

الفصل الأول

المفاهيم الأساسية

في

الإدارة التعليمية والمدرسية

obeikandi.com

المفاهيم الأساسية
فى
الإدارة التعليمية والمدرسية

أولاً : الإدارة المدرسية :

- الإدارة العامة .
- الفرق بين Administration & Management
- مفهوم الإدارة المدرسية من وجهات نظر مختلفة .
- منظومة الإدارة المدرسية .
- العناصر الأساسية لمنظومة الإدارة المدرسية .
- الإدارة التعليمية .
- الفرق بين الإدارة العامة والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية .
- الإدارة علم وفن ومهنة .
- القواعد الأساسية للإدارة التعليمية المدرسية .
- الإدارة التربوية .
- مقومات الإدارة المدرسية .
- مبادئ الإدارة المدرسية .
- وظيفة الإدارة المدرسية .
- خصائص الإدارة المدرسية الناجحة .
- المدرسة مجموعة عمل متكامل .
- صعوبة أو مشكلات العمل فى الإدارة المدرسية .
- السلطة .
- تفويض السلطة .
- المسئولية .
- السلطة والمسئولية والعلاقة بينهما .
- المحاسبة .
- عناصر الإدارة المدرسية .
- المهارات القيادية لمدير المدرسة .

- معايير فاعلية الإدارة المدرسية.
- القرار التربوي وصنعه.
- العلاقات الإنسانية.
- الاتصال التربوي.
- النموذج البيروقراطي.
- المدير الفعال.
- المدير الجديد الناجح.
- المدير الدولي / العالمي.

ثانياً :

- مفهوم العولمة.
- الألفية الثالثة / الموجه الثالثة.
- مدرسة المستقبل.
- معلم الألفية الثالثة.
- خصائص الألفية الثالثة.
- مدير الألفية الثالثة.
- خصائص القيادة التربوية لمدارس القرن الحادى والعشرين.
- بعض المفاهيم الحديثة فى الفكر الإدارى المعاصر.
- مدير الدقيقة الواحدة.
- أدوار ديمنج.
- الإدارة بالاستثناء.
- مفهوم الأزمة التعليمية.
- الجودة.
- أساليب الاحتمالات فى الإدارة المدرسية.
- الفاعلية.
- الكفاءة.
- الجودة.
- الهندسة البشرية.
- الإدارة بالتمويل.
- عولمة الإدارة.
- الإدارة بالتمويل.
- الخريطة المدرسية.

ثالثاً :

- بعض المفاهيم الخاطئة فى الإدارة التعليمية والمدرسية.
- كيفية استفادة المعلم من الإدارة التعليمية والمدرسية.

مراجع الفصل الأول.

المفاهيم الأساسية فى الإدارة التعليمية والمدرسية

أولاً : الإدارة العامة :

الأصل اللاتينى لكلمة الإدارة هو Serve وتعنى الخدمة ، على أن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين . وفى الحقيقة أن إسم هذا العلم يتكون من كلمتين هما " إدارة " ، " عامة " ، ويقصد بكلمة " إدارة " تنظيم وتنسيق وتخطيط الجهود بغية تحقيق هدف معين . والمقصود بـ " عامة " أى أن هذه الأهداف لها صفة العمومية على مستوى القطاع العريض من الخدمات التى تقدمها الدولة إلى القطاع العريض من أفراد المجتمع سواء فى قطاع التعليم أو السياسة أو الصحة أو الشؤون الاجتماعية .

مفهوم الإدارة :

تطور الفكر الإدارى خلال سنوات طويلة من الممارسات واتسم بسمات ميزت كل مرحلة من حيث أنواع المتغيرات التى إتجه إليها إهتمام علماء الإدارة ومن حيث المفاهيم والفلسفات التى استند إليها هؤلاء العلماء فى تفسيرهم لأبعاد الظاهرة الإدارية .

والإدارة ليست نتاجاً للتنمية الاجتماعية والاقتصادية ، ولكنها محدثة لهذه التنمية وأن سر التنمية لا يكمن أساساً فى توافر الثروات ، وإنما هو فى كيفية توظيفها واستغلالها واستخدام القوى البشرية وحملها على استخراج أفضل ما لديها من طاقات خلاقية مبدعة ، كل هذا يتم من خلال إدارة واعية تقوم على أسس علمية سليمة .

