

جامعة بغداد

كلية التربية للعلوم الصرفة (ابن الهيثم)

قسم الفيزياء

المرحلة الثانية

محاضرات مادة (الادارة التربوية و التعليم الثانوي)

العام الدراسي (2019 - 2020)

د . سراب فاضل مخيبر



التطور التاريخي للإدارة (مدارس الإدارة)

تعد الإدارة قديمة قدم المجتمعات الإنسانية ، ولها مداخل عديدة ونظريات متعددة تبلور الإطار العام لما يعرف بعلم الإدارة ، ومع ظهور الثورة الصناعية و بروز منظمات كبيرة الحجم أصبح هناك اهتمام متزايد بالإدارة مما انعكس على تزايد البحوث والدراسات في الدول الصناعية والتي ساهمت بشكل ملحوظ في زيادة الاتساع والعمق في المعرفة الإدارية ، وللإدارة مدارس فكرية تتكامل في فروضها وتتطور وفق اعتبارات زيادة حجم ونوعية التطور الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات .ولكن قبل أن ندخل في تفاصيل المدارس نود أن نشير إلى معنى المدرسة بشكل عام وأهميتها وأسباب تعددها .

يستخدم مصطلح المدرسة **school** أو المدخل **Approach** إلى مجموعة المتخصصين أو

العلماء الذين يشتركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها وفهمها . وبهذا المعنى فان هؤلاء المنتمين إلى مدرسة معينة لا يشترط أن يكونوا في المكان الواحد ولا أن يعيشوا في نفس الفترة الزمنية ولا يعرف بعضهم بعضا . إنما يشتركون في رؤيتهم وافترضااتهم حول الحقيقة العلمية للاختصاص الذي يصنفون ضمنه .

وان أهمية دراسة المدارس الإدارية ومعرفة روادها وأفكارها يسهم في تشكيل تراكم وتكامل جهود مختلفة ومتنوعة نصب باتجاه اتساع نطاق علم الإدارة وزيادة مكوناته واغناء مفاهيمه كما إن هذه المدارس تعطي رؤى مختلفة لكيفية الارتقاء بالممارسة الإدارية وتحسين قدرة المدراء في إدارة منظماتهم وتحقيق نتائج أفضل . إن أسباب تعدد وتنوع المدارس أو المداخل يرتبط بالاجتهادات المختلفة في دراسة الظواهر الإدارية ورؤية الباحثين وطريقة تعاملهم مع الأسباب والنتائج المرتبطة بدراسة هذه الظواهر.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) Classical School وتعد هذه المدرسة من أقدم المدارس في نشأتها التاريخية وتضم مجموعة من الاتجاهات وكما موضح في المخطط الآتي:



***** الإدارة العلمية :** يعد فردريك تايلور مؤسس هذا الاتجاه ووضع أهم أفكاره بخصوص التعامل الإداري ودراسة الوقت والحركة (تحليل الحركات وأنشطة الأعمال ووضع أوقات قياسية لأدائها) ، تركز هذه الإدارة على اختيار العاملين وتدريبهم ودعمهم بالتخطيط السليم للعمل .

**** المبادئ (العمليات) الإدارية:** يعد هنري فايول مؤسس هذا الاتجاه ويركز على الاهتمام بالوظائف الإدارية وأنشطة المنظمة ووضع أربعة عشر مبدأً لتحسين الممارسات الإدارية (تقسيم العمل ، السلطة والمسؤولية ، القواعد المنظمة للعمل ، وحدة الأمر ، وحدة الاتجاه ، خضوع مصالح الفرد لمصالح المنظمة ، مكافأة العاملين بعدالة ، المركزية ، التدرج الهرمي ، الترتيب ، العدالة ، استقرار الكادر ، المبادرة ، روح الفريق)

***** الإدارة البيروقراطية :** يعد ماكس فيبر مؤسس هذا الاتجاه ، البيروقراطية في تاريخ الفكر الإداري للمدخل التقليدي كانت تعني النظام المثالي الذي يعتمد على العقلانية والكفاءة في الإدارة عكس ما يدور في الذهن الآن حول المنظمات الكبيرة بالحجم واللوائح والإجراءات البطيئة والروتين بالعمل ، وبين ويبر أهم خصائص التنظيم البيروقراطي منها التدرج الهرمي للسلطة ، التحديد الواضح للواجبات لتحقيق أهداف المنظمة ، التخصص الوظيفي وتقسيم العمل ، وضوح

الإجراءات واللوائح ، إلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية ، ضرورة اتصاف الموظف بعنصر الكفاءة .

ثانيا : المدرسة السلوكية Behavioral School يعد السلوك الإنساني هو المجال الرئيسي لاهتمامات علماء هذا المدخل ، حيث استهدفت أبحاثهم اكتشاف طرق جديدة يمكن انو تؤدي إلى تحسين فاعلية المنظمة من خلال تعديل سلوك الفرد وسلوك الجماعة ، وشملت هذه المدرسة مجموعة من النظريات وكما موضح بالمخطط الآتي



١ **حركة العلاقات الإنسانية :** أكدت هذه الحركة على إن للجوانب الاجتماعية والإنسانية دورا أساسيا لتحسين الإنتاجية إذ إن هناك عوامل أساسية منها مناخ العمل الجماعي والإشراف المشترك ففي إطار العامل الأول يتقاسم العاملون علاقات اجتماعية طيبة ومرحة بين بعضهم الأمر الذي يؤدي إلى أداء العمل بنشاط وفي ظل العمل الثاني فقد شعر العاملون بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات وسماع آرائهم باستمرار . هذه الحركة أكدت على إن الجوانب الإنسانية والاجتماعية تسهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الظروف المادية والحوافز لوحدها.

٢ - نظرية الحاجات الإنسانية : تعد نظرية الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة .والمقصود بالحاجة Need هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه ، وهذا المفهوم حيوي للمدربين لان الحاجات تولد ضغوطا تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم وقد أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات ووضعاها في تسلسل هرمي ابتداء من الحاجات الفسيولوجية وانتهاء بحاجات تحقيق الذات .

إن هذه النظرية قائمة على أساس مبدئين أساسيين :الأول ، مبدأ الحرمان من الإشباع حيث الحاجات المشبعة لا اثر لها في دفع الفرد لسلوك معين في حين إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها . أما الثاني فهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات أي إن الحاجات في مستوى أعلى لا تفعل إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد أشبعت . وفي إطار الفكر السلوكي فان نظرية ماسلو تحث المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة من خلال العمل لكي ينعكس ايجابيا على الأداء والإنتاجية .

٣ نظرية X ونظرية Y : افتراضات نظرية X بان العاملين لا يحبون العمل ولا يرغبون بتحمل المسؤولية ولا طموح لديهم ويحفزون بالحوافز المادية فقط . أما المدراء يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة ، ولا يعطون العاملين مجالاً لإبداء الرأي في أعمالهم، إن هذا الجو يخلق مناخا سلبيا وشعورا بالتبعية يجعل العاملين يؤدون عملهم وفق مايقال لهم وحسب المتطلبات . أما افتراضات نظرية Y إن العاملين يحبون العمل ومستعدين لتحمل المسؤولية وقادرين على ممارسة الرقابة الذاتية ولديهم قدرات إبداعية ، أما المدراء فأنهم يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جوا من الحرية وتكريس الجهود للعمل وتحمل المسؤولية وهذا يخلق الشعور بالرضا والتقدير وتحقيق الذات .

ثالثا : المدارس الحديثة Modern Schools إن تطور المدارس جاء مستندا

ومكملا للتوجهات السابقة والافتراضات التي قامت عليها المدارس السابقة ومن أهم مداخل المدارس الحديثة هو **مدخل النظم system Approach** مؤسس هذه المدرسة شيبستر بارنارد ويرتالانفي ويعرف النظام بأنه كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من اجل أداء وظائف أو أنشطة محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه

النظام كله. وهذا المدخل ينظر إلى المؤسسة التعليمية بأنها نظام مفتوح على البيئة تأخذ مدخلاتها منها ومن خلال عملياتها يتم تحويلها إلى مخرجات.

مكونات النظام :-

- ١ المدخلات :- وهي مصادر النظام التي تدخل النظام من اجل تحقيق أهداف معينة وهي مدخلات بشرية ومادية ومعنوية .
- ٢ العمليات :- وهي العلاقات الشبكية التي تجري داخل النظام وتشمل الوظائف أو الطرق أو الأساليب التي تتناول مدخلات النظام بالمعالجة بحيث تأتي بالنتائج التي يراد تحقيقها ويتوقف نجاح النظام بدرجة كبيرة على كفاءة العمليات والأنشطة الجارية منها وقدرتها على استيعاب المدخلات المتاحة والإفادة منها .تتمثل ب (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم)
- ٣ المخرجات :- وهي النواتج النهائية التي يحققها النظام وهي دليل نجاح النظام وتحقيق أهدافه وتكون هذه المخرجات مثلا خريجون جيدين أو أداء تعليمي كفوء ، توجهات سليمة للتحديث والتطوير
- ٤ بيئة المنظمة :-وهي البيئة التي تتفاعل فيها المنظمة وتؤثر على أدائها وفعاليتها وهي بيئة خارجية تقع خارج حدود المنظمة منها الإدارة التربوية والتعليمية وما تعتمد من قرارات وسياسات وما تعتمد كلفسة تربوية وبيئة داخلية تقع داخل حدود المنظمة تتمثل بالنمط الإداري السائد في المؤسسة ،نوعية المدرسين والعاملين ،التجهيزات المدرسية الخ
- ٥ التغذية الراجعة :- وهي عملية ضبط للنظام تتولى مهمة مقارنة المخرجات الفعلية مع المخرجات المخططة فإذا وجد اختلاف بينهما يتم إعادة النظر في مدخلات وعمليات النظام . التغذية الراجعة عبارة عن معلومات راجعة تعطي مؤشرا على مدى تحقيق الأهداف كما تبين مراكز القوة والضعف بين أجزاء النظام وفي ضوء هذه المعلومات والنتائج يمكن إجراء تعديل أو تطوير في الأساليب أو الطرق أو إلغاء مدخلات غير ضرورية أو إدخال عناصر جديدة فهي وسيلة للربط بين أجزاء النظام للحكم على مدى مناسبتها ومن ثم الاستمرار في المسار أو تعديله .



مفهوم الإدارة:

الإدارة كممارسة موجودة منذ وجود الإنسان على الأرض ، ذلك انه يقوم بإدارة شؤونه وتدبير أموره مستخدماً قدراته العقلية والجسدية للاستفادة مما لديه من موارد وإمكانيات لتلبية احتياجاته الأساسية . لذا فان الإنسان كان يمارس الإدارة بصورة بسيطة ، بمعنى لا تحكمها مبادئ معينة أو قواعد ونظم .

وتعد الإدارة وظيفة أساسية لكل نشاط جماعي في أي مجتمع ، ووسيلة لتحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية ، وذلك عن طريق إصدار القرارات ورسم السياسات ووضع الخطط ، وتوجيه الجهود والتنسيق بينها ورفع الروح المعنوية لدى أفراد القوى العاملة وتنمية مواهبهم وقدراتهم ، والرقابة على الأداء لضمان تحقيق الأهداف وفق الخطط والبرامج الموضوعية.

وتتباين أهداف الإدارة وتتنوع باختلاف ميادينها ، حيث توجد الإدارة العامة المختصة بالنشاط الحكومي ، وإدارة الأعمال الخاصة بالمؤسسات التجارية والصناعية ، إلا أن هناك وظائف وعناصر مشتركة بين هذه الميادين ، فالإدارة عملية مهمة في المجتمعات الحديثة ، وتزداد باستمرار بزيادة مجال النشاط البشري واتساعه من ناحية ، واتجاهه نحو مزيد من التخصص والتنوع من ناحية أخرى.

لقد ظهر مفهوم الإدارة كعلم له أصوله ومفاهيمه ونظرياته في أوائل القرن العشرين . ، فالإدارة جهود تحتاج إلى قدرات معرفية وخبرة تنمو بالممارسة ، وتقوم على أسس علمية ومبادئ أخلاقية تحكم علاقات الأفراد ، وتوجه جهودهم نحو الهدف المشترك . وتطورت الإدارة من خلال جهود وتجارب الآخرين ودراساتهم حتى أصبحت علماً مستقلاً يتم تعلمه لتطويره فوصلت إلى ما وصلت إليه في الوقت الحاضر. والإدارة بالمعنى العام تعني توجيه أي جهد جماعي في منظمة عامة أو خاصة لتحقيق هدف مشترك وذلك بالاعتماد على قدرات العاملين ومعلوماتهم والإمكانيات والموارد المتاحة بما يحقق الأهداف المنشودة بأفضل الطرق وأقل الجهود والتكاليف. ويرجع المختصون في الفكر الإداري الحديث إلى كتابات مجموعة من علماء الإدارة في الغرب منهم (شيلدون) و(برنارد) و (تاييلور) و(هنري فايول) و(ماكس ويبر). الذين يعرفون الإدارة على النحو المبين أدناه :

- تعريف (تاييلور) : "أنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الآخرين القيام به والتأكد من أنهم يقومون بالعمل بأحسن طريقة وأرخصها "
- تعريف(هنري فايول) : "عمل يتضمن التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة" .

- تعريف (شيلدون) : "وظيفة يتم بموجبها رسم السياسات والتنسيق بين الأنشطة ، وتصميم الهيكل التنظيمي والقيام بأعمال الرقابة على أعمال التنفيذ كافة".
- تعريف (برنارد): "ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته".
- تعريف (دراكر): "جهاز متعدد الوظائف يدير العمل والمديرين والعمال".
- الإدارة هي علم وفن وخبرة وأخلاقيات ومثل وقوانين يحتاج إليها المجتمع لتنظيم حاجات مؤسساته الرسمية وغير الرسمية حتى يمكن أن تحقق أهدافها .

وتعددت المفاهيم الحديثة للإدارة نظرا لاختلاف النظريات والمداخل الفكرية للإدارة

المعاصرة ، ومن تعريفات الإدارة ما يلي :

- المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه ، ثم التأكد من مزاولته بأحسن وأفضل الطرق . وهذا التعريف يشير إلى تحديد أهداف النشاط الإداري ووضع المعايير لقياس هذه الأهداف للتأكد من كفاءة الأداء.
- تنظيم الجهود وتنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكن . ويشير هذا التعريف إلى أن الإدارة تقوم على تنظيم العناصر الرئيسية لعمل المنظمة والتنسيق بينها لتحقيق الأهداف المرسومة . وهذا يتوقف على قدرة الإداريين في تفعيل جميع وظائف الإدارة ومنها التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والمتابعة والتقييم.
- عملية إنسانية وسلوكية بالدرجة الأولى ومن ثم فإن الإدارة هي علم وفن التعامل مع العاملين ، واستقطاب تعاونهم ، وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق أهداف محددة. وان هذا المفهوم ينصب على مدى قدرة الإداريين على تحقيق أهداف العملية الإدارية ، حيث لوحظ أن سلوك الإداريين هو العنصر الأساسي المحرك والموجه للعمل الإداري ، لذا يتطلب منهم فهم العملية الإدارية.

