظفين والعكس صحيح. لو عمل المدير والموظف مع بعضهم فسوف تكون النتيجة رفع مستوى الإنتاج في المؤسسة وبالتالي الشعور بالرضا الوظيفي.

الاتصال

الاتصال هو نشاط إنساني يمارسه الإنسان في كل لحظة من حياته اليومية ، ينقل بواسطته رغباته ومشاعره ومطالبه الى الناس الآخرين ، ثم يختار لها الوسائل الممكنة التي تحقق تلك الرغبات بصورة ناجحة وفعالة. لذا تعد الاتصالات الإدارية عصب المنظمة وهي قلب الإدارة النابض ، فبدونها تبقى الإدارة من دون نشاط وفي حالة جمود هكذا أن المعلومات التي تساعد المدير باتخاذ القرار وهي جوهر عمل القائد الإداري .

وتعتمد العملية الاتصالية على دقة وصحة البيانات وعلى توفر الأجهزة والآلات والتنظيم الذي يحل البيانات ، وكذلك لها طابع إنساني من خلال كيفية الحصول على البيانات وبالتالي تعاون جميع الموظفين في توصيل المعلومات في الوقت المناسب ، فبدون اتصالات إدارية لا يمكن التنسيق بين الأقسام والإدارات .

عناصر الاتصال:

- ١- المرسل: وهو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة أي أنه مصدر الرسالة وهي بمثابة نقل فكرة أو معلومة الى طرف آخر ، ويجب أن تتوفر لديه الوسيلة المناسبة لنقل ما يريد من آراء وافكار ومشاعر.
- ٢- المستقبل: وهو الشخص أو الجهة التي تستقبل الرسالة ، وتقوم بحل رموزها بهدف التوصل الى تفسير محتواها وفهم مدلولها وينبغي أن تتوفر لديه بعض السمات مثل المعرفة الشخصية والأدراك والفهم وغيرها.

٣- **الرسالة:** وهي المضمون أو المعلومات أو المحتوى الذي يرغب المرسل في نقله الى المستقبل ، وتكون الرسالة على نوعين رسالة مكتوبة وتمثل المفاهيم والأفكار والآراء مصاغة على شكل لغة مكتوبة تتم قراءتها ، فائدتها توصيل المعلومات كما هي دون تحريف أو تشويش ، ورسالة لفظية .

٤- **الوسيلة أو قناة الاتصال:** وهي القناة التي من خلالها تمر الرسالة بين المرسل والمستقبل ، ويمكن للقائد التربوي اختيار الرسائل المناسبة أو المتوفرة لتوصيل الرسالة ، منها السمعية أو البصرية أو التي بين السمعية والبصرية ، وقد تكون الوسيلة (الحواس) بشكل مباشر .

٥- **التغذية الراجعة:** تمثل عملية فهم الرسالة والقدرة على الأجابة عليها وقد تكون لفظية أو غير لفظية .

٦- **التشويش:** وهي الأشياء التي يمكن أن تقلل من دقة وفاعلية عملية الاتصال ويمكن أن تظهر في أي مرحلة من مراحل الاتصال ، فقد يسبب المرسل تشويشاً من خلال عيوب صوته أو فكره ، أو قد تكون الوسيلة (قناة الاتصال) سيئة التوصيل ، أو قد يكون سبب المستقبل نفسه في فكره أو قدرته على تحليل وفك الرموز .

أشكال الاتصال:

أ- **الاتصال الرأسي الهابط:** وينطلق من المستوى الأعلى للمؤسسة ، أي من هرم السلطة المؤسسة الى من هم أقل سلطة ، وتكون الغاية منه توفير أنسجام الأعمال المختلفة وتنسيق الجهود المختلفة لخدمة الأهداف العامة الموضوعية للمؤسسة .

ب- **الاتصال الصاعد:** ويكون مكملاً للاتصال الهابط باتجاه معاكس ، أي أنه يتم من السلطات الدنيا الى الأعلى ، والغرض منه إرسال أستفسارات أو حل بعض المشكلات .

ت- **الاتصال الأفقي:** وهو الاتصال الذي يتم بين الزملاء أثناء العمل في المؤسسة وغالباً مايكون هذا الاتصال مباشر بين الأفراد أو الموظفين .

معوقات الاتصال:

لايتم الاتصال في التنظيم بدون مشاكل أو معوقات ، فقد تتعرض عملية الاتصال لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءته ، وهذه المعوقات تؤدي الى عملية التشويش على عملية الاتصال نفسها .

وهناك معوقات تؤثر على عملية الاتصال التربوي تتمثل بما يأتي :

١- **عوامل سيكولوجية:** وتتمثل بالدوافع والاتجاهات التي يحملها الفرد .

٢- **عوامل فسيولوجية:** وتتمثل في الأعصاب والأوضاع الجسمية والصوت .

٣- عوامل مادية: تتمثل في مكان الأتصال ووقت وصول الرسالة ، طولها، ووضوحها.

٤- عوامل ثقافية: تتمثل في مستوى المرسل وخبراته ، ومستوى المستقبل وخبراته وثقافته.

جم هنال عاشور الزبيدي

المصادر

- ١- آسيا محمد عيسى، الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة.
- ٢- زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية.
- ٣- شعلان الشمري ، مفاهيم في الإدارة.
- ٤- روب صوفي ، جاريت جونز ، كيف تكون قائداً أصيلاً.
- ٥- سيد محمد جاد الرب ، مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية
- ٦- مستشاري برنامج دعم لتعليم بالتنسيق مع الأكاديمية المهنية للمعلمين ، مهارات القيادة لمديري المدارس .
- ٧- محمود محمد أبو عابد ، المرجع في الأشراف التربوي.
- ٨- محمد الصرفي، القيادة الإدارية والأبداعية.
- ٩- ريتشارد ل. كروين ، الإدارة الصفية الإيجابية.
- ١٠- خالد بن محمد الشهري ، تجديد الأشراف التربوي.
- ١١- مضاي علي محمد السبيل، الأبداع في الإدارة المدرسية والأشراف التربوي. .
- ١٢- عيد عبد الواحد، الأشراف التربوي، وظائفه، مجالاته، أنماطه وكيفية التخطيط له .
- ١٣- رافدة الحريري ، نشأة وأدارة رياض الأطفال.
- ١٤- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم .
- ١٥- محمد سيد محمد ، وظائف الإدارة المدرسية.
- ١٦- نريمان يونس لهلوب وماجدة أحمد ، مهارات القيادة التربوية الحديثة.

م.م. منال عاشور الزبيدي

م.م. منال عاشور الزبيدي