هناك عدة تعريفات لمفهوم الإدارة منها : أن الإدارة هى عملية Process الاستفادة الكاملة من المصادر البشرية وغير البشرية لتحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها . وتعرف على أنها عملية إنسانية وسلوكية بالدرجة الأولى وأن السلوك الإنسانى هو العنصر الأساسى والدحرك والموجه للعمل الإدارى ومن ثم فإن الإدارة هى علم وفن التعامل مع البشر واستقطاب تعاونهم وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق أهداف منظمة معينة . وهى ترجمة للأفكار والنظريات والفلسفات إلى واقع كما أنها أداة توجيه المتغيرات الاجتماعية

والتيارات الثقافية بالإضافة إلى أنها عامل أساسي في تسهيل التغيير واستقراره . هذا عن الإدارة بصفة عامة . وقد اختلف العلماء فيما بينهم ، ولم يصلوا إلى تعريف شامل لمعنى الإدارة ، ومن هذه الآراء نعرض بعضها : فيعرفها " جريفت " Griffiths على أنها نوع من السلوك العام الذى يوجد فى كافة المنظمات البشرية وهى عملية توجيهه وسيطرة فى المنظمة التعليمية . فيؤكد Stanley Vance فى تعريف الإدارة . . يمكن القول فى إيجاز أن الإدارة هى مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها ، وهذا القول ينطبق حيثنا يضم إثنان أو أكثر جهودهم للقيام بعمل ما . ويشير Forst فى تعريف الإدارة " أنها فن توجيه النشاط الإنسانى " . ويشير Houghton إن الإدارة هى الاصطلاح الذى يطلق على التوجيه ، والرقابة ودفق القوى العاملة إلى العمل فى المنشأة ، وذلك العنصر الذى يقوم بتطويرها وتوجيهها ، وهذا العنصر الشخصى لا يمكن استبداله بعنصر آخر ، ويعتمد نجاح المنشأة على مهارة المدير والعاملين معه .

ويرى " تايلور " Taylor أبو الإدارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية أنها التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله ، ثم التأكيد من أنهم يؤدون هذا العمل بأحسن وأكفأ الطرق .

ويقول " فايول " Fayol الأب الحقيقى للإدارة الحديثة يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط ، والتنظيم ، وإصدار الأوامر ، والتنسيق ، والرقابة .

ويشير " ديفز " Davis هى سلسلة من الوظائف والعمليات التى تسعى إلى تحقيق أهداف محددة إن الإدارة تتعلق بتنسيق أعمال المشروع وتنظيمها ، وكذلك تحديد سياسات الأعمال والرقابة النهائية على مديرى التنفيذ .

ويؤكد " دويت " Dwight بأن الإدارة هى نوع من الجهد البشرى المتعاون الذى يتميز بدرجة عالية من الرشد . بينما يرى " شيلدون " Sheldon الإدارة هى الوظيفة المتعلقة بتحديد أهداف المشروع ، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع ، والتنظيم والرقابة على أعمال التنفيذ . والواقع أن " شيلدون " Sheldon يستخدم فى كتابته " فلسفة الإدارة " المصطلحين الآتيين بمعنى الإدارة ، الإدارة العليا ، الإدارة التنفيذية ، وهو يقول : أن الإدارة التنفيذية تتعلق بتنفيذ السياسة التى صممتها الإدارة العليا .

وعرفها سيد الهوارى بأنها " تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتوجيه مجهوداتهم ورعايتهم .

كما عرفها محمد أحمد الغنام بأنها " العملية أو مجموع العمليات التى يمكن بمقتضاها توفير القوى البشرية والمادية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق أهداف الجهاز الذى توجد فيه "

وعرفها صلاح الدين جوهر بأنها " عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الأفراد لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة فى إطار الظروف البيئية المحيطة .

بينما يرى كل من عبد الكريم درويش و ليلى تكلان أن الإدارة تعنى توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين .

- وهناك عدة تعريفات للإدارة منها :

- الإدارة : إدارة العنصر البشرى وليس الأشياء .
- الإدارة : هى عملية صنع القرارات Decision-Making
- الإدارة : عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة سلفاً .
- الإدارة : عملية تحقيق النتائج المرجوة عن طريق التأثير فى السلوك الإنسانى فى نطاق بيئة مناسبة .
- الإدارة : عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المنظمة ، واستخدام جميع الموارد المتاحة بالمنظمة لتحقيق الأهداف المحددة لها .

من خلال العرض السابق لمفهوم الإدارة ، يمكن الوصول إلى المفهوم الشامل للإدارة وهى عملية قيادة وتوجيه الجهود البشرية من التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة فى الجهاز التنفيذى للدول بمعناه الواسع أى الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة . وبالتأكيد تزداد أهميتها فى الأجهزة التى تتعامل مع الجماهير بصفة مباشرة .