ومما ينبغي الإشارة إليه بعض القواعد التي توجه الإداريين عند قيامهم بعملهم الإداري:

- 1- ضرورة الإدارة لكل جهد جماعي ، وهذا يعني أن جهود العاملين مهما كانت كبيرة في حجمها تصبح غير قادرة على تحقيق أهدافها في حالة عدم وجود تنظيم لإعمالها وتنسيقها ومتابعتها.
- 2- الإدارة نشاط يتعلق بإتمام الأعمال بواسطة الآخرين ، و يظهر دور الإداريين في توجيه الجهود نحو أهداف المنظمة لتحقيقها بأقل كلفة وأعلى جودة .

- 3- تحقق الإدارة الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية ، وهذا يشير إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في مخرجات النظام التعليمي .
- 4 - ترتبط الإدارة بالأنظمة العامة ، وتطبيق التشريعات (الأنظمة والقوانين) المنظمة لمختلف النشاطات في المجتمع ، وتبرز أهمية الإدارة في عدم حدوث اختلاف بين ما تهدف إليه المنظمات الفرعية (الكلية ، القسم العلمي) مع ما تهدف إليه المنظمة الرئيسية (الجامعة) مثلاً .
- 5- تسعى الإدارة إلى تحقيق الموازنة بين حاجات الأفراد العاملين وتوقعاتهم وحاجات المنظمة ، حتى لا يغلب احدهما على الآخر ، ويؤثر على جودة أداء المنظمة وعدم تحقيق الأهداف بكفاءة .

مستويات إدارة النظام التربوي :

أولاً:- الإدارة التربوية

تمثل الإدارة التربوية المستوى الإداري الأعلى في إدارة نظام التربوي وتتمثل بوزارة التربية (Educational Administration) التي تضع السياسة التربوية المستمدة من الدولة وطموحاتها ، وتقوم بتحديد الأهداف التعليمية والتربوية التي تترجم تلك السياسة ، ووضع الخطط الشاملة لجميع عناصر العملية التعليمية والتربوية ، ويشارك في تنفيذها مستويات إدارية أدنى مثل (الإدارة التعليمية، والإدارة المدرسية) .

وبما أن الإدارة هي مجموعة من العمليات المتكاملة فيما بينها لتحقيق أهداف معينة ؛ فإن الإدارة التربوية تصبح مجموعة من العمليات المتنوعة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاثة للإدارة أي على المستوى القومي (وزارة التربية) والمستوى المحلي (الإدارات التعليمية) والمستوى التنفيذي (الإدارة المدرسية) لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية

وتعرف بأنها مجموعة الممارسات الإدارية التي تحدث في المؤسسات التربوية التي تشرف على التربية والتعليم بمستوياتها المختلفة سعياً إلى تحقيق أهدافها ، فهي مجموع العمليات والإجراءات والوسائل المصممة على وفق تنظيم معين ، للاتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعية ، تعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقاته بالمجتمع.

وتعرف الإدارة التربوية بأنها علم وفن تسيير العناصر البشرية في المؤسسات التعليمية ذات الأنظمة واللوائح التي تهدف إلى تحقيق أهداف معينة بوجود تسهيلات وإمكانات مادية في زمان ومكان محددين. ولم تعد الإدارة فنا يعتمد على الخبرة والذكاء والمشاهدة فحسب، بل يحاول الاتجاه الحديث إرساء قواعد الإدارة على أصول علمية يمكن أن يهتدي الإداري بها وهو يمارس

عمله واستخدام الطرق العلمية في الممارسة وفي البحث عن المعلومات الجديدة وتصنيفها ومعالجتها وتداول ووضع الفروض واختبارها .

وتتولى الإدارة التربوية مسؤوليات عدة منها رسم السياسة التربوية في الدولة ، ووضع القوانين والأنظمة ، واتخاذ القرارات ، وتحديد الأهداف التربوية العامة ، ووضع الخطط ، وتحديد الميزانيات العامة ، والإشراف الإداري والمالي والتربوي على نظام التعليم.

خصائص الإدارة التربوية الحديثة :

تتميز الإدارة التربوية الحديثة بخصائص عدة منها الآتي :

- ١ - توافر رؤية مستقبلية واضحة لدور نظام التربية والتعليم في عملية التنمية والتقدم .
- ٢ - القدرة على ترجمة السياسة التربوية والأهداف التربوية العامة بصورة برامج تعليمية متنوعة ومتجددة ومشاريع تعليمية وتربوية تلبى حاجات المتعلمين ومطالب نموهم ، وحاجات المجتمع ومطالبه في التنمية والتقدم .
- ٣ - إدراك أن جوهر عمل الإدارة التربوية ينصب على ما يجري داخل الصف والمدرسة على اختلاف مستوياتها ، باعتبار أن المدرسة هي الميدان الفعلي لعمل نظام التربية والتعليم .
- ٤ - تحسين العملية التعليمية والتربوية وتطويرها باستمرار بما يمكن المدرسة من الاستجابة الفاعلة للتغيرات التي تحصل في المجتمع ومواجهة تحديات العصر وفي مقدمتها الانفجار المعرفي ، والتقدم العلمي المتسارع ، والتطور التكنولوجي المذهل سيما في مجال المعلومات والاتصالات.
- ٥ - الاهتمام الفعلي بتطوير المناهج الدراسية وطرائق التدريس وتحديثها باستمرار لتفادي تقديم معرفة متقدمة للطالب لا تتسجم مع تطور المعارف والعلوم في العصر الحالي .
- ٦ - القناعة التامة بضرورة الانتقال من التعليم إلى التعلم ، وذلك بجعل الطالب محور عملية التعليم والتعلم ، وتنمية مهاراته في التعلم الذاتي ، وتجاوز مظاهر التلقين من جانب المدرس والحفظ والاستظهار من جانب الطالب السائدة في المدارس.

٧ - أن تتميز الإدارة التربوية بالاهتمام الجاد بالتنمية المهنية للمدرسين والمديرين والمشرفين عن طريق البرامج التدريبية والندوات والحلقات الدراسية لتحديث معارفهم وتطوير مهاراتهم وأساليب عملهم .

٨ - القدرة على تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع ، وجعل المدرسة مركز أشعاع حضاري في المجتمع ، كما في الحصول على الدعم المجتمعي المطلوب لعمل المدرسة .

10-القدرة على تجاوز سلبيات الأمور ومعالجة المشكلات التي تواجه المدرسة .

11-التوجه لإيقاف مظاهر الترددي في نظام التربية والتعليم ، وتكثيف الجهود لأغراض التطوير النوعي اعتماداً على البحوث والدراسات العلمية بدلاً عن الاعتماد على الآراء والاجتهادات الفردية .

الإدارة التعليمية :-

يتضح أن الإدارة التربوية أشمل من الإدارة التعليمية ، وان الإدارة التعليمية هي جزء من الإدارة التربوية ، حيث أن التعليم يتبع منهاجاً رسمياً منظماً يتم تطبيقه في المؤسسات التعليمية ، أما الإدارة التربوية فهي المؤسسة التربوية الرسمية (وزارة التربية والتعليم) المرتبطة بالجهاز السياسي في الدولة .

إن الإدارة التعليمية (Educational Administration) ليست مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤونها وفقاً لقواعد وتعليمات معينة ، وإنما هي إدارة السيطرة على عملية التعليم بتنظيمها وتوجيهها والإشراف على تنفيذها وتقييمها لكونها عاملاً مهماً لإتمام العملية التعليمية بشكل متكامل ومتوازن.

وتتولى الإدارة التعليمية تنظيم الإمكانيات البشرية في الإدارات واللجان ، والإمكانيات المادية من مباني وتجهيزات وأثاث ومكتبات ، وتقوم أيضاً بتنظيم الأفكار والمبادئ العلمية التربوية في نظم تعليمية ومناهج دراسية ومواد تعليمية وأنشطة مختلفة . و وضع الخطط لعمل نظام التعليم في ضوء الأهداف والخطط العامة التي تضعها وزارة التربية ، وتوفير الإمكانيات والتجهيزات والمستلزمات فضلاً عن الموارد البشرية اللازمة لعمل المدارس على اختلاف أنواعها ومستوياتها ، وتطوير أداء المدارس التعليمي والتربوي والإشراف الإداري والتربوي على عملها .

وهناك عدة صفات رئيسية عامة مميزة للإدارة التعليمية الناجحة من أهمها : أن تكون متمشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد ، وأن تتسم بالمرونة في الحركة العمل وألا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة وإنما تتكيف حسب مقتضيات الموقف وتغير الظروف ، وأن تكون عملية بمعنى أن تكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف العملي . وأن تتميز بالكفاءة والفاعلية ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل لإمكاناتها البشرية والمادية . والنجاح في تحقيق الأغراض المنشودة من تربية النشء ومدى ما تحققه المدرسة في مجال التدريس والتعليم

الإدارة المدرسية :

تعد المدرسة بمستوياتها المختلفة (الابتدائية والمتوسطة والإعدادية) الميدان الفعلي لعمل نظام التربية والتعليم حيث تقوم بجميع العمليات والنشاطات والممارسات التعليمية والتربوية والثقافية في إطار السياسة التربوية والأهداف التربوية العامة . فالمدرسة تتعهد الأجيال بالتعليم والتربية والأعداد الأمثل للحياة ، وتستهدف تنمية شخصية الطالب بصورة متكاملة في الجوانب العقلية والمهارية والوجدانية .

وتمثل إدارة المدرسة (school management) الجهاز التنفيذي الذي يعمل وفق الأنظمة والقوانين والقرارات والتوجيهات الصادرة عن الإدارة العليا (وزارة التربية) ، وترتبط هذه الإدارة إدارياً وفنياً ومالياً بالإدارة التعليمية (المديرية العامة للتربية في المحافظة) . الإدارة المدرسية مسؤولة عن تنظيم عمل المدرسة وفعاليتها وأنشطتها من تعليم وتعلم، وتنفيذ الخطط والبرامج وفقاً للسياسات المعتمدة وأنظمة ولوائح العمل ، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع ، والتنمية المهنية للمعلمين والمدرسين ، وتحسين عملية التعليم والتعلم . وتعد هذه الإدارة من أهم الإدارات كون المدرسة تتعهد الأجيال بالتعليم والتربية والإعداد الأمثل للحياة ، وتستهدف تنمية شخصية الطالب بصورة متكاملة بما يتفق مع فلسفة المجتمع وأهدافه والصالح العام للدولة.

وتعرف بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين في المدرسة من أدارين ومدرسين وفنيين لتحقيق الأهداف التربوية ، بشكل يتسق مع ما تهدف إليه الدولة أو المجتمع من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة.

كما أنها ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بايجابية داخل المدرسة وفقاً لسياسة عامة. وفلسفة تربوية تضعها الدولة ، رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة.

و هي توجيه نشاط مجموعة المدرسين والتلاميذ والآباء نحو تحقيق أهداف المدرسة من خلال تنظيم جهود الجميع وتنسيقها ، وهي وظيفة قيادية وإنسانية ضرورية لتسيير عمل المدرسة . ووظيفتها استخدام الإمكانيات والقدرات والتسهيلات المادية والبشرية الموجودة في المدرسة لغرض تحقيق الهدف التربوي للمدرسة.

الإدارة المدرسية: مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل. وهي جهاز يتألف من مدير مدرسة والمدرسين والمرشدين والعاملين الآخرين وبمشاركة أولياء الأمور. ويقوم بالأعمال الإدارية والفنية اللازمة لقيام المدرسة بواجباتها ، والسعي لتحسين العملية التربوية التعليمية، وتحقيق التعاون بين جميع العاملين في المدرسة ومع المجتمع ، واعتماد المشاركة والمشاورة ، وإشاعة العلاقات الإنسانية السليمة.



الاتجاهات السائدة في الإدارة التربوية

المركزية و اللامركزية مفهومان يعبران عن مدى تفويض السلطة الى المستويات الادارية الادنى في الهرم الاداري . واعتمدت بعض الدول النظام المركزي في تسيير مؤسساتها ،في حين ان دول أخرى اعتمدت النظام اللامركزي . وتوجد اسباب ومبررات لاعتماد اي من النظامين في مقدمتها الفلسفة التي تعتمدها الدولة وسياستها العامة ، ويتضح ذلك في طبيعة الانظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية للدولة .

والنظام الاداري المركزي هو نظام تنحصر فيه الصلاحيات بالقيادة الادارية التي تمثل المستوى الاداري الاعلى ، ودورالمرؤسين تنفيذ ما تصدره القيادة العليا من قرارات . أما النظام الاداري اللامركزي فتكون فيه بعض الصلاحيات بيد القيادة الادارية الاعلى حصراً ، وتخول المرؤسين ممارسة البعض الاخر من الصلاحيات وتحملهم مسؤولية هذه الممارسة .

ان استخدام اي من الاسلوبين يتوقف على عدة عوامل أهمها :

١ - درجة الانتشار الجغرافي للمؤسسات والادارات التعليمية ، فكلما اتسع انتشارها ازداد الميل نحو اللامركزية.

٢ - نوعية الرؤساء واستعدادهم لتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات.

٣ - درجة التوسع في الاعمال الادارية والانشطة التربوية ، فكلما اتسعت يقوى التوجه نحو اللامركزية .

٤ - الانظمة والقوانين التي تعمل بموجبها المؤسسات التربوية .

٥ - قدرة الادارات التعليمية المحلية وكفاءتها وخبرتها في تسيير شؤون نظام التعليم بشكل جيد .

٦ - وجود وضع مؤسساتي في البلد يحكمه النظام والقانون الذي يطبق على الجميع دون استثناء ، والالتزام بالنظام ، والا فان التحول الى اللامركزية يؤدي الى الفوضى والاضطراب .

*** ما المركزية واللامركزية ؟**

المركزية تعني حصر السلطات والصلاحيات بيد الحكومة المركزية في الدولة ، أو بيد الادارة الاعلى حين نتحدث على مستوى المنظمة او المؤسسة الواحدة ، وهي التي تضع السياسات وتتخذ القرارات .

اما اللامركزية فيعرفها (فايول) بانها " كل شي يزيد من اهمية المرؤوسين في التنظيم " ويتضح من ذلك ان اللامركزية تستند الى اعطاء المرؤوسين صلاحيات مختلفة يستطيعون من خلالها ممارسة أدوارهم في المنظمة .