ويمكن القول بأن مفهوم الإدارة ينطق العصر الذى نعيش فيه أوسع مما تتضمنه على حدة ، إذ أن مفهوم الإدارة لم يعد قاصراً على القيادة الحازمة لتحقيق أهداف المشروع ،

بل أن مفهوم الإدارة لا بد أن يتضمن عدة جوانب فيها اتخاذ القرارات وحسن التنظيم والتوجيه والقيادة الحازمة القادرة على التعامل مع المرءوسين بأسلوب يخلق فيهم روح التجارب واحترام القادة والشعور بالرضا والحرص على تحقيق أهداف المشروع . أى القدرة على خلق جو من العلاقات الإنسانية يحقق أهداف الإدارة بأقصى ما يمكن من وفرة فى الوقت والمال . هذا إلى جانب اتساع الخطوات العلمية لعلمية الإدارة والتي تعرف بعناصر الإدارة كما ذكرها " هنرى فايول " Fayol وهى التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة ، على اعتبار أنها من الوظائف التى يتطلبها قيام أى مشروع وتحقيقه .

ويتضح من التعريفات السابقة أن الفكر الإدارى لازال ضعيفاً ، والسبب فى ذلك يرجع إلى عدم وجود مصطلحات متفق عليها بين رجال الفكر الإدارى ، وعدم وجود اتفاق حول وظائف ومسئوليات الإدارة ، وعدم وجود إطار فلسفى عام يحكم الفكر الإدارى .

الفرق بين Administration & Management

يرى البعض أن كلمة إدارة هى ترجمة لكلمة Management ويرى آخرون أنها مرادفة لكلمة Administration . وهناك محاولات كثيرة للتفريق بينهما . فهناك من يرى أن الكلمة الأخيرة تشير إلى مهام الإدارة فى المستويات العليا لكل عمل المنظمة ، بينما تعبر الكلمة الأولى عن مهام الإدارة فى مستويات التنفيذ والعمل الجارى اليومى . وهذا هو المفهوم الأمريكى التقليدى .

أما المفهوم البريطانى فيشكل عام يرى العكس ، وهناك ما يميز بين الكلمتين على أساس أن كلمة Administration تطلق على المجال الحكومى أو المنظمات التى لا يحركها دافع الربح ، بينما تختص كلمة Management بمشاريع الأعمال .

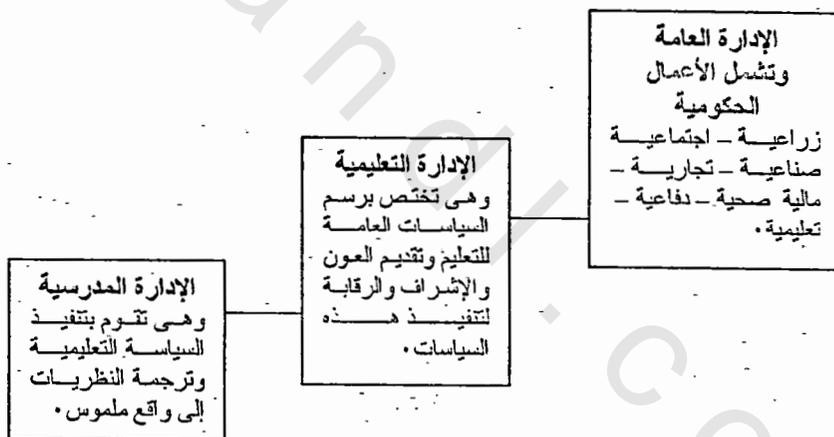
فى الحقيقة أن علم الإدارة العامة قد نشأ على يد المهندس الأمريكى " فردريك تايلور " Taylor والذى أسس قواعد هذا العلم فى كتابه " الإدارة العلمية " عام ١٩١١م . إنه اهتم بإرساء قواعد علمية الإدارة ولكن على المستوى التنفيذى أى على مستوى التطبيق (الورش) Management .

ثم جاء العالم الفرنسي المهندس " هنرى فايول " Fayol والذي ساعد على إرساء قواعد وأسس ومبادئ علمية الإدارة ولكن على المستوى الأعلى (مستوى التخطيط ورسم السياسات المرشدة).

العلاقة بين الإدارة العامة والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية :

هى علاقة الأساس (الكل) بالفروع والجزئيات . فالإدارة العامة هى الأم وأخذت منها الإدارة التعليمية والمدرسية مبادئها وقوانينها وأصولها وقد تم الاعتراف بعلمية الإدارة فى مؤتمر براغ ١٩٢٤م . فقد كانت الإدارة التعليمية جزءاً من الإدارة العامة إلى أن استقلت عنها وأصبحت علماً قائماً بذاته فى عام ١٩٤٦م حيث بدأت مؤسسة كلوج الأمريكية تهتم بالإدارة التعليمية . وبذلك كانت الإدارة العامة هى الأصل الذى انبثق عنه الإدارة التعليمية والمدرسية . وإنه من قراءة ما سبق يتضح أن الإدارة العامة هى الكل بالنسبة للإدارة التعليمية والمدرسية . فالإدارة العامة ظهرت أولاً ثم اشتقت منها الإدارة التعليمية والمدرسية .

والرسم الآتى يوضح هذه العلاقة :



وتتفق الإدارة التعليمية مع الإدارة العامة فى الخطوات الرئيسية لأسلوب العمل فى كل منهما ، فالإدارة العامة تشترك مع الإدارة التعليمية فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة واتخاذ القرارات ووضع القوانين واللوائح التى تنظم العمل فى كل منها ، وتسهم الخطوط الرئيسية هذه فى إنجاح النظام التعليمى ، والتى تتمثل فى ثلاث نقاط رئيسية وهى :

أولاً : وضع الأهداف العامة للتعليم : وتحديد الاستراتيجيات التعليمية .
ثانياً : تربية الناشئين وإعدادهم للحياة فى المجتمع .
ثالثاً : توفير الإمكانات المادية والبشرية المتاحة لدفع حركة العمل فى المجال التعليمى
لتحقيق الأهداف التربوية ، وأهداف المجتمع .
ومعنى ذلك أن الإدارة التعليمية ، تتفق مع الإدارة العامة فى الإطار العام للعملية
الإدارية ، إنما تختلف عنها فى التفاصيل حيث تستقىها من طبيعة التربية والتعليم ،
التي تقوم الإدارة بتحقيق أهدافها ، لأن الإدارة تختلف من مكان لآخر حسب أهداف
المكان وطبيعة مجالها .

الإدارة التعليمية :

هى مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات
التعليمية أو فيما بينها ، وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية .
الإدارة التعليمية تشتق أسسها وعملياتها من ميدان الإدارة العامة ، كما تكتسب
صفتها وطبيعتها من ميدان التربية والتعليم ، بإعتبار أنها تطبق فى ميدان له
خصوصياته ، وهو ميدان بناء البشر .

وتعد الإدارة التعليمية جزءاً من الإدارة العامة ، ويتفقان فى عناصر مشتركة أهمها
التخطيط والتوجيه و سن القوانين التي تسيّر العمل فى كل منها ، وتعرف الإدارة
التعليمية بأنها " هى كل عمل منسق ومنظم يخدم التربية والتعليم وتتحقق من ورائه
الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتماشى مع الأهداف الأساسية للتعليم ، أو أنها
الکیفیه التي يدار بها التعليم فى دولة ما وفقاً لأيدلوجیة المجتمع والاتجاهات الفكرية
والتربوية السائدة فيه حتى تتحقق الأهداف المرجوة من التعليم .

وهى مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني
الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والجماعي النشط المنظم من
أجل تذليل الصعاب وتكبيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة
للمجتمع وللمؤسسات التعليمية .

ويرى " جيمس هارولد فوكس " G.H. Fox أنها العملية التي يدار بها نظام التعليم فى مجتمع ما وفقاً لأيدلوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أهداف المجتمع القومية من التعليم .

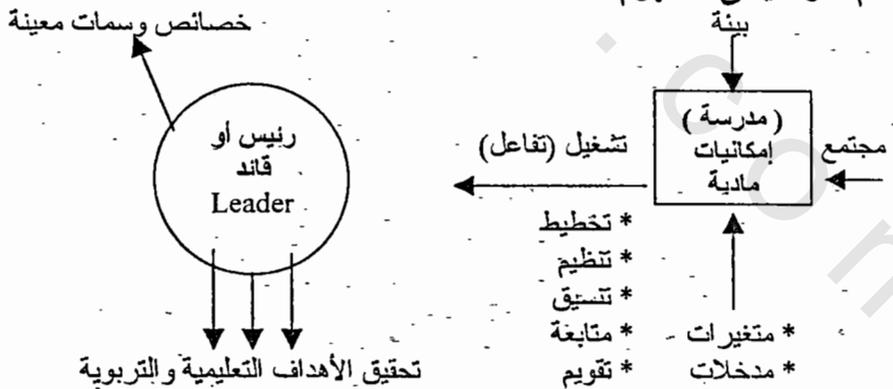
كما يمكن تعريفها بأنها " أداة السيطرة على العملية التعليمية وتنظيمها وتوجيهها وتقويمها ، وقد قيل أن قوة التعليم تكمن فى إدارته وليس فى مادة التعليم ذاتها " .