- واللامركزية تعني توزيع الوظائف الادارية بين الحكومة المركزية وبين هيئات وسلطات محلية منتخبة ، وتمارس هذه الهيئات وظائفها تحت اشراف ورقابة الحكومة المركزية .
 - اللامركزية تعبر عن مدى تنوع نقل السلطة من الادارة المركزية الى الادارات الادنى في صورة تفويض وتوزيع السلطة عبر عدة مستويات (الحكومة المركزية ، الاقليم ، المحافظة ، القطاع التعليمي ، المدرسة) وتمتعها بمساحة اوسع من حرية التصرف واتخاذ القرارات وتطوير أساليب العمل المدرسي .
- وعليه فان المفاهيم شائعة الاستخدام – مفهوم المركزية واللامركزية . وعندما يأتي ذكر اي منها ، نجد ان ذلك غالبا ما يكون مصحوبا بنظرة قيمية . لان البعض يظن بان اللامركزية كلها مزايا وان المركزية كلها عيوب بينما حقيقة الامر غير ذلك تماما حيث اننا نجد هناك دواعي لاستخدام المركزية او اللامركزية .

وقبل ان نبدأ في عرض الاسباب التي تؤدي الى استخدام المركزية أو اللامركزية يجدر بنا ان نعرف وبطريقة علمية ، ماهي المركزية واللامركزية. واذا اردنا ان نعرف كلاهما بطريقة واضحة وموجزة ، فانه يمكن القول باننا اذا تصورنا البناء التنظيمي لاي مؤسسة ، والذي يفترض تجمع كل السلطة (خاصة سلطة البت في الامور) في قمة البناء التنظيمي ، فان ذلك أوضح مثال للمركزية ، بينما نجد في بعض الاحيان نتيجة الحاجة الى تحقيق الاهداف في اسرع وقت ممكن ، ولكبر حجم المنظمات يدفع الرئيس الاعلى في المنظمة بعض من سلطاته (خاصة سلطة البت في الامور) الى المستويات الادنى في التنظيم ،

وكلما زادت السلطات الممنوحة للمستويات الادنى في التنظيم كان ذلك أصدق تعبير عن اللامركزية . ولذلك فانه لايمكن المفاضلة بين المركزية واللامركزية ولكن يتأتى التفضيل ، من حيث تناسبه لظروف المؤسسة وطبيعة اعمالها.

الاسباب التي تدعو الى استخدام المركزية :

- الحاجة الى توحيد القرارات أو الاجراءات تجاه المواقف المتشابهة (التأمينات والمعاشات - الجزاءات-الحوافز)
- صغر حجم المشروع أو المنظمة بدرجة يجعل من السهل على الرئيس الأعلى أن يكون على علم بكل صغيرة وكبيرة فيه - ويسهل عليه أيضا اتخاذ القرارات باسرع وقت ممكن .
- إذا كانت الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين نمطية متكررة فإنه يسهل صياغة القرارات لهم مسبقاً ، وعليهم أن يقوموا بتنفيذها دون الحاجة إلى تفويضهم السلطة للتصرف من وحي خبراتهم.
- إذا كان ملاك العاملين بالمؤسسة ذوى خبرة محدودة لدرجة لا يطمئن معها الرئيس الأعلى لتفويضهم السلطة للبت في الأمور .
- تجمع نشاط المؤسسة في مقر واحد مع سهولة الاتصال بين العاملين .
- مع بداية نشأة المؤسسة ، أو التوسع في نشاطها نجد لزاماً على الرئيس الأعلى أن يتابع كل صغيرة وكبيرة بنفسه بوصفه مسئولاً عن فهم فلسفة المؤسسة واهدافها وعدم استيعاب العاملين لها بنفس الدرجة .
- هناك بعض الأعمال التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام فنجد أن الرئيس الأعلى يجعلها تابعة مباشرة له ، أو أن تكون لها إدارة تتبعها تقوم بإصدار القرارات دون تفويض كالوحدات الحسابية أوالشئون القانونية أو إدارة الميزانية .

* الاسباب التي تدعو الى استخدام اللامركزية :

- عندما لا يكون هناك حاجة لمراجعة القرارات ، حيث أنها لا تؤثر كثيراً في درجة تحقيق المنظمة لأهدافها .
- كلما اتسع نطاق عمل المنظمة ، وكبر حجمه من حيث تزايد عدد العاملين فيها ، وتعدد التخصصات فيها ، كان ذلك ادعى الى استخدام اللامركزية .

- إذا كانت الاعمال الموكلة الى المرؤوسين فنية متجددة ، فلن نجد افضل من اللامركزية اسلوبا للعمل يسمح للمؤسسة بتحقيق اهدافها .

- اذا توفر للمؤسسة ملاك من العاملين ذوي الخبرة والمهارة لدرجة يطمئن معها الرئيس الأعلى الى عدم الحاجة الى الرجوع اليه في اتخاذ القرارات ، يتم التوجه نحو اللامركزية .

- إذا ندرت وسائل الاتصال ذات الكفاءة بين اقسام المؤسسة أو تعددت الأبنية التي تضم نشاطها ، وفي سبيل إنجاز الأعمال بسرعة يمكن ان تستخدم اللامركزية .

- إن استقرار العمل في المنظمة ، لدرجة تسمح بتنميته من حيث خطوات ومتطلبات كل مرحلة ، ووضوح الأهداف لدى العاملين بالمنظمة يؤدي الى تفضيل استخدام اللامركزية .

- مراعاة العوامل الانسانية والديمقراطية في الادارة - كثيرا ما نلجأ الى نظام المشاركة من قبل العاملين في الادارة وخاصة في اتخاذ القرارات وهذا أصدق تعبير عن اللامركزية .

ومن مبررات التوجه نحو اللامركزية في إدارة التعليم هو جعل التعليم والتربية أكثر قدرة على تلبية احتياجات المجتمع المحلي ، ومحاولة إيجاد مصادر بديلة لتمويل التعليم وعدم الاعتماد على التمويل من الحكومة المركزية بالاستفادة من امكانات المجتمع المحلي ، هذا فضلاً عن التطبيقات الديمقراطية وتكافؤ الفرص التعليمية ، والأرتقاء بجودة التعليم .

أما الأهداف المتوخاة من تطبيق لامركزية الإدارة في التعليم فهي عديدة ومنها :

-تحقيق نوعية أفضل من التعليم

-تلبية الحاجات المحلية الفعلية من التعليم

-تحسين عمليات النظام التربوي

-تنمية اهتمام المجتمع المحلي بالتعليم

-تقوية علاقة المدرسة بالمجتمع

-تخفيف العبء عن الإدارة التربوية المركزية

-زيادة مدخلات التعليم وتحسين نوعيتها

-عدالة توزيع الخدمات التعليمية

-تخفيض الفساد الإداري على المستوى المركزي

فوائد وإيجابيات المركزية :

- تساعد المركزية في بناء سلطة تنفيذية قوية تتمكن من تحقيق الألتزام بالسياسات العامة والقرارات ، وبتنفيذ برامج ومشروعات التنمية .
- تساعد المركزية على توحيد وتجانس النظم الإدارية المتبعة وتحقيق التنسيق بين الأنشطة الإدارية وتقليص النفقات .
- تمكن المركزية من تنظيم استخدام الموارد والأمكانيات المتاحة وتحول دون استنزافها أو تبديدها .

- عمل المركزية على تسهيل جهود الدولة في تحقيق التكامل والتنسيق والموازنة في برامج ومشروعات التنمية التربوية وشموليتها لجميع الأقاليم أو المحافظات والمناطق المحلية ولجميع المواطنين .
- تسهل المركزية ايجاد وضع مؤسستي يحكمه النظام والقانون وليس رغبات أو دوافع ووجهات نظر أفراد أو جهات معينة .
- تحد المركزية من سيطرة الأعتبارات اللاموضوعية ، وتشجع على تحقيق العدالة دون تمييز أو مزايا لفئة دون أخرى .
- تسهل المركزية تطبيق السياسات العامة المتعلقة بالتوزيع العادل للسلع والخدمات العامة على مستوى الدولة .
- المحافظة على وحدة المنافع والخدمات التربوية المقدمة للمواطنين وتجانسها .
- وحدة الأسس والمعايير التي تقوم عليها الأنشطة والفعاليات التعليمية والتربوية في الأقاليم والمحافظات.

عيوب المركزية وسلبياتها :

- ان القرارات المهمة والقرارات الروتينية تصدر من السلطات المركزية بدون مشاركة ، أو حتى دون اطلاع الجهات المحلية المعنية بها .
- المبالغة في التطبيقات المركزية غير المطلوبة لتادية الاعمال والمهمات في المستوى الأعلى للهزم الإداري .

- تركيز السلطات والصلاحيات في العاصمة يتسبب في تأخير اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات نتيجة الإجراءات الإدارية الروتينية .
- زيادة مسؤولية الدولة (الحكومة المركزية) وتعقد وظائفها وكثرة أعباء العمل والضغط .
- المركزية أحياناً تحول دون تنمية القدرات والمهارات القيادية في الأقاليم والمحافظات .
- تحول المركزية دون توسيع قاعدة المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات .
- ضعف مرونة النظام المركزي بسبب تركيز السلطة والقوة والموارد في الحكومة المركزية .
- ضعف عمليات المتابعة والتقييم والرقابة لأداء مؤسسات الدولة واجهزتها الإدارية.

- تأخير العمل بسبب اتكال العاملين على الأجهزة المركزية وانتظار القرارات والتعليمات المركزية لمعالجة ظروف معوقة وحالات استثنائية .

* فوائد اللامركزية وإيجابياتها :

- مرونة وسرعة اتخاذ القرارات ، وإيجاد حلول للمشكلات في نطاق العمل والحيلولة دون تفاقمها .
- تشجيع المواطنين على مزيد من التعاون والمشاركة في المهمات الرسمية.
- تساعد في تنمية القدرات والمهارات القيادية وتحمل المسؤولية على المستوى المحلي .
- سهولة عملية الأتصال بحيث تتم بصورة مباشرة دون أية تعقيدات روتينية .
- تخفف عن السلطة المركزية أعباء العمل والضغط .
- تترك سبل التنفيذ للمستويات الإدارية الدنيا وبذلك تخلص الإدارة العليا من القلق بشأن الطرائق والأساليب والوسائل التنفيذية .
- تحمي المؤسسات العامة من تدخلات السياسيين وغيرهم في مجالات التطبيق الإداري .

عيوب اللامركزية :

- ان اللامركزية ليست دائماً هي الحل الناجح لمشكلات التعليم ومشكلات الإدارة ، الا اذا توفرت الظروف المناسبة والقيادات الكفوءة والمخلصة.

- الحاجة الى توافر القوى العاملة المدربة والفنية للقطاعات التنفيذية ، وهذه لايمكن توفيرها بسهولة مما يعرقل مسيرة اللامركزية .
- تحتاج اللامركزية الى توافر الخبراء والمختصين والمخططين الذين تفتقر الأقاليم والمحافظات اليهم ، مما يقود الى هدر الأموال والجهود والموارد .
- ان التطبيقات اللامركزية تتطلب مستويات عالية من الحرص والأخلاص في العمل ، ومن الوعي الجماهيري وادراك المصلحة العامة والتمسك بها ، والا تحولت هذه التطبيقات الى فوضى واضطراب .
- زيادة الأعباء المالية والضغط بسبب تكرار الخدمات الاستشارية ، والأدارات للشؤون القانونية والأدارية على مستوى المحافظات والمناطق ، لأن النظام اللامركزي يجعل كل وحدة في المؤسسة التعليمية مستقلة .
- تتطلب اللامركزية التعاون والعمل الجماعي ، والاشراف والرقابة الفعالة ، والمسؤولية والمسائلة ، والنزاهة والشفافية في ظل سيادة القانون .وفي حالة غياب ذلك فان التطبيقات اللامركزية تكون عبثية ونتائجها سلبية وضارة .
- امكانية ظهور المصالح الفردية والفئوية ونموها على حساب المصلحة العامة .
- تحول اللامركزية دون وحدة الأسس والمبادئ والمعايير التي تقوم عليها الأنشطة والفعاليات التعليمية والتربوية في الأقاليم والمحافظات والمناطق .

العوامل المؤثرة على الادارة التربوية :

إن الأنشطة والممارسات والاعمال التي تقوم بها الادارة التربوية في كل بلد من بلدان العالم تخضع لظروف وعوامل متباينة بين بلد واخر . وبذلك تختلف هذه الادارة من حيث الاسس والمبادئ ، والصيغ والاجراءات ، ايضاً السياسات والخطط والبرامج ، والقرارات . كذلك من حيث الانظمة والقوانين التي تحكم عملها .

ويمكن توضيح هذه العوامل على النحو الآتي:

-العوامل الاجتماعية والسكانية:

تخضع الادارة التربوية في أي مجتمع للعديد من القوى والضغوط الاجتماعية التي لايمكن تجاهلها ، إنما يجب مراعاتها والتغلب على المشكلات الناتجة عنها. ومثال ذلك القيم العامة السائدة في المجتمع ، وأنماط التفكير والسلوك ، والعادات والتقاليد التي تشكل البيئة المحيطة بالمدرسة ، والاطار العام لعمل الادارة التربوية . وعلى سبيل المثال حين يتسع طموح الاباء وتزداد توقعاتهم ويقوى حرصهم على تعليم أبنائهم ، فان ذلك يفرض على الادارة التربوية ضغوطاً لا بد من الاستجابة لها و مواجهة الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم بشكل عام أو على أنواع أو مستويات محددة منه. فنتجها الادارة لتوسيع الطاقات الاستيعابية لنظام التعليم بزيادة عدد المدارس ، أو زيادة عدد القاعات الدراسية في المدارس الموجودة ، وقد يأتي هذا

التوسع على حساب جودة التعليم المقدم في تلك المدارس مما يتسبب بمشكلات جديدة للإدارة عليها معالجتها.

ومن المشكلات في هذا المجال ضعف أو عدم توفر الدعم الاجتماعي المطلوب لعمل المدرسة ، ومن المعلوم إن المدرسة لا تنجح في عملها دون ذلك . وفي هذا الوضع تواجه الإدارة والمدرسة متاعب وأعباء إضافية .

وينبغي ملاحظ إن الزيادة في نمو السكان والتحضر وبناء الأحياء السكنية الجديدة يفرض على الإدارة التربوية توفير الخدمات التعليمية الملائمة لحاجات السكان بكل ما تتطلبه من بناء المدارس وتجهيزها بالأثاث والمختبرات والمعلمين واللوازم التعليمية والتربوية . فضلا عن ذلك مواجهة مطالب العصر لاسيما تطور العلم والمعرفة ودخول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات الحياة وعلى نطاق واسع تتطلب مراجعة البرامج التعليمية والمناهج الدراسية وإعادة تخطيط العملية التعليمية بما يستوفي تلك المطالب.