وتعرف الإدارة التعليمية بأنها : الهيمنة العامة على شئون التعليم بالدولة ، بقطاعاته المختلفة وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه . وهى كل عمل منسق يخدم التربية والتعليم وتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية للتعليم وهى ليست عملية إشرافية تتولاها هيئة أو سلطة معينة ؛ ولكنها تشمل أكثر من ذلك مثل : « المناهج المدرسية ، « الحياة المدرسية ، « الكوادر الوظيفية ، « أساليب تقويم العمل المدرسى .

من العرض السابق ، يمكن القول إن الإدارة التعليمية هى ترجمة للأفكار أو النظريات أو الفلسفات إلى واقع ، كما أنها أداة توجيه للتغييرات الاجتماعية والتيارات الثقافية نحو الخير أو الشر ، بالإضافة إلى أنها عامل أساسى لتحقيق الأهداف القومية وذلك بإعداد النشء ، للإضطلاع بالأدوار الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التى تترجم عن تلك الأهداف .

مفهوم الإدارة المدرسية من وجهات نظر مختلفة :

الرسم التوضيحي للمفهوم :



هناك عدة تعريفات للإدارة المدرسية :

- أحمد إبراهيم أحمد :

- هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين فى الحقل التعليمى (المدرسة) إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أسس علمية .

- هي ذلك الكل المنظم الذى يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة ، رغبة فى إعداد الناشئين بما يتفق مع أهداف المجتمع والصالح العام للدولة وهذا يقتضى القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمام نجاحها .

- إبراهيم عصمت مطاوع :

هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية ويقوم على رأسها ناظر أو مدير مسؤوليته الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التى تصدر من الوزارة .

- عرفات عبد العزيز :

الكيفية التى يدار بها النظام المدرسى حتى يمكن تحقيق أهدافه من أجل إعداد أجيال ناشئة نافعة لأنفسهم ومجتمعهم .

- محمد منير مرسى :

هي كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة . والإدارة المدرسية ليست غاية فى حد ذاتها وإنما وسيلة لتحقيق أهداف العملية التعليمية .

- محمد الصغير :

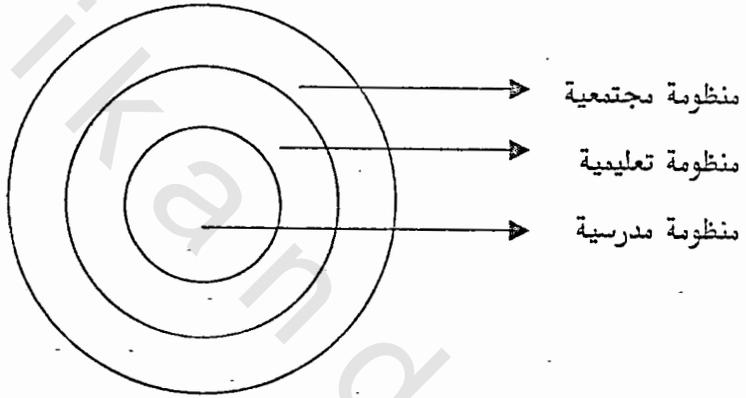
الكيفية التى تدار بها المدرسة فى مجتمع ما وفقاً لأيدلوجياتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من القوى الثقافية وذلك لتحقيق أهدافها فى إطار مناخ تتوافر فيه العلاقات الإنسانية السليمة والمفاهيم والأدوات والأساليب العصرية فى التربية للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وتكلفة .

- صلاح عبد الحميد مصطفى :

هى مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام تعليمية معينة بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنسيق وتنظيم ورقابة وتقويم جهودهم وتؤدى هذه الوظيفة من خلال التأثير فى سلوك الأفراد وتحقيق الأهداف المدرسية.

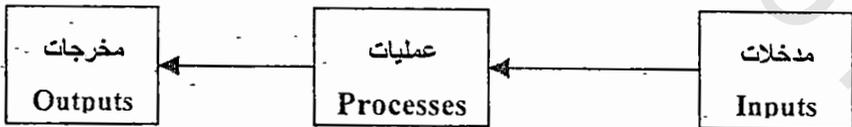
- من وجهة نظر التخطيط :

شاكر محمد فتحى : " يمكن النظر للإدارة المدرسية كمنظومة فرعية لمنظومة أكبر هى منظومة الإدارة التعليمية التى تعد بدورها منظومة فرعية لمنظومة أكبر هى النظام المجتمعى تتأثر وتؤثر فيه "



ومعنى ذلك أنه يمكن تعريف الإدارة من وجهة نظر التخطيط بأنها :

كل منظم يتكون من عناصر مادية وعناصر بشرية . ومجموعة عمليات متشابكة تعمل وفقا لمجموعة من الضوابط والمعايير التى تحكم المدرسة سواء داخل أو خارج المدرسة ، وبين المدرسة ومؤسسات المجتمع وذلك لتحقيق أهداف مخطط لها مسبقا .



تغذية رجعية Feed Back

- Even Hoyle believes that the greater openness between of schooling; understanding these relationships is vital in examining the principals and teachers underlies any improvement principles of school management.

مفهوم الإدارة المدرسية من الواقع :

مفهوم الإدارة : هو الوصول إلى الهدف المنشود من العملية التعليمية بأقصر الطرق عن طريق التخطيط والمتابعة الجيدة مع مراعاة بعض النقاط الأساسية وهي :

- العدالة المطلقة والمساواة بين العاملين.
- علاج المشكلات الطارئة أولاً بأول.
- مراعاة الضمير والله في كل التصرفات.
- جعل رفعة الوطن هدفاً أساسياً من جميع الأعين.
- اتباع الثواب والعقاب بدون تردد.
- إعطاء الفرصة للمسؤولين عن الإدارة في اتخاذ القرارات.
- استخدام أنسب وأحدث الأساليب والأدوات العلمية الحديثة والاستعانة بها.
- تأهيل نخبة من العاملين عن طريق عقد الدورات الداخلية والخارجية.

هو أسلوب علمي منظم يحتوى على مجموعة من العمليات والمسئوليات التي يقوم بها المدير بالتعاون مع العاملين في المدرسة (معلمين/ عمال) من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للعملية التربوية. وبالرغم من اختلاف الرأي ووجهات النظر في مفهوم الإدارة المدرسية ، إلا أنهم اتفقوا على أنها الوظيفة أو النشاط الذي يقوم به المدير لتحقيق أهداف المدرسة.

ويشير مدير آخر : بأنها أسلوب علمي منظم يحتوى على مجموعة من العمليات والمسئوليات التي يقوم بها المدير بالتعاون مع المعلمين والعاملين في المدرسة فنيين ومعلمين وتلاميذ من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التربوية. ويرى مدير آخر أن الإدارة المدرسية هي :

- ١- العدالة والمساواة بين الجميع .
- ٢- جعل الأمر شورى بين العاملين.
- ٣- علاج المشكلات الطارئة أولاً بأول.

٤- اليقظة التامة والمتابعة الدائمة .

٥- مراعاة الضمير والله في كل التصرفات .

مدير مدرسة عرفها على أنها متمثلة فيه (المدير) حيث يقوم بتوفير كل ما يلزم المدرسة من أدوات وأجهزة تشمل كل المجالات (زراعة ، صناعة) ويقوم باتخاذ القرارات بما فيه صالح المدرسة بما فيها الطلبة العاملين ويقوم بتوجيههم إلى الطريق السليم مراعيًا في ذلك العلاقات الطيبة مع المعلمين والطلبة داخل المدرسة والعلاقة الطيبة خارج المدرسة من خلال أولياء الأمور .

ومدير آخر ومن وجهة نظرنا أن كلمة إدارة أنها ليست بكلمة هينة وإنما هي كلمة ذات معاني عميقة ليس كل إنسان يقدر أن يكون قائداً بل هناك عوامل كثيرة تتوقف عليها القيادة وأن يكون ذو شخصية قوية وذات خلفية ثقافية عامة وذو نظرة صائبة ترى الأمور بحكمة وتوزع الأعمال كل في تخصصه فهذه الصفة لا بد أن تكون شخصية ذات مهارات خاصة حتى تتمكن من إدارة ناجحة شاملة قائمة على الاحترام والعدل مع مراعاة الضمير حتى تصل إلى أعلى مثل الإدارة لنصل إلى الهدف الحقيقي وهي الإدارة الصحيحة للوصول لمجتمع أفضل .

– منظومة الإدارة المدرسية :

مفهوم النظام : هو مجموعة من العلاقات المتداخلة بين الأجزاء المكونة لشيء ما . . .
أى أنه عبارة عن مجموعة من العمليات المتداخلة والمتراطة والمتكاملة لتحقيق غرض معين .

إن كل نظام System يتكون من نظم تحتية أو فرعية Sub-system أو بمعنى آخر، هناك ما يسمى بالنظام الكبير Macro ، والنظام الصغير Micro الذى يتكون من نظم صغيرة . وتصنف النظم إلى نظم مفتوحة ونظم مقفولة أو مغلقة . والنظام المفتوح هو الذى يسمح بالأخذ والعطاء مع بيئته ، والعكس صحيح بالنسبة للنظام المقفول ، ولكل نظام حدود وكل ما هو خارج حدود النظام يمثل وسط النظام وبيئته .