-العوامل الاقتصادية والسياسية:-

يعد النظام الاقتصادي القوة المحركة للسياسة ، والسياسة كنظام وسلوك وأجراءات وقرارات تمثل الاطار الذي تتحرك فيه الأنشطة الاقتصادية المتنوعة . وتختلف الدول عن بعضها البعض في الامكانيات والظروف الاقتصادية ، وفي نوع النظام الاقتصادي والسياسي السائد فيها . ومهما كانت طبيعة النظام الاقتصادي أو السياسي ، فان هناك أهتماما واضحا من قبل الدولة بإعداد الاجيال والتنمية البشرية لتوفير القوى البشرية اللازمة لعمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق التقدم ، ونظام التربية والتعليم هو المسؤول عن ذلك . وعلى مستوى الدول المتقدمة أو الناشئة يعد هذا النظام من اهم واخطر النظم واوسعها نظرا لتعامله مع افراد المجتمع على اختلافهم والعمل على إعدادهم وفقا لفلسفة الدول والمجتمع . وبذلك تتجه كثير من الدول للسيطرة على النظام التعليمي والتحكم بسياساته وأهدافه ، وبرامجه ومناهجه الدراسية ، والقوانين والانظمة التي تحكم عمله لاسيما في التنظيم الإداري المركزي . وفي الدول التي تعتمد التنظيم الإداري اللامركزي مع اتساع نظام التعليم الخاص (الاهلي) يكون دور الدول رقابي واشرافي بموجب معايير محددة لاداء النظام التعليمي واعتماد المسائلة لادارات المدارس على تنوعها وتعدد مستوياتها ومحاسبتها في حالة عدم ارتقاء إداء المدرسة الى مستوى تلك المعايير . فهذه الدول لايمكن أن تقبل بأي تردي او تدني في أداء نظام التعليم.

وتختلف الدول عادة من حيث أوضاعها الاقتصادية وقدرتها على تمويل نظام التعليم لاسيما اذا كان التعليم مجانيا . إذ يتطلب نفقات كبيرة تستقطع نسبة عالية من الدخل القومي . وفي حالة عدم كفاية التمويل تتعرض الإدارة التربوية لمشكلات وربما أزمات تؤثر سلبيا في مستويات اداء هذا النظام.

-العوامل الطبيعية والجغرافية:-

الظروف الطبيعية وقساوة المناخ في الدول شديدة البرودة وكثيرة الامطار على مدار السنة وانخفاض درجات الحرارة الى مستويات واطئة جدا في الشتاء كما في دول اوربا الشمالية

والولايات الشمالية في امريكا ، او الدول التي تعاني من ارتفاع درجات الحرارة الى مستويات عالية صيفا ، كما في العراق ودول الخليج العربي تفرض هذه الاوضاع المناخية مصاعب إضافية على الادارة التربوية في توفير المباني المدرسية المجهزة بمعدات وأجهزة تكييف مركزية وبمرافق مغلقة للنشاط المدرسي. وتؤثر العوامل الجغرافية ايضا على الادارة التربوية ، ففي المناطق الجبلية او الصحراوية والارياف حيث تتباعد الاحياء السكنية والقرى ذات الكثافة القليلة ، وعدم توفر الطرق ووسائل النقل المناسبة ، وتردي الخدمات في تلك المناطق مما يولد مشكلات وصعوبات للادارة في تلبية مطالب المواطنين من الخدمات التعليمية.



وظائف الإدارة المدرسية :

للإدارة وظائف أساسية كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم وفيما يلي عرض موجز لهذه الوظائف:

أولاً: الخطيط

يعد الخطيط وظيفة أساسية من وظائف الإدارة ، وهو حجر الأساس للقيام بأداء جميع النشاطات والفعاليات الإدارية المختلفة ، ويتعذر القيام بالوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتنسيق ورقابة وتقويم ما لم يوجد خطيط سليم لأنشطة هذه الإدارة. فهو عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى تحقيق أهداف معينة ، أي هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة كما تأتي وظيفة الخطيط بأنها عملية اتخاذ القرار والتي تتضمن اختيار أفضل بديل من البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المنشودة ولعملية اتخاذ القرار مراحل (تحديد المشكلة ، جمع المعلومات ، تحليل المعلومات ، إيجاد البدائل ، تقييم البدائل ، اختيار البديل الأفضل ، اتخاذ القرار وتطبيقه).

وعملية الخطيط الناجحة تتطلب استخدام الأسلوب العلمي والمتمثلة بالآتي :-

- ١ - تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي بأقل التكاليف الممكنة .
- ٢ - رسم السياسات أي مجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين في أتمام الأعمال.
- ٣ - التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل وتحديد احتياجات العمل من القوى البشرية والمادية
- ٤ - إقرار الإجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف الأعمال.
- ٥ - وضع برامج زمنية تبين الأعمال المراد تنفيذها مرتبة زمنياً .

وللخطيط كوظيفة إدارية أهميته الكبيرة ، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

- ١ - يساعد على تحقيق أفضل النتائج بأقل جهد وتكلفة.
- ٢ - يساهم في رفع كفاءة الأداء وجودته.
- ٣ - العمل على الربط المنطقي والعملية للقرارات والتوجيهات.
- ٤ - يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتوافرة.
- ٥ - يتلافى الخطيط مخاطر الحكم والتقدير الشخصي للإدارة.
- ٦ - يزيد من فاعلية المسؤولين ويساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة.

وللتخطيط أنواع متعددة منها تخطيط قصير المدى (يومي ، أسبوعي ، لفترة معينة) وتخطيط متوسط المدى (شهري ، فصلي) وتخطيط طويل المدى (سنة ، أكثر من سنة).

ثانياً: التنظيم

التنظيم وظيفة إدارية وتأتي بعد عملية التخطيط مباشرة ، حيث تختص بتنظيم وترتيب إجراءات الخطة المرسومة ليتسنى إنجازها بكفاية إنتاجية عالية على أيدي العاملين من أصحاب الاختصاص ، وكذلك تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المنظمة وتوزيعها على القوى العاملة فيها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

ويرتبط التنظيم ارتباطاً مباشراً بوظيفة التخطيط ، لكون التنظيم يمثل احد الأسس لتحقيق الأهداف ، فالخطط الجيدة تفقد قيمتها وتصبح جامدة يتعذر تنفيذها إذا لم يكن هناك تنظيم للجهود البشرية والموارد التي توجه أساساً لتحقيق الأهداف المرسومة . ويعني التنظيم تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها من خلال تفويض السلطة والتنسيق بين الجهود . كما يعرف بأنه تصميم الهيكل العام للإدارة وتنسيق الأعمال فيها وربط بعضها ببعض وتحديد العمل والمسؤوليات المعهود بها إلى الأفراد حتى يمكن استثمار طاقاتهم بصورة فاعلة والى أقصى حد ممكن وتوجيهها توجيهاً صحيحاً نحو الأهداف المرسومة للإدارة . وللتنظيم أهمية في العمل الإداري منها :-

- ١- تقسيم العمل: أي توزيع الأعمال والأنشطة بشكل علمي وعملي أي تقسيم أوجه النشاط إلى مجموعة من الواجبات التي يستطيع الفرد القيام بمجموعة منها لغرض تحديد المسؤولية عن كل مجموعة من الواجبات. مما يقضي على الازدواجية في العمل .
- ٢- تحديد السلطات: أي إعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات وربط المستويات الإدارية بعضها مع بعض من الناحيتين الأفقية والراسية بقصد تنسيق الجهود الجماعي.
- ٣- تنمية الهيئة الإدارية: أي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه الملائم . ويحدد العلاقات بين العاملين بشكل واضح.

ثالثاً : التوجيه

التوجيه وظيفة أساسية للإدارة التربوية ، بعد وضع الخطة وتقسيم العمل وإسناد الصلاحيات وتنسيق جهود العاملين لتنفيذ أعمالهم . ويعد التوجيه مرحلة مهمة وحيوية في العملية الإدارية ترمي الأخذ بيد أفراد القوى العاملة بالمشروع من خلال القيادة الرشيدة ، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف ، ويضمن توفير بيئة عمل مناسب تساعد في إطلاق العاملين لقدراتهم .

أيضا يقصد به الإرشاد والتعليم وإيجاد الحوافز والإشراف على العاملين وتنفيذهم للأوامر والتعليمات وتمكينهم من انجاز مهماتهم ، وذلك يتحقق بالمسؤولية الإدارية التي تعنى تنمية قدراتهم إلى أقصى حد ممكن. فالتوجيه عملية قيادية مشتركة بين الإداريين والأفراد لتوفير فرص لهم كي تساعدهم على الاختيار الأمثل من الحلول التي تطرحها الإدارة ، والتي تتلائم مع المسؤوليات الملقاة على عاتقهم وتنفيذها بصورة كاملة. لذا يمكن القول أن وظيفة التوجيه تعني بعث الحياة في المنظمة وذلك بقيادة العاملين وإصدار التعليمات أليهم والإشراف عليهم في أداء أعمالهم ، ورفع روحهم المعنوية وترغيبهم في العمل ، مما يؤدي إلى تحقق الأهداف.

ويهدف التوجيه الإداري إلى خلق الجو المناسب لأداء العاملين لواجباتهم وإرشادهم لأحسن

أسلوب للعمل وأفضل طريقة للأداء ويشمل أبعاد رئيسية هي:

- ١ - القيادة : وهي تختلف من نظام إلى آخر ، وتوجد مداخل لتمييز نماذجها منها:
المدخل الايجابي : ويعمل على توفير الفرصة لمكافأة العاملين وتحليل حاجاتهم ودوافعهم لتهيئة الموقف الذي يساعد المرؤوس على إشباع حاجاته.
المدخل السلبي : ويقوم على أسلوب التخويف والعقاب لتوجيه المرؤوس لتحقيق الأهداف ، ويرتكز هذا المدخل على الرقابة الشديدة واستغلال السلطة الرسمية .
- ٢ - التحفيز : وتفرضه الرغبة في تحسين الأداء ورفع كفاية العاملين ونتاج يتهم ، ومن مسؤولية الإدارة العمل على تحلي نفوس العاملين بالرضا عن العمل لتضمن تفانيهم ، وإبعاد القلق والتوتر.
- ٣ - الاتصال : هو عنصر مهم في التوجيه ، ويربط بين أفراد القوى العاملة ، والاتصال عملية مهمة في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين لانجاز الأعمال ، فهو وسيلة لنقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من المستوى الإداري الأعلى إلى المستوى التنفيذي وبالعكس .

رابعاً: الرقابة (المتابعة)

تعد الرقابة من العمليات الإدارية التي ترمي إلى التأكد من جودة الأداء ، وحسن الإنتاج وتحقيق الأهداف المرسومة مع ما يرافق ذلك من توجيه وتطوير وإصلاح ، وتعني أيضا التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة .

وان الرقابة عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الأداء مع الأهداف والتخطيط لتصميم نظم معلومات تغذية عكسية لمقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا لتقدير ما إذا كان هناك انحرافات وتحديد أهميتها ، ولاتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المنظمة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاية ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة.

وتشمل الرقابة العناصر التالية:

- تحديد المقاييس والمعايير الرقابية التي يمكن بواسطتها معرفة ما إذا كانت الأعمال التي تتم بواسطة الآخرين مطابقة للأعمال التي تقرر سلفاً.
 - مقارنة الأداء (النتائج) بالمعايير الرقابية لمعرفة انحرافات التنفيذ عن التخطيط.
 - دراسة أسباب انحرافات التنفيذ عن التخطيط ، والعمل على تلافيتها بحل المشاكل وتصحيح الأخطاء بقصد تحقيق الأهداف الموضوعة أو إعادة تحديد أهداف جديدة.
- وتصنف الرقابة إلى:**

١ -الرقابة حسب مصادرها وتقسم إلى نوعين :

- أ - الرقابة الداخلية : إي تقوم داخل الجامعة من قبل الإدارات العليا والوحدات التنظيمية من خلال المتابعة والإشراف والتوجيه ، ويتم ذلك على شكل تقارير دورية ، ورقابة المجالس والبيانات المالية الدورية .
- ب - الرقابة الخارجية : وتكون من خارج الجامعة كالوزارة والدوائر القضائية ، وتهتم بالمخالفات القانونية ، والرقابة الاجتماعية بالمنظمات المهنية والصحافة ، والرقابة المالية التي تقوم بها الأجهزة المختصة بالدولة .

2-الرقابة حسب التوقيت الزمني :

هي التي تكشف مدى ملائمة الوسائل والأساليب المستخدمة لتنفيذ الخطة وهي على ثلاثة أنواع: هي الرقابة المستمرة ، والمرحلية، وبعد تنفيذ الخطة .

3-الرقابة حسب وسائل المعلومات وتشمل :

- أ-الرقابة على الوثائق والسجلات الخاصة بالجهاز الإداري والتحقق من صحتها
- ب-الرقابة على أداء العاملين وسلوكهم .

خامساً : التقويم

يعد التقويم عملية ضرورية تقتضيها طبيعة العمل الإداري فهو يبني على أساسين جمع المعلومات والبيانات عن الشئ المطلوب تقويمه ثم إصدار الأحكام في ضوء تلك البيانات . إذ يعرف بأنه (عملية الحصول على المعلومات وإصدار الأحكام).

ومن خلاله تتم معرفة مدى الدقة في وضع الأهداف ،وملائمة الخطط للإمكانات المتاحة ، معرفة المشكلات التي ظهرت عند تنفيذ الخطة ،حجم الانجاز الذي تحقق من خلال الأهداف التي وضعت ، وللتقويم مجالات مختلفة منها (تقويم النظام المدرسي ، تقويم أداء المدرسين ، تقويم

المناهج الدراسية ، تقويم صلاحية المبنى المدرسي والأثاث والتجهيزات ، تقويم العلاقة بين المدرسة والمجتمع .)

والعمل الإداري " يتطلب دوام اتخاذ قرارات بعضها يخدم أغراضا وقتية وبعضها يتعلق بالغايات البعيدة ، وهذه القرارات لا تكون صائبة أن لم تستند إلى عملية التقييم المستمر للموارد المادية والبشرية ، وللخطط والبرامج وللإستراتيجيات المتبعة والوسائل المستخدمة ولتنظيم الوقت ، حيث يسند التقييم للقياس الذي يعطي للإدارة بيانات ومعلومات دقيقة " .

أن التقييم يعد من الوظائف الإدارية المهمة لضمان سير المؤسسة بالاتجاه الصحيح وهو الوسيلة للتأكد من سلامة تنفيذ الخطط والبرامج والكشف عن كفاءة أداء العاملين لمهامهم وتشخيص جوانب القوة والضعف لمختلف الأعمال ، فضلا عن التغذية الراجعة التي يرفد بها القائمين على إدارة المؤسسة المعنية لوضع السبل الكفيلة لتطويرها .
وأنها عملية شاملة تتضمن إصدار حكما معينا وفي ضوءها يتم التطوير والتحسين .



أنماط الإدارة المدرسية:

أولاً : الإدارة التسلطية :

تقوم الإدارة التسلطية على السيطرة والتفرد ، حيث ينفرد المدير بالسلطة واتخاذ القرارات وفرضها على العاملين وجوهر هذا النمط هو حصر جميع السلطات والصلاحيات بيد المدير ويتصف مدير المدرسة التسلطي بأنه غامض في تعليماته وأوامره ، ويتعصب لرأيه ، وينزع إلى الهيمنة والانفراد بالرأي في جميع العمليات الإدارية ، وأنه يركز السلطة في يديه ولا يفوضها لأحد من العاملين ظناً منه أن ذلك ينتقص من هيئته ومن كفاءة العمل ، وأنه يتخذ القرارات للعاملين ويوجههم إلى كيفية العمل دون أن يسمح لهم بمناقشة قراراته وتعليماته أو المشاركة في رسم سياسة المدرسة ، وأنه لا يهتم بكسب ولاء العاملين أو بناء علاقات إنسانية معهم مما يجعل المناخ السائد في المدرسة رسمياً جافاً يقود إلى عزلة إدارة المدرسة عن المدرسين والعاملين الآخرين وضعف الثقة المتبادلة .

ويتميز هذا النمط بما يأتي :

- ١ - التدرج في السلطة من الأعلى إلى الأسفل ، فالمدير يتبع مسؤولاً أعلى منه في مديرية التربية والتعليم ، ويأتمر بأوامره وتوجيهاته ، ثم يوجه تعليماته وأوامره للمعلمين وغيرهم من العاملين لتنفيذها والالتزام بها .
- ٢ - الفصل التام بين التخطيط والتنفيذ ، فيتم وضع الخطط التعليمية وتصميم البرنامج الدراسي والموضوعات وغيرها من قبل إدارات أعلى من إدارة المدرسة ، ويوجه المدير المعلمين والمرووسين لتنفيذها دون مشاركتهم في التخطيط والتقييم .
- ٣ - سيادة مظاهر الولاء الشخصي للمدير من قبل المعلمين والمرووسين وللرئيس الأعلى من قبل المديرين نتيجة حرص كل فرد على طاعة رئيسه، فتظهر بذلك مظاهر النفاق والمداينة من المرووسين لرؤسائهم . ويقابل هذا الولاء شعور متدن جداً من الولاء للمرووسين أو الحرص على رضاهم وتلبية رغباتهم .
- ٤ - غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم ، إذ يوجه المدير تعليماته إلى المعلمين وغيرهم والالتزام بها ، ويتم تقييمهم وفقاً لمدى إتباعها والخضوع لها ويقوم المدرسون باتباع الطريقة نفسها مع طلابهم .

٥ - غياب دور المدرسين عن المشاركة في الإدارة ، إذ يقوم المدير بالتخطيط لتنفيذ السياسات الصادرة عن الإدارة التعليمية ، وبالانفراد في تحديد طريقة ذلك وفي اتخاذ القرارات . ويلزم المدرسون بالرجوع إليه في كل عمل يقومون به، مما يؤدي إلى طمس شخصية المدرسين وعدم احترامها ، وعدم احترام فريديتهم وخصوصياتهم ، وبالتالي تنامي مظاهر القلق والاضطراب والضغط وضعف الانتماء للمهنة لدى المعلمين .

ويؤدي ذلك إلى السلبيات الآتية :

- ١ . ضعف العلاقات الإنسانية في المدرسة وضعف الروح المعنوية لدى العاملين وعدم رضاهم عن العمل .
- ٢ . ضعف الاهتمام بالنمو المهني للمدرسين وتطوير كفاياتهم .
- ٣ . يضع المدير نظام العمل في المدرسة ويحدد خطواته دون استشارة العاملين .
- ٤ . يتوقع المدير من العاملين الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر والتعليمات .
- ٦ - غياب احترام شخصيات التلاميذ وفريديتهم نتيجة إلزامهم باتباع طرق محددة في التعليم والسلوك
- 7- التركيز على الجانب التحصيلي المعرفي للتلاميذ وإهمال الجوانب الأخرى الروحية ، والعاطفية ، والنفسية ، والاجتماعية ، والجسمية المطلوب تنميتها.

ثانيا : الإدارة الدبلوماسية :

يعتمد هذا النمط الإداري على ممارسة أسلوب يتسم باللباقة والدبلوماسية ، حيث يبذل المدير جهده في إظهار علاقات حسنة مع المعلمين والتلاميذ، والظهور بمظهر جذاب ، واغتنام كل فرصة للتفاخر بحسن علاقاته مع الجميع على الرغم من عدم إشراكهم في وضع سياسة العمل في المدرسة أو تحديدها . ويسعى المدير الدبلوماسي جاهداً إلى استمالة من يخالفونه في الرأي خصوصاً ذوي النفوذ من المعلمين كسباً لموافقتهم ، ويستخدم في ذلك وسائل الإغراء والوعود البراقة ، وليس إلقاء الأوامر عليهم . ويخطط المدير الدبلوماسي للاجتماعات ، ويشرك معه بعض المدرسين والتلاميذ من ذوي النفوذ ليبدو كأنه ديمقراطي ، بحيث يناقش معهم الموضوعات المطروحة للنقاش للوقوف على آرائهم ، ومحاولة كسب تأييدهم لرأيه ، ومساندتهم له ، نظراً لإدراكه أن معارضتهم تؤدي إلى رفض آرائه ومقترحاته . ومن سلوك الإدارة الدبلوماسية أن المدير يقوم بتأجيل المناقشة أو إحالة الموضوع إلى لجنة لدراسته وتقديم التوصية

بشأنه في حالة شعوره بوجود معارضة من قبل المعلمين أو الطلاب للآراء المعتمدة من إدارة المدرسة . وهو يوجه المدرسين والعاملين الآخرين بأسلوب مرن ويعتمد اللباقة والكياسة للتأثير فيهم والحصول على مساندتهم . ويتميز هذا النمط بسعي المدير للظهور على مسرح الأحداث في جميع المواقف التي يتبين نجاح المدرسة فيها ، بحيث يسند جميع أشكال النجاح فيها إليه ، في حين يتوارى ويحتجب عن الظهور في حالة وقوع خلل أو فشل في العمل المدرسي وينسب ذلك إلى المعلمين والتلاميذ ، بل إنه لا يكاد يتحفظ في وضع العراقيل والصعوبات أمام البرامج والأنشطة التي لا تحظى بموافقة ، ليبرهن على صحة آرائه وتنبؤاته ، وواقعية تحفظاته وخبراته التعليمية والإدارية .

ثالثاً : الإدارة الترسلية (المتساهلة) :

يتميز هذا النمط الإداري بالمغالاة في إعطاء الحرية للمعلمين والتلاميذ . ويتميز المدير بالشخصية المرحية ، وبالاطلاع الواسع الغزير فيما يتعلق بمهنته ، وبالمهارة الفنية . ويرى المدير أن دوره في المدرسة يتمثل في تهيئة الظروف الملائمة وتوفير البيئة السليمة لقيام المعلمين بالتدريس ، وقيام التلاميذ بالتعلم وفق الأسلوب الذي يرونه مناسباً وفعالاً دون أي تدخل أو تقييد لحريةهم . وينظر المدير الترسلية للمعلمين على أنهم مستشارين ، ويعاملهم جميعاً على قدم المساواة ، فيتيح لكل فرد حرية إبداء الرأي والدفاع عنه في المسائل المطروحة للنقاش ، في حين يحجم عن تقديم وجهة نظره في موضوعات المناقشة ، مما يجعل المدرسين والمرؤوسين غير مدركين لموقفهم منه ، أو موقفه منهم . ونظراً لإعطاء الحريات الواسعة للمدرسين والعاملين تبدو الإدارة وكأنها غير موجودة ، وتكون الأعمال غير منظمة ، وكل فرد يعمل دون توجيه أو رقابة فتعم الفوضى في المدرسة والتسيب وانعدام التعاون وضعف العمل الجماعي ، وغياب دور المدير . ويعد هذا النمط من أقل الأنماط من حيث نتائج العمل ، والتهرب من المسؤولية من قبل العاملين ، وضعف الاهتمام بالعملية التعليمية في المدرسة وشعور المدرسين بعدم القدرة على التصرف لغياب قواعد وأنظمة العمل ، وانعدام التوجيه والرقابة .

ومن خصائص هذا النمط الإداري أن المدير يدعو لاجتماعات مع المعلمين ، وتدور نقاشات مطولة قد تنتهي دون اتخاذ قرارات بشأن ما يناقش من موضوعات ، كما أنه لا يتم إلزام المعلمين بالأخذ برأي ما إذا تم الاتفاق عليه . كما لا يقوم المدير بضبط الشؤون المتعلقة بتسيير الحياة اليومية في المدرسة وكتابة التقارير عنها ، وبمتابعة الغياب ، بل يفوضها إلى بعض

المعلمين ويصرف هو معظم وقته مع المدرسين في بحث ما يعتقدونه مشكلات مهمة تتطلب المعالجة .

رابعاً : الإدارة الديمقراطية :

تعتمد الإدارة الديمقراطية المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات ورسم السياسات ، ووضع الخطط وتنفيذها ، وتفويض المدير بعض سلطاته للعاملين في المدرسة . واعتماد الإقناع واحترام حرية العاملين في الاختيار ، والقرار النهائي يكون دائماً للأغلبية ، ولا يلجأ المدير إلى التسلط والتفرد أو التهديد والتخويف .

ويتميز النمط الديمقراطي بالآتي :

- ١ - بناء علاقات إنسانية سليمة واحترام متبادل بين المدير والعاملين .
- ٢ - إشاعة جو التعاون والعمل الجماعي وشعور العاملين بأنهم مجموعة واحدة .
- ٣ - اتخاذ القرارات من خلال المشاركة والاستشارة .
- ٤ - استشارة المدرسين والعاملين الآخرين عند توزيع المسؤوليات .
- ٥ - للطلبة دور مهم في تسيير شؤون المدرسة .
- ٦ - إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يعزز الروح المعنوية والحماس للعمل .
- ٧ - احترام الرأي والرأي الآخر وتعزيز التفاعل بين المدير والمدرسين .
- ٨ - يتطلب هذا النمط الإداري قدرات ومهارات إدارية وفنية عالية المستوى .
- ٩ - مساعدة المدير للمدرسين والعاملين الآخرين على تحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها ، والتفكير معهم في وسائل أداء تلك الأعمال .
- 10 - يصرف المدير كثيراً من وقته في تخطيط العمل وتنظيمه بمشاركة المدرسين والعاملين في المدرسة ، ويشجع المبادرات لتطوير أداء المدرسة .

أسس الإدارة الديمقراطية:

- ١ - الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والتلاميذ ، ومراعاتها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما لديه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات .
- ٢ - عدم إخضاع الجميع لتعليمات وأوامر أحادية المنهج والاتجاه وقولبتهم في قالب واحد ، وبذلك يتم تشجيع الابتكار ، والإبداع ، والتجديد ، والتجريب لدى المعلمين والتلاميذ .
- ٣ - التحديد الواضح لوظيفة كل عضو في المدرسة ، ومهامه ، وسلطاته بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات .

- ٤ -تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتشجيع التعاون بينهم بما يدعم تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيداً عن الذاتية والأنانية .
- ٥ -إشراك المعلمين والعاملين والتلاميذ في إدارة المدرسة في تحديد السياسات ، والبرامج ، واتخاذ القرارات ، وفي وضع الخطط وتنفيذها .
- ٦ -تكافؤ السلطة مع المسؤولية ، إذ يقوم المدير – تمثيلاً مع مبدأ المشاركة في الإدارة – بتفويض بعض الواجبات والمهام للمرؤوسين بما يتفق واستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم ، وبمنحهم السلطات التي تتكافأ معها لتسهيل عملهم وتوفير فرص الأداء الأفضل .
- ٧ -اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة بذلك عند إسناد العمل للمرؤوسين ، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، مع مراعاة العدالة في توزيع المهام وإسنادها للمرؤوسين وفي معاملة التلاميذ ، دون محاباة أو تحيز .
- ٨ -الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة ، قوامها احترام شخصية الفرد وأرائه وأفكاره ، وتوجيهه توجيهاً بناءً ، وتعزيز انتمائه لمجوعته ، وثقته بنفسه وبالآخرين ، واحترامه للعمل الجماعي ، والشورى والالتزام ، والولاء للقيم والمبادئ وليس للأشخاص.
- ٩ -مراعاة التوازن في وضع البرنامج المدرسي وتنفيذه ، وفي اتخاذ القرارات بحيث تراعي الاختلافات في وجهات النظر والاجتهادات دون أن تطغى ناحية على أخرى .
- 10-وضع برنامج للعلاقات العامة يتم من خلاله توثيق العلاقة بين المدرسة من ناحية ، والمجتمع المحلي والسلطات التعليمية من ناحية أخرى ، وذلك بتعريفهم بسياسات المدرسة ، وأنشطتها ، وبرامجها ، وبالقيام بأنشطة اجتماعية ، وثقافية ، وبيئية لخدمة المجتمع المحلي وتعزيز مشاركته في تربية الشئ .

إن اعتماد أي من هذه الأنماط الإدارية يخضع لمجموعة من العوامل منها :

- ١ - **عوامل تخص المدير** : قدراته ومهاراته ، ميوله واتجاهاته ، ثقته بنفسه وبالعاملين معه ، خصائصه الشخصية واستقراره النفسي وتوازنه الانفعالي.
- ٢ - **عوامل خاصة بالعاملين** : إدارتك العاملين لأهداف المدرسة ، وقدراتهم وخبراتهم ، ومدى تماسك العاملين وفاعليتهم في العمل ، ثقتهم بأنفسهم ، وتعاونهم وحرصهم وجديتهم في العمل .

٣ - عوامل خاصة بأوضاع المدرسة (الموقف أو البيئة) : مثل القيم والتقاليد السائدة في المدرسة ، وطبيعة المجتمع الذي تخدمه المدرسة . أيضاً طبيعة المشكلات التي تواجه المدرسة والأزمات التي تمر بها . ففي حالة المشكلات المعقدة يميل المدير إلى استخدام السلطة واتخاذ القرارات لشعور بالحاجة المباشرة وضرورة الإسراع باتخاذ الإجراءات المناسبة اعتماداً على سلطته ، وكلما كانت أوضاع المدرسة مستقرة يتجه المدير إلى مشاركة المدرسين والعاملين الآخرين في إدارة المدرسة . وبذلك نجد الإدارة لا تتحدد بنمط إداري معين ، إنما تتحول من نمط إلى آخر تبعاً للظروف التي تفرض إتباع نمط معين .