يعرفها أحمد إبراهيم أحمد بأنها : مجموعة من العناصر المدرسية (المدير - المعلم - التلاميذ - المنهج - النشاط - الوسائل التعليمية ١٠٠٠) سواء كانت هذه العناصر مادية أو غير مادية والتي تتفاعل مع بعضها البعض فى حالة تشابك وتعدد تؤثر وتتأثر وفق فلسفة

معينة لتحقيق أهداف الإدارة المدرسية . ويتحقق ذلك من خلال دراسة مدخل النظم
• System analysis

إن الإدارة هي منظومة من العمليات المقصودة والهادفة التي تتكامل فيما بينها من ناحية ، وبينها وبين المجتمع والبيئة الخارجية والظروف المحيطة من ناحية أخرى لتحقيق أهدافاً وأغراضاً معينة موضوعة مسبقاً . يقصد بمنظمة الإدارة المدرسية أنها عبارة عن مجموعة من العناصر تتفاعل مع بعضها البعض وتتأثر بما حولها لكي تحقق الأهداف المرجوة منها وهذا يرجع إلى نوع المدخلات والمخرجات في مجتمع المدرسة .

ويرى " ضياء زاهر " أن منظومة الإدارة المدرسية هي كل متكامل منظم يتألف من عناصر بشرية ومادية ومجموعة عمليات متشابكة تعمل وفقاً لضوابط ومعايير مقننة ، سواء داخل المدرسة أو بين المدرسة ومؤسسات المجتمع ، وصولاً إلى تحقيق أهداف مخططة ومرغوبة واجتماعية وتربوية بأكبر فاعلية ممكنة .

وتعرف المنظومة أيضاً بأنها مجموعة متشابكة من العناصر التي تتبادل وتتفاعل فيما بينها ، وأنها وحدة أو جهاز يتكون من مجموعة من الأجزاء المتداخلة ترتبط هذه الأجزاء ببعضها بعلاقة تأثير وتأثر مستمرة ، فإذا حدث تغيير في جزء منها يحدث تغيير في بقية الأجزاء . ولكن أرى أن أى تعريف لمنظومة الإدارة المدرسية لا بد أن يشتمل أو يشير إلى عناصر أساسية وهي وجود ترابط بين عناصر المنظومة ، ووجود تأثير وتأثر متبادل بين هذه العناصر ، ووجود هدف محدد تسعى المنظومة إلى تحقيقه .

نما سبق يمكن أن نخرج بالتعريف التالى لمنظومة الإدارة المدرسية ، هي كيان مترابط العناصر المتبادلة التأثير يسعى لتحقيق هدف تربوي .

العناصر الأساسية لمنظومة الإدارة المدرسية :

المدخلات : وهي تضم كل شيء يدخل المدرسة ليجزى عليه العمليات أو التفاعلات ، ويمكن تقسيمها إلى :

- موارد بشرية وهي تضم كل العناصر والطاقات البشرية الموجودة وأهمها التلاميذ ، وهيئة التدريس : الأفراد والقوى العاملة المعاونة لهيئات التدريس فى المجالات المختلفة .

- موارد اقتصادية وتكنولوجية ، موارد معلوماتية ، موارد ثقافية ، وسياسية إدارية ، ويمكن إجمال الموارد فى رمزية ، إنسانية ، مادية .

العمليات : تعتبر مرحلة يتم بموجبها تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال نمطان من التفاعل والأنشطة وتفاعلات وأنشطة متخصصة - أنشطة معاونة .

الوظائف : التنظيم : هو الإطار العام الذى تمارس من خلاله الإدارة وهو عملية إدارية يؤدى الأشخاص عن طريقها ووظائفهم وهو تلك الوظيفة التى يقوم بها المديرون بصفة مستمرة بهدف تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق تقسيم العمل وتوزيعه بين وحدات النشاط بالمدرسة وتحديد سلطات واختصاصات كل وحدة والعاملين بها وربط هذه الوحدات ببعضها بشبكة من الاتصالات والعلاقات تكفل سير العمليات والإجراءات فى سلاسة وكفاءة .

وبذلك يكون التنظيم الهيكل العام وتنسيق الجهود وطرح أساليب الأداء وتحديد السلطات والمسئوليات وإيجاد وسائل فعالة للرقابة والتعرف على الانحرافات والعمل على تصحيحها من أجل تحقيق الأهداف بأقل تكاليف مع حسن الأداء .

التخطيط : هو الوظيفة الإدارية التى تتضمن تقرير ما يجب عمله مقدماً مثل تقرير الأهداف والسياسات والإجراءات وغير ذلك من الخطط التى يتطلبها تحقيق الأهداف ويهتم التخطيط بتحديد الأهداف ، رسم السياسات والقواعد ، تحديد العناصر المادية والبشرية ، إقرار الإجراءات ، وضع البرامج الزمنية بترتيب الأعمال المطلوب القيام بها .