الإدارة المدرسية:

شهدت الإدارة المدرسية الحديثة اتجاهات جديدة بحيث لم تعد تهدف إلى مجرد تسيير شؤون المدرسة والمحافظة على النظام وضبط الطلبة فيها ، أو تلقين الطلبة وحشو أذهانهم بالمعارف والمعلومات ، أو المحافظة على الأبنية والتجهيزات المدرسية ، بل أصبحت أهدافها تتمحور حول تهيئة الظروف وتوفير الإمكانيات التي تساعد المتعلم على النمو المتكامل ، وحول المساعدة في تحسين العملية التعليمية لتحقيق ذلك النمو ، وفي تحقيق أهداف المجتمع بما يتطلبه ذلك من تعاون وتنسيق مثمر بين كل أطراف العمل في المدرسة والمجتمع.

الإدارة المدرسية تهدف إلى :

- تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية العامة من خلال توفير الإمكانيات المادية والمعنوية .
 - توفير الظروف والإمكانيات والمستلزمات اللازمة لعمل المدرسة .
 - تحسين العملية التعليمية وتطوير نوعية التعليم المقدم للطلبة .
 - تنمية شخصية الطالب بصورة متكاملة عقليا ونفسيا وتربويا واجتماعيا ليكون عضواً نافعاً في المجتمع .
 - تنمية المدرسين مهنيًا وتطوير كفاياتهم العلمية والتدريسية .
 - تطوير المناهج الدراسية ووسائل التعليم والبرامج الدراسية
 - جعل المدرسة مركز إشعاع ثقافي وحضاري في المجتمع و الحصول على الدعم المجتمعي المطلوب لعمل المدرسة بإقامة علاقات ايجابية مع المجتمع وتعزيز المشاركة والتعاون
- مدير المدرسة ، مهامه ، مهاراته :-**

مدير المدرسة هو الشخص المسؤول عن إدارة شؤون المدرسة الإدارية والفنية والمشرف التربوي المقيم الذي يشرف على حسن سير العمل المدرسي لتحقيق الأهداف المنشودة من المدرسة . ولا بد أن تتوفر فيه الصفات الشخصية والمهنة التي تمكنه من قيادة المدرسة ونجاح العملية التعليمية .

واجبات ومهام مدير المدرسة :-

-المهام الإدارية: تتمثل في الأعمال الإدارية اليومية لتسيير شؤون المدرسة مثل إعداد الخطة السنوية للمدرسة ومتابعة تنفيذها،تنظيم السجلات والملفات الدقيقة ، تشكيل اللجان وتحديد مهماتها ، حفظ النظام والانضباط المدرسي ، إعداد الجداول وتوزيع الدروس ،توفير المستلزمات والكتب والوسائل التعليمية .

-المهام الفنية الإشرافية : وتشمل متابعة النمو المهني للمدرسين ، الإشراف على سير التدريسات في المدرسة ،تنظيم برامج التدريب أثناء الخدمة للعاملين ،تطوير المناهج الدراسية وطرائق التدريس ، متابعة ما يجري فعلاً في قاعة الدرس ، متابعة نمو الطلبة وتقويمهم.

مهارات مدير المدرسة :-

- المهارات الإدراكية (التصورية):

يقصد بها قدرة المدير على التفكير وابتكار أفكار جديدة ، وتصور (رؤية) المدرسة ككل (نظام متكامل العناصر) ورؤية مستقبل المدرسة كمؤسسة تعليمية وتربوية كفوءة وفاعلة ، وتوقع الأحداث المستقبلية وعمليات الإصلاح والتطوير التي يجب أن تنفذ على مستوى المدرسة لمواجهة متطلبات المستقبل . أيضا الإحساس بالمشكلات والتفنن بإيجاد الحلول لمعالجتها . والمهم في الأمر قدرة المدير على إدراك عناصر العملية التعليمية وكيف تطور هذه العملية (كيف نعلم وكيف يتعلم الطالب) أي إدراك ما ينبغي أن يتم داخل قاعة الدرس ، وداخل المدرسة للمحافظة على جودة التعليم وملائمته .

-المهارات الفنية :

هذه المهارات ترتبط بما لدى المدير من معرفة علمية متخصصة ودراية في الإدارة والتربية ، وما يستند إليه من مفاهيم وحقائق وأسس ومبادئ ونظريات في المجالين . وعليه فهذه المهارات ترتبط بالجانب العلمي لكل من التربية والإدارة . وبالتالي تعبر هذه المهارات عن قدرة المدير على تطبيق المعرفة النظرية وتحويلها إلى ممارسة في عمله الإداري والتربوي ، ومن ذلك فهم نظم التعليم وقوانينه ، وأساليب التعليم وطرائقه واستراتيجيات ه ، ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة وتنظيم الاجتماعات ، وإعداد التقارير والمراسلات ، وكيفية التعامل مع الآخرين. والأمر المهم في هذه المهارات هو كيفية إنجاز المهمات والقيام بالأعمال سواء أكانت إدارية أم تعليمية وتربوية بكفاءة ، وكيفية تحسين العملية التعليمية وتطوير أداء المدرسة .

-المهارات الإنسانية :

هذه المهارات ترتبط بقدرة المدير على التعامل مع الآخرين وتفهم حاجات وميول ومشاعر العاملين والاهتمام بها ، وكيفية توجيه العاملين وتنسيق جهودهم وتحفيزهم لعمل تعاوني جماعي ، والفهم المتبادل بينه وبينهم واحترام الآراء وقبول وجهات النظر المختلفة ومناقشتها وصولاً لما هو أصوب. وكيفية تعزيز الثقة بين العاملين وبينهم وبين الإدارة ودفعهم إلى العمل دون إكراه مما يعزز الروح المعنوية للعاملين ورضاهم الوظيفي.

علاقات الإدارة المدرسية

أولاً: علاقة الإدارة المدرسية بالمديرية العامة للتربية :

ترتبط المدرسة (الابتدائية ، الثانوية) إدارياً وفنياً ومالياً بالمديرية العامة للتربية في المحافظة ، وهذا يعني إن المديرية العامة هي الجهة الرئيسية التي تلجأ إليها ادارة المدرسة لتوفير العديد من المستلزمات المادية والبشرية التي تتطلبها العملية التربوية وقيام المدرسة بنشاطاتها مثل الابنية وما تحتاجه البرامج المدرسية من تجهيزات مستلزمات . لذلك تقوم المديرية العامة للتربية بإصدار الأوامر والتعليمات لتنظيم مختلف أنشطة المدرسة ، كما أنها الجهة التي تشرف على المدرسة وتراقب أعمالها وتقوم أداؤها . ولا بد من وجود علاقة سليمة تربط إدارة المدرسة بالمديرية العامة وهذه العلاقة يمكن أن تكون عاملاً مهماً في تطوير عمل المدرسة وتحقيق أهدافها .

ثانياً : علاقة الإدارة بالمدرسين:

تستمد هذه العلاقة أهميتها من أهمية الدور الذي يقوم به المدرسون والمعاونون بوصفهم الاداة الاساسية لتنفيذ البرنامج التربوي . وعلى مهارتهم وخلصهم وكفاءتهم وحماسهم في العمل يتوقف الى حد كبير نجاح العملية التربوية . لذا يصبح توطيد العلاقة الانسانية بين مدير المدرسة والمدرسين امراً في غاية الاهمية وينبغي المدير ان يعقد الاجتماعات الدورية مع المدرسين وان يشاركهم في مختلف المواقف والظروف ، وان يشيع روح الالفة والمحبة بينهم ، وان يقدم الارشاد والتوجيه وبخاصة لحدثي الخبرة ، وان يهتم بمساعدتهم لتخفيف مشاكلهم . وان يراعي القابليات والكفاءات في توزيع المسؤوليات ، يشجع الابتكار والتجريب لدى التدريسيين وتمتين جهودهم . وان يتفقد سير التدريسات في المدرسة بزيارتهم في صفوفهم للاطلاع على قدراتهم العلمية والفنية ، والتعاون معهم باشرآكهم في التخطيط للعملية التعليمية والاستفادة من مقترحاتهم وملاحظاتهم .

ثالثاً: علاقة الادارة بالطلبة :

يعد الطلبة وسيلة التربية وغايتها . فالمدير والمنهج والادارة والنظام التربوي ليست الا وسائل وجدت لمساعدة الطلبة على النمو جسيماً واجتماعياً لتحقيق بناء شخصية متكاملة قادرة على التصرف بالشكل السليم واتخاذ القرارات المناسبة والقدرة على حل المشكلات التي تواجههم في مختلف مناحي الحياة .

ومن مهمات مدير المدرسة في هذا المجال ما يأتي :

1. الاهتمام بالمشاكل والصعوبات التي تواجه الطلبة داخل المدرسة وخارجها وايجاد الحلول المناسبة .

٢. العمل على تنمية الاتجاهات السليمة لدى الطلبة وذلك بتهيئة الجو المناسب والظروف والنشاطات الملائمة .

٣. تكوين علاقات يسودها الحب والاحترام والتقدير مع الطلاب.

٤. توثيق العلاقة بين المعلمين والمدرسين وطلبتهم لضمان الفهم المشترك بين الجانبين والاحترام والطاعة .

رابعاً : علاقة الادارة بأولياء أمور الطلبة:

أن التعاون بين البيت والمدرسة يعد من المستلزمات الاساسية لنجاح العملية التربوية في جوانبها المختلفة ، وفي مقدمتها توافر الدعم المجتمعي المطلوب لعمل المدرسة.

ومن اهم واجبات المدير في هذا الشأن :

-ان يعمل المدير على ايجاد جو من التعاون بين أولياء الطلبة واعضاء الهيئة التعليمية ولتحقيق هذا التعاون يستحسن وجود ممثلين عن اولياء امور الطلبة في مجلس المدرسين لتوثيق الصلة بالمدرسة .

-يستحسن ان يستفيد المدير من الامكانات المادية والعلمية لاولياء امور الطلبة.

-يفضل ان يستغل المدير المناسبات التي تجمع بين الاباء وابنائهم كاقامة المعارض والحفلات والمباريات لاطلاع الاباء على امكانيات ابنائهم وتقديمهم في المدرسة . والقيام بنشاطات مشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي ، والتعريف بأهداف المدرسة ورسالتها ، وبيان الصعوبات والمشكلات التي تعيق عمل المدرسة ، وفتح أبواب المدرسة لبعض نشاطات المجتمع المحلي .



الإدارة الصفية

اتخذ مفهوم الإدارة الصفية اتجاهات مختلفة يمثل كل منها منحى أو مساراً مختلفاً فمنها :-

- ١ - المنحى المعرفي الذي يصف إدارة الصف بأنها :- عملية قيادة المعلم للموقف التعليمي على نحو فاعل مع ما يترتب على ذلك من إجراءات التخطيط للمادة والدرس فضلاً عن تجهيز الأدوات واستخدام الاستراتيجيات الملائمة لسير عملية العليم والتعلم بغية إحداث تغييرات معرفية مقصودة لدى المتعلم .
- ٢ - المنحى السلوكي يصف إدارة الصف بأنها: - مجموعة النشاطات أو الممارسات التي يسعى المعلم من خلالها إلى إيجاد و تعزيز السلوك المرغوب فيه لدى المتعلمين والى إلغاء أو حذف السلوك غير المرغوب فيه أو تعديله .
- ٣ - المنحى الإنساني يصف إدارة الصف بأنها : -مجموعة الأنشطة الهادفة إلى إيجاد وتنمية علاقات إنسانية بين المعلم والمتعلم وبين الطلبة أنفسهم وبما يخلق جواً من التواصل الإنساني الايجابي داخل قاعة الدرس وخارجها .
- ٤ - الإدارة الصفية تمثل مجموعة من النشاطات التي يسعى المعلم من خلالها إلى توفير جو صفى تسود العلاقات الاجتماعية الايجابية بين المعلم وتلاميذه وبين التلاميذ أنفسهم داخل غرفة الصف . كما تهدف إلى توفير تنظيم فعال ، وذلك من خلال توفير جميع الشروط اللازمة لحدوث تعليم وتعلم فعال ومستدام وبما يحقق الأهداف السلوكية (المعرفية والمهارية والوجدانية) .

أهمية الإدارة الصفية :-

الإدارة الصفية ذات أهمية خاصة في العملية التعليمية لأنها تسعى إلى توفير وتهيئة جميع الأجواء والمتطلبات النفسية والاجتماعية لأحداث عملية التعلم بصورة فعالة . فالتعليم في رأي البعض هو ترتيب وتنظيم وتهيئة جميع الشروط التي تتعلق بعملية التعليم سواء تلك الشروط التي تتصل بالمتعلم وخبراته واستعداداته ودافعيته ، أم تلك التي تشكل البيئة المحيطة بالمتعلم

في أثناء حدوث عملية التعلم ، إن هذه الشروط والأجواء تتصف بتعدد عناصرها وتشابكها وتداخلها وتكاملها مع بعضها .

عملية التعليم الصفي تشكل عملية تفاعل إيجابي بين المعلم وتلاميذه ، ويتم هذا التفاعل من خلال نشاطات منظمة ومحددة تتطلب ظروفًا وشروطًا مناسبة تعمل الإدارة الصفية على تهيئتها ، كما تؤثر البيئة التي يحدث فيها التعليم على فعالية عملية التعلم نفسها ، وعلى الصحة النفسية للتلميذ، فإن 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 الطبيعي ان يتعرض الطالب داخل غرفة الصف إلى مناهجين : احدهما أكاديمي وهو ما يكتسبه التلميذ من مادة علمية ومناهج دراسية ومفردات وأنشطة صفية والآخر غير أكاديمي ، فهو يكتسب اتجاهات مثل : الانضباط الذاتي والمحافظة على النظام ، وتحمل المسؤولية ، والثقة بالنفس ، وأساليب العمل التعاوني ، وطرق التعاون مع الآخرين ، واحترام آراء ومشاعر الآخرين . إن مثل هذه الاتجاهات يستطيع التلميذ أن يكتسبها إذا ما عاش بأجوائها وأسهم في ممارستها وهكذا فمن خلال الإدارة الصفية يكتسب التلميذ مثل هذه الاتجاهات في حالة مراعاة المعلم لها في إدارة صفية فعالة .

المجالات المهمة للإدارة الصفية :

إن المعلم الجيد هو المعلم الذي يهتم بإدارة شؤون صفه من خلال ممارسته للمهام التي تشمل عليها هذه العملية بأسلوب ديمقراطي يعتمد على مبادئ العمل التعاوني والجماعي بينه وبين تلاميذه في إدارة هذه المهام التي يمكن أن تكون أبرز مجالاتها على النحو التالي :

أولاً: المهام الإدارية العادية في إدارة الصف :

هناك مجموعة من المهام العادية التي ينبغي على المعلم ممارستها والإشراف على إنجازها وفق تنظيم يتفق عليه مع تلاميذه ، ومن بين هذه المهام :

- تفقد الحضور والغياب .
- توزيع الكتب والدفاتر .
- تأمين الوسائل والمواد التعليمية .

-المحافظة على ترتيب مناسب للمقاعد .

-الأشراف على نظافة الصف وتهويته وإضاءته.

مثل هذه المهمات وأن بدت مهمات سهلة بسيطة ولكنها مهمة وأساسية وأن إنجازها يضمن سير العملية التعليمية بسهولة ويسر ، ويوفر على المعلم والتلاميذ الكثير من المشكلات ، بالإضافة إلى توفير الجهد والوقت في حالة اعتماد المعلم لتنظيم واضح ومحدد ومتفق عليه بينه وبين تلاميذه لانجازها على أساس اعتماد مبدأ تفويض السلطة .

ثانياً: المهمات المتعلقة بتنظيم عملية التفاعل الصفّي :

تمثل عملية التعليم عملية تواصل وتفاعل دائم ومتبادل ومثمر بين المعلم وتلاميذه

أنفسهم ، وقد أكدت نتائج الكثير من الدراسات على ضرورة إتقان المعلم مهارات التواصل والتفاعل الصفّي ، والمعلم الذي لا يتقن هذه المهارات يصعب عليه النجاح في مهماته التعليمية . ويمكن القول بأن نشاطات المعلم في غرفة الصف هي نشاطات لفظية وأخرى غير لفظية ويصف البعض الأنماط الكلامية التي تدور في غرفة الصف في كلام تعليمي أي كلام يتعلق بالمحتوى ، وكلام ذي تأثير عاطفي . ويستخدم المعلم هذه الأنماط لإثارة اهتمام التلاميذ للتعليم ولتوجيه سلوكهم وتوصيل المعلومات لهم . وكما موضح بالاتي:-

أ - **كلام المعلم** . ويقسم إلى **كلام مباشر** هو الكلام الذي يصدر عن المعلم ، دون إتاحة الفرصة أمام التلميذ للتعبير عن رأيه فيه ، أي أن المعلم هنا يحد من حرية التلميذ ، ويمنعه من الاستجابة وبهذا فإن المعلم يمارس دوره ويكون دور التلميذ هو الانتباه والإصغاء لكلام المعلم .

ومن أنماط هذا الكلام :- التعليمات التي تصدر عن المعلم للتلاميذ **يحاضر ويشرح** : ويتضمن هذا النمط الكلامي قيام المعلم بشرح المعلومات أو إعطائها ، فالمعلم هنا يتكلم والتلاميذ يستمعون . وبالتالي فإن تفاعلهم يتوقف عند استقبال الحقائق والآراء والمعلومات . -**ينتقد أو يعطي توجيهات** : ويتضمن هذا النمط قيام المعلم بإصدار الانتقادات أو التوجيهات التي يكون القصد منها تعديل سلوك المتعلمين ، وبالتالي فإن المعلم يصدر التعليمات والتوجيهات والتلاميذ يستمعون.

ب - **كلام غير مباشر** . فيضم تلك الأنماط التي تتيح الفرصة أمام التلميذ للاستجابة والكلام بحرية داخل غرفة الصف وذلك حين يستخدم المعلم أنماطاً كلامية مثل ما رأيكم ؟ هل من

إجابة أخرى...؟ -يتقبل المشاعر : وذلك حين يتقبل المعلم مشاعر التلاميذ ويوضحها لهم دون إحراج ،سواء أكانت مشاعر إيجابية أم سلبية ، فلا يهزأ المعلم بمشاعر التلاميذ وإنما يتقبلها ويقوم بتوجيهها .

-يتقبل أفكار التلاميذ ويشجعها : يستخدم أنماط كلامية من شأنها أن تؤدي إلى توضيح أفكار التلاميذ وتسهم في تطويرها .

-يطرح أسئلة على التلاميذ: وغالباً ما تكون هذه الأسئلة من نمط الأسئلة التي يمكن التنبؤ بإجابتها ، وبالتالي يطلق عليها الأسئلة الضيقة أي محدودة الإجابة ولا تتطلب استخدام مهارات التفكير العليا.

-يطرح أسئلة عريضة : وهي تلك الأسئلة التي تتطلب الإجابة عنها استخدام مهارات تفكيرية مختلفة كالتحليل والتركيب والاستنتاج والتقييم ، والتي يعبر التلاميذ فيها عن أفكارهم واتجاهاتهم ومشاعرهم الشخصية .

ب - كلام التلميذ .

-استجابة التلاميذ المباشرة :

ويقصد بها تلك الأنماط الكلامية التي تظهر على شكل استجابة لأسئلة المعلم الضيقة أو استجاباتهم الجماعية .

- استجابة التلاميذ غير المباشرة :

ويقصد بها تلك الأنماط الكلامية التي تأخذ شكل التعبير عن آرائهم وأفكارهم وأحكامهم ومشاعرهم واتجاهاتهم . أو مشاركة التلاميذ التلقائية : حيث يبادر التلاميذ بالتحدث ويبدو ذلك في الأسئلة أو الاستفسارات التي تصدر عن التلاميذ لمعلمهم .

وقد أضاف بعض التربويين في تصنيفهم لأنماط التفاعل اللفظي داخل غرفة الصف . فترات الصمت والتشويش واختلاط الكلام حيث ينقطع التواصل والتفاعل ، ويأخذ هذا الشكل الأنماط التالية:

أ - الكلام الإداري: مثل قراءة إعلان أو قراءة أسمائهم .

ب - الصمت: وهي فترات الصمت والسكوت القصيرة ، حيث ينقطع التفاعل .

ج - التشويش : وهي فترات اختلاط الكلام حيث تدب الفوضى في الصف ويصعب فهم

الحديث أو متابعة أو تمييز الكلام الذي يدور . ويمكن القول أن التفاعل الصفي يتوقف على

قدرة المعلم على تنظيم عملية التفاعل وذلك باستخدامه أنماطاً كلامية مناسبة وخاصة الأنماط الكلامية غير المباشرة ،

الأساليب الكلامية التي تؤدي إلى تحقيق تواصل فعال بين المعلم والتلاميذ في الموقف

التعليمي. ومن أهمها مايلي :-

- 1 أن ينادي المعلم تلاميذه بأسمائهم .
- 2- أن يستخدم المعلم الألفاظ التي تشعر التلميذ بالاحترام والتقدير مثل : من فضلك ، تفضل ،شكراً، أحسنت .
- 3- أن يقبل المعلم آراء وأفكار التلاميذ ومشاعرهم ، بغض النظر عن كونها سلبية أو ايجابية .
- 4- أن يستخدم المعلم أسئلة واسعة وعريضة وأن يقلل من الأسئلة الضيقة التي لا تحتمل إلا الإجابة المحددة مثل لا أو نعم أو كلمة واحدة محددة وإنما عليه أن يكثر من الأسئلة التي تتطلب تفكيراً واسعاً واستثارة للعمليات العقلية العليا.
- 5- أن يعطي التلاميذ الوقت الكافي لفهم وأن يتحدث بسرعة مقبولة وبكلمات واضحة تتناسب مع مستويات تلاميذه.
- 6- أن يشجع التلاميذ على طرح الأسئلة والاستفسار .

أما الأساليب الكلامية غير المرغوب فيها والتي لا تشجع حدوث التفاعل الصفي :

- 1- استخدام عبارات التهديد والوعيد .
- 2- إهمال أسئلة التلاميذ واستفساراتهم وعدم سماعها .
- 3- فرض المعلم آراء ومشاعره الخاصة على التلاميذ.
- 4- الاستهزاء أو السخرية من أي رأي لا يتفق مع رأيه الشخصي.
- 5- التشجيع والإثابة في غير مواضعها ودونما استحقاق.
- 6- استخدام الأسئلة الضيقة .
- 7- إهمال أسئلة التلاميذ دون الإجابة عليها .

ثالثاً: المهمات المتعلقة بإثارة الدافعية للتعلم :

تؤكد معظم نتائج الدراسات والبحوث التربوية والنفسية أهمية إثارة الدافعية للتعلم لدى التلاميذ باعتبارها تمثل الميل إلى بذل الجهد لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة في الموقف التعليمي . ومن أجل زيادة دافعية التلاميذ للتعلم ينبغي على المعلمين القيام باستثارة انتباه تلاميذهم والمحافظة على استمرارية هذا الانتباه ، وأن يقنعوهم بالالتزام لتحقيق الأهداف التعليمية ، وأن يعملوا على استثارة الدافعية الداخلية للتعلم بالإضافة إلى استخدام أساليب الحفز الخارجي للتلاميذ الذين لا يحفزون للتعلم داخلياً ، ويرى علماء النفس التربوي وجود مصادر متعددة للدافعية منها :

*الانجاز باعتباره دافعاً:

يعتقد أصحاب هذا الرأي أن إنجاز الفرد وإتقانه لعمله يشكل دافعاً داخلياً يدفعه للاستمرار في النشاط التعليمي ، فعلى سبيل المثال أن التلميذ الذي يتفوق أو ينجح في أداء مهمته التعليمية يؤدي به ذلك ويدفعه إلى متابعة التفوق والنجاح في مهمات أخرى ، وهذا يتطلب من المعلم العمل على إشعار التلميذ بالنجاح وحمايته من الشعور بالخوف من الفشل .

*القدرة باعتبارها دافعاً :

يعتقد أصحاب هذا الرأي أن أحد أهم الحوافز الداخلية يكمن في سعي الفرد إلى تنمية قدرته ، حيث يستطيع القيام بأعمال في مجتمعه وبيئته ، تكسبه فرص النمو والتقدم والازدهار ، ويتطلب هذا الدافع من الفرد تفاعلاً مستمراً مع بيئته لتحقيق أهدافه ، فعندما يشعر التلميذ أن سلوكه الذي يمارسه في تفاعله مع بيئته يؤدي إلى شعوره بالنجاح ، تزداد ثقته بقدراته وذاته وأن هذه الثقة الذاتية تدفعه وتحفزه لممارسة نشاطات جديدة ، فالرضا الذاتي الناتج عن الأداء والانجاز يدعم الثقة بالقدرة الذاتية للتلميذ ويدفعه إلى بذل جهود جديدة لتحقيق تعلم جديد وهكذا . وهذا يتطلب من المعلم العمل على تحديد مواطن القوة والضعف لدى تلاميذهم ومساعدتهم على اختيار أهدافهم الذاتية في ضوء قدراتهم الحقيقية وتحديد النشاطات والأعمال الفعلية التي ينبغي عليهم ممارستها لتحقيق أهدافهم ومساعدتهم على اكتساب مهارات التقويم الذاتي .

*الحاجة إلى تحقيق الذات كدافع للتعلم :

وضع بعض التربويين الحاجة إلى تحقيق الذات في قمة سلم الحاجات الإنسانية فهم يرون أن الإنسان يولد ولديه ميل إلى تحقيق ذاته ، ويعتبرون هذا الميل قوة دافعية إيجابية داخلية توجه سلوك الفرد لتحقيق النجاح الذي يؤدي إلى شعور الفرد بتحقيق وتأكيد ذاته ، ويستطيع المعلم استثمار هذه الحاجة في إثارة دافعية التلميذ للتعلم عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لتحقيق ذاته من خلال النشاطات التي يمارسها في الموقف التعليمي ، وبخاصة تلك النشاطات تبعت في نفسه الشعور بالثقة والاحترام والاعتبار والتقدير والاعتزاز .

أما أساليب التحفيز الخارجية لإثارة الدافعية لدى التلاميذ فإنها تأخذ أشكالاً مختلفة منها التشجيع واستخدام الثواب المادي أو الثواب الاجتماعي أو النفسي أو تغيير البيئة التعليمية ، أو استخدام الأساليب والطرائق التعليمية المختلفة مثل : الانتقال من أسلوب المحاضرة إلى النقاش فالحوار فالمحاضرة مرة أخرى ، أو عن طريق تنويع وسائل التواصل مع التلاميذ سواءً كانت لفظية أو غير لفظية أم باستخدام مواد ووسائل تعليمية متنوعة ، أم عن طريق تنويع أنماط الأسئلة الحافرة للتفكير والانتباه ، بالإضافة إلى توفير البيئة النفسية والاجتماعية والمادية المناسبة في الموقف التعليمي المثيرة للدافعية ،

رابعاً: المهمات المتعلقة بتوفير أجواء الانضباط الصفي :

في الحديث حول الانضباط الصفي يجب التذكر أن الانضباط لا يعني جمود التلاميذ وانعدام الفاعلية والنشاط داخل غرفة الصف ، وذلك لان البعض من المعلمين يفهمون الانضباط على أنه التزام التلاميذ بالصمت والهدوء وعدم الحركة والاستجابة إلى تعليمات المعلم ، كما أن البعض من المعلمين مازالوا يخلطون بين مفهومين هما : مفهوم النظام ومفهوم الانضباط ، فالنظام يعني توفير الظروف اللازمة لتسهيل حدوث التعلم واستمراره في غرفة الصف ، ويمكن الاستدلال من هذا المفهوم أن النظام غالباً ما يكون مصدره خارجياً وليس نابعاً من ذات التلاميذ . بينما يشير مفهوم الانضباط إلى تلك العملية التي ينظم بها التلميذ سلوكه ذاتياً لتحقيق أهدافه وأغراضه ، وبالتالي فإن هناك اتفاقاً بين مفهوم النظام والانضباط باعتبارهما وسيلة وشرطاً لازمين لحدوث عملية التعليم واستمرارها في أجواء منظمة وخالية من المشتتات أو العوامل المنفرة أو المعيقة للتعلم لكن الفرق يكمن في مصدر الدافع لتحقيق النظام أو الانضباط ، فالنظام مصدره خارجي أما الانضباط فمصدره داخلي من ذات الفرد ولاشك أن الانضباط الذاتي في غرفة الصف على الرغم من أهميته وضرورته للمحافظة على استمرارية دافعية التلاميذ للتعلم يعد هدفاً يسعى المربون إلى مساعدة التلميذ على اكتسابه ليصبح قادراً على ضبط نفسه بنفسه . ومن أبرز الممارسات التي يتوقع من المعلم القيام بها لتحقيق الانضباط الصفي الفعال بغية

إتاحة فرص التعليم الجيد للتلاميذ مايلي :

- ١ أن يعمل المعلم على توضيح أهداف الموقف التعليمي للتلاميذ .
- ٢ أن يحدد الأدوار التي يتحملها التلاميذ في سبيل بلوغ الأهداف التعليمية المرغوب فيها .
- ٣ أن يوزع مسؤوليات إدارة الصف على التلاميذ جميعاً حيث يحرص على مشاركة التلاميذ في تحمل المسؤوليات كل على ضوء قدراته وإمكاناته .
- ٤ أن يتعرف على حاجات التلاميذ ومشكلاتهم ، ويسعى إلى مساعدتهم على مواجهتها .

- ٥ أن يعمل على إثارة دهشة التلاميذ واستطلاعهم وذلك من خلال أسئلة تخلق عند التلاميذ الدهشة وحب الاستطلاع ، وتدفعهم إلى الانتباه والهدوء مثل
- ٦ أن يستخدم ما يمكن تسميته (بأسلوب الاستثارة الصادقة) ويقصد بهذا الأسلوب وضع التلميذ في موقف الحائر المتسائل ، وذلك بأن يطرح المعلم سؤالاً على تلاميذه مثل : لماذا لا تطير الدجاجة مثل العصفور ؟ علماً بأن للدجاجة جناحين أكبر من جناح العصفور ، وقد يتبادر للذهن أن هذا الأسلوب يتشابه مع أسلوب إثارة الدهشة ، لكن خلق الصدمة يعطي استجابة أقوى من الأسلوب الأول .
- ٧ أن يلجأ إلى تقسيم التلاميذ إلى مجموعات وفرق صغيرة وفق متطلبات الموقف التعليمي .
- ٨ أن يستخدم استراتيجيات تعليمية متنوعة ، فيغير وينوع في أساليبه التعليمية ولا يعتمد أسلوباً أو نمطاً تعليمياً محددًا.

المشكلات الصفية :- أسبابها

- ١ الملل والضجر 2- الإحباط والتوتر 3- ميل الطالب إلى جذب الانتباه
- أما مصادرها :-
- 1- مشكلات تنتج عن سلوك المعلم 2- مشكلات تنجم عن النشاطات التعليمية 3- مشكلات تنجم تركيب الجماعة الصفية

أساليب معالجة المشكلات الصفية

- ١ أساليب الوقاية 2- استخدام التلميحات غير اللفظية 3- مدح السلوك غير المنسجم مع السلوك السيئ 4- مدح الآخرين 5- التذكير اللفظي البسيط

المصادر :-

- ١ جشير محمد عربيات ، إدارة الصفوف وتنظيم بيئة التعليم ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2007، ط1
- ٢ مصطفى خليل وآخرون ، إدارة التعلم الصفي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2005، ط1
- ٣ القضاة ، محمد فرحان ومحمد عوض ، المعلم الجديد دليل المعلم في الإدارة الصفية الفعالة ، دار الجامعة عمان الأردن ، 2006 ، ط1

المدرسة والمجتمع

كانت المدرسة قديماً معزولة عن الوسط الذي تعيش فيه ، لا يربطها بالبيئات التي حولها أي رابط مادي أو اجتماعي وتقتصر مهمتها ضمن حدود الكتاب المدرسي، ولا تعنى بما يجري في البيئة من أوجه نشاط ولا يهتمها دراسة أسباب تصرفات تلاميذها وسلوكهم وظروف بيئاتهم وما يواجهون من مشكلات يومية ، وكان الآباء ينظرون إلى المدرسة وكأنها دائرة إدارية لا يجوز التدخل في شؤونها . وبمعنى آخر فإن التعاون بين البيت والمدرسة كان شبه معدوم، ويتطور الحياة والعلوم وأنظمة التعليم أصبح من الأهمية أن يتم هذا التكامل بين البيت والمدرسة باعتبارهما أهم مؤسستين تربويتين في المجتمع فأصبحت مهمتها إعداد النشء والأجيال للحياة والمجتمع ، فعدت المدرسة مركز إشعاع تربوي وعلمي واجتماعي في البيئة والمجتمع المتواجد فيه فهي تدأب على رفع مستوى الحياة فيه وهذا يتطلب منها توثيق صلاتها بالبيت الذي تربي فيه طلابها ومنه انطلقوا للحياة واكتسبوا معارفهم وخبراتهم منه وانطبعوا بثقافة واتجاهات أبويهم وبالتالي فإن توثيق الصلة بالبيت يجعل المدرسة أداة مؤثرة وفعالة في توجيه الأبناء وتعليمهم . وبذلك نرى أن توثيق الصلات بين البيت والمدرسة شرط أساسي لرفع مستوى فاعلية المدرسة ونجاح العملية التربوية. والمدرسة لا تتجح في عملها دون توفر الدعم المطلوب. وإن السرعة في التغيير والتطور يفرض على المدرسة الخروج من حيزها وتنشيط الاتصال بالبيت بقدر ما تسمح به الظروف والإمكانات وكذلك فإن الآباء والأمهات عليهم أن يدركوا ضرورة أن يكون هناك اتصال دائم بين البيت والمدرسة ليساعدوا بالتالي أبناءهم للخروج بما هو أفضل لهم ول مستقبلهم ولتجنب كل ما هو معوق لمسيرة حياتهم ودراساتهم.

وسائل تحقيق التعاون بين المدرسة والمجتمع:

تختلف هذه الوسائل وتتنوع من مجتمع إلى آخر، ومن مشكلة إلى أخرى وفي هذا الإطار هناك مجموعة من الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق التعاون المنشود ويمكن تقسيم هذه الوسائل كالاتي :

أولاً : وسائل إتصال تتم داخل المدرسة:

- 1-التواصل بين المدرسة والأسرة(نظام اليوم المفتوح).
- 2- تقارير المدرسة إلى أولياء أمور الطلبة.
- 3- زيارة المدرسين لأولياء الأمور .
- 4- مجالس الآباء والمدرسين.

فيما يلي استعراض لهذه الوسائل بشئ من التفصيل

١ - **التواصل بين المدرسة والأسرة** : إن التواصل بين الاسرة والمدرسة والمعلمين وقطاعات المجتمع المختلفة ضروري إذا ما كانت علاقة الاسرة والمدرسة قوية وذات تأثير على مستوى الطلاب ويجب أن يكون هذا التواصل على نطاقين (بمعنى التبادل المستمر بين المدرسة والمجتمع) واندماج عدد من الناس فيه بالإضافة إلى ذلك هناك حاجة لعلاقات خاصة بين الأسرة والمدرسة والآباء لكي يشتركوا بحرية في المعلومات الخاصة بالطلاب.

عناصر التواصل بين المدرسة والأسرة : إن أهم عناصر التواصل هي :

أ- الطلاب ب - المعلمون ج-الإدارة د- أولياء الأمور
وذلك بحكم أنهم الأقرب إلى البرامج المدرسية والقادرون على تفسيرها من مواقع المعرفة والخبرة .

وسائل التواصل بين المدرسة والأسرة :

- أ- اشتراك الآباء في أنشطة المدرسة.
- ب- إرسال مذكرات مختصرة للآباء ونماذج من عمل أبنائهم .
- ج - اللقاء مع الآباء والاتصال بهم عن طريق المكالمات الهاتفية أو اللقاءات.
- د - زيارات المدرسة والمعارض الفنية والثقافية المختلفة .
- هـ- تسجيل أنشطة المدرسة بالصوت والصورة وإرسالها إلى الآباء .

وسائل تواصل المجتمع مع المدرسة :

- أ- المساعدة والمشاركة في البرامج التعليمية .
- ب- التبرع ببعض المبالغ لمساعدة المدرسة في إقامة بعض المشاريع .
- ج- الإشراف على الرحلات المدرسية والقيام ببعض الأعمال الكتابية .
- د - تقديم خدمات استشارية للمدرسة.
- هـ- القيام برعاية المدرسة وحفظها في حالة كونها مغلقة .
- و- انفتاح المرافق العامة والخاصة في مساعدة المدرسة كالملاعب والمتاحف ومؤسسات الإنتاج.

2- تقارير المدرسة إلى الآباء :

تهدف هذه التقارير إلى إيجاد نوع من التواصل بين المدرسة والأسرة فيما يتعلق بمراقبة حالة الطالب الدراسية مما يدفع إلى العمل المشترك بينهما في مجال تنمية قدرات الطالب الدراسية والجسمية وغيرها. كما تفيد هذه التقارير من ناحية أخرى وذلك عن طريق التعرف على الظروف المعيشية للطالب وطبيعة البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها بقصد مساعدة المرشد في إيجاد الطرق الناجحة والمناسبة في مساعدة الطالب المتأخر دراسيا .

3-زيارة المعلمين للآباء:

تتوقف هذه الزيارات على استعداد المعلمين للقيام بها وهي تتطلب مهارة ولباقة وقدرة على الاتصال بالمستويات الجماهيرية ولا يمكن تكليف المعلم بمعنى فرضها عليه إلا في حالات نادرة وقيامه بها إنما يتم على أساس من التطوع فقط , وتوفر هذه الزيارات للمدرسة تواجداً مع البيت مما يضمن استمرارية الصلة بهؤلاء الآباء وبمن في المجتمع ، ونلاحظ ابتعاد الآباء عن المدرسة وتحاشيهم الاتصال بها لذلك لا يمكن أن نتوقع اتصال المعلمين بكل الآباء . لذلك تلجأ المدرسة إلى عكس الصورة باستدعاء أولياء الأمور لزيارة المدرسة للتداول معهم فيما يخص أبنائهم في الحالات التي تتطلب ذلك .

ثانياً : وسائل التواصل خارج المدرسة :

تتضمن هذه الوسائل ما يلي :

أ- وسائل الإعلام وتشمل :

1- الصحف والمجلات 2- الإذاعة 3- التلفزيون 4- الإنترنت.

الصحف والمجلات:

يمكن اعتبار هذا النوع من الوسائل إحدى محققات التواصل بين الأسرة والمدرسة وقد زاد عدد هذه الصحف والمجلات وتنوعت فكان منها السياسي والديني والفني والاقتصادي والاجتماعي . أما المجلات التربوية فهي متواجدة الآن وإن لم تكن بالكثرة ولا بالمستوى المطلوب ويمكن تحقيق التواصل من خلال هذه المجلات والصحف عن طريق ما يلي:

- 1- نشر مقالات تتعلق بطبيعة وأهداف المواد الدراسية .
- 2- نشر مقالات توضح وتغطي الأنشطة المدرسية المختلفة .
- 3- نشر مقالات تتعلق بتنقيف المجتمع حول التعاون مع المدرسة .
- 4- إصدار مطبوعات متنوعة توضح طبيعة عمل المدرسة وأهدافها .
- 5- نشر حوارات ولقاءات مع الأسرة تتعلق بالمشكلات الدراسية التي تواجه أبنائهم .

الإذاعة :

تعد الإذاعة من أهم وسائل التربية وإحدى الوسائل المحققة للتواصل المنشود ، فمن خلالها يمكن إذاعة برامج ثقافية وإرشادية تعالج مشكلة عدم التواصل بين البيت والمدرسة كذلك إذاعة برامج تتعلق بمشكلات التلاميذ حتى يكون الآباء على وعي بها مما يؤدي إلى التآزر بين البيت والمدرسة في مجال إيجاد الحلول المناسبة .

التلفزيون:

يعتبر أكثر الوسائل المرئية والإذاعية انتشارا في العصر الحالي لاعتماده على الصوت والصورة المباشرة دون الحاجة إلى معرفة القراءة لذا فإن تأثيره يعتبر عاما بالنسبة لجميع أفراد المجتمع ويمكن من خلاله زيادة التواصل بين البيت والمدرسة ، وذلك عن طريق .:

أ- عرض برامج توضح فائدة التواصل بين البيت والمدرسة على مستقبل الطالب

ب- عرض أفلام وندوات حول موضوع التواصل المثمر .

ج- عرض مقابلات مع الأهالي الحريصين على التواصل واستمراريته مع المدرسة وإظهار إيجابيات هذا التواصل .

د- عرض مقابلات متخصصة حول أهم قضايا التربية والتعليم .

هـ- عرض جلسات ولقاءات لأغراض التوعية والأرشاد والتوجيه .

الإنترنت :

لعل استخدام شبكة المعلومات من أهم وسائل التثقيف والتوعية والتواصل التي يمكن فعلا تطويعها لخلق آليات اتصال جيدة بين أولياء الأمور والمعلمين والطلاب وإدارات المدارس ، وهناك العديد من المواقع التربوية الهادفة ومواقع الكثير من المدارس التي فتحت المجال للتواصل مع البيت ومع الآباء والأمهات والمجتمع بشكل عام .

4- مجالس الآباء والمعلمين:

كثيرا ما نلاحظ عقد مثل هذه المجالس ، ولكن ما مدى فاعلية هذه المجالس في تحقيق التواصل المنشود بين البيت والمدرسة . إن مثل هذه المجالس قد تتمكن من تقريب وجهات النظر وإحداث نوع من التفاهم بين الآباء والمعلمين مما يؤدي بالتالي إلى التعاون بين البيت والمدرسة ويحقق الأهداف التي من أجلها تقوم هذه المجالس . وبين التصور والواقع تتضح لنا الفجوة العميقة إذ أن هذه المجالس لا يتم تفعيلها وأحيانا يصبح القانون الشكلي هو الملزم الوحيد الذي يجبر المدرسة على عقد اجتماع لمجلس الآباء أو الأمهات ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى نجد أن هناك تجاوب سلبي من قبل أولياء الأمور وقد يحدث هذا لقلّة الوعي بأهمية مثل هذه المجالس أو الهروب من دفع التبرعات التي تطلبها المدرسة لا قامّة مشروع معين، أو شعور أولياء الأمور بعدم جدوى هذه الاجتماعات . وإذا نظرنا بتمعن في أهداف مثل هذه المجالس لوجدنا أنها تحقق جزءا كبيرا من التعاون الذي ننشده بين البيت والمدرسة اذا تمت ادارة هذه المجالس باتجاه تحقيق هذه الأهداف .

أهداف مجلس الآباء:

- 1 - توثيق الصلات بين أولياء الأمور و الهيئة التدريسية بما يحقق تعاونهم على تنشئة الطلاب ليصبحوا مواطنين صالحين في المجتمع .
- 2 - دراسة حاجات الطلاب و مشكلاتهم والمشاركة في تلبية هذه الحاجات والعمل على حل تلك المشكلات.
- 3 - رعاية الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة و اقتراح البرامج التي تنمي قدراتهم بما يسهم في رفع المستوى التعليمي و الاجتماعي لديهم.
- 4 - دراسة متطلبات المجتمع المدرسي والمساعدة في حل ما يعترضه من مشكلات تؤثر في الأداء و إعداد الخطط المناسبة للنهوض به.
- 5 - تأكيد دور المدرسة كمركز إشعاع في المجتمع المحلي وتنشيط ذلك الدور.
- 6 - مشاركة المدرسة في التصدي للظواهر الاجتماعية والاقتصادية والأخلاقية التي تضر المجتمع و اتخاذ التدابير اللازمة للحد من أثارها.
- 7 - توعية الطلاب نحو العناية بالمرافق العامة في البيئة المحيطة بالمدرسة والمحافظة عليها.
- 8 - توعية الطلاب نحو مشاركة فاعلة في المسابقات والأنشطة المدرسية المختلفة.
- 9- التوعية بأهمية التزام الطلبة وأولياء الأمور بالقواعد والأنظمة التي تعمل بموجبها المدرسة .
-فسح مجال لأولياء الأمور لعرض ما لديهم فيما يخص أبنائهم والمشكلات التي تواجههم ،
أيضا ما يخص المدرسة ومجريات الأمور فيها بحرية ودون تحفظ .