التوجيه : هو العملية التى يتم بها الاتصال بالمرءوسين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم إلى تحقيق الأهداف وعملية إرشاد الأفراد نحو أهداف تحدت فى مرحلة تخطيطية سابقة - إرشاد المرءوسين وتشجيعهم لكى يؤدوا عملهم بثقة ويحققوا النتائج المرغوبة .

الرقابة : هى التأكد من سير الأعمال فى اتجاه الأهداف المرسومة للمؤسسة ومن أن سلوك العاملين يتفق مع مقتضيات الوظائف التى يمارسونها وهى الوسيلة التى يتحقق بواسطتها المديرون والرؤساء من أن الأهداف تتحقق بالإتقان المطلوب وبأكبر كفاءة ممكنة .

المخرجات أو النواتج : المخرجات والنواتج تمثلها السلع أو الخدمات أو الروح المعنوية والرضا مع أهداف لأطراف أخرى ، عوائد ومنتجات وتتوقف المخرجات على فاعلية النشاط .

مخرجات المدرسة : هي كل شخص يغادر المدرسة في سن معين وقد تعنى الارتفاع أو الهبوط العام في المستوى الثقافي ، وهناك مخرجات إرتدادية ومخرجات نهائية .
التغذية الراجعة أو المرتدة : هناك مجموعة من المخرجات تكون مخرجات إرتدادية بمعنى أنها تدخل كمدخلات مرة أخرى أو بمعنى أننا نستخرج من المخرجات ما لا يقبل مستواه ونعتبره مدخلات جديدة .

الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية :

من الملاحظ أن هناك خلطاً شائعاً بين مفهومي الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية عند بعض المشتغلين بالإدارة ، حيث يطلقون اسم الإدارة المدرسية على الإدارة التعليمية ، أو العكس رغم أن لكل منهما دلالة مختلفة عن الأخرى .

ويمكن توضيح الفرق بين المفهومين فيما يلي :

أ - الإدارة المدرسية : هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية ، بينما تختص الإدارة التعليمية برسم هذه السياسة ، وتعتبر العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية علاقة الكل بالجزء بمعنى أن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها ، واستراتيجية محددة تتركز فيها فعاليتها ، وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة مالياً وفنياً للإدارة المدرسية وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المرسومة وتحقيق الأهداف التعليمية الموضوعية ، وتقوم كذلك بالإشراف والرقابة عليها لتضمن سلامة هذا التنفيذ .

ب - الإدارة التعليمية : يرأسها وزير التعليم ومهنته تنسيق سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة والإشراف على تنفيذ السياسة القومية للتعليم بطريقة مباشرة من خلال أجهزته الإشرافية والقيادات الإدارية والهيئات الفنية التابعة لها ، أما الإدارة المدرسية يقوم على رأسها ناظر المدرسة أو مديرها ومسئوليته هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة ويتعاون معه

وكيل المدرسة والمعلمون وغيرهم من العاملين فى المدرسة ، وناظر المدرسة ليس مطلق اليدين فى مدرسته وإنما هو مقيد بالإدارة التعليمية التى يخضع لها ويتصرف وفق ما تراه .

وظيفة الإدارة التعليمية :

يمكن أن نلخص أهم وظائف الإدارة التعليمية وهى :

١- القيام ببرنامج فعال لتحقيق العلاقات الناجحة بين المدرسة والمجتمع لأن المدرسة مؤسسة اجتماعية قامت لخدمة المجتمع وتحقيق أغراضه فى تربية النشء وعليه لابد أن يضع هذا البرنامج فى اعتباره خصائص المجتمع الذى تخدمه المدرسة وإمكانياته ومدى طموحه وتطلعاته وما يتوقعه من المدرسة ، وربط أبناء المجتمع بالمدرسة من خلال برنامج لخدمة البيئة .

٢- تطوير المناهج الدراسية ، ويقصد به تطوير العملية التربوية من حيث الأداء والمحتوى ، وهذا يتطلب برنامجا واسعا متعدد الجوانب منها القيام بمزيد من البحوث والدراسات الخاصة بالجوانب الثقافية والحضارية للمجتمع ومتطلباتها التربوية وما تفرضه على المدرسة ، وغير ذلك من الأبحاث التى تتعلق بنمو الأطفال ومطالبه التربوية ، والمتعلقة بتحسين أساليب تقوية المناهج ، وكذلك مساعدة المعلمين على النمو المهني .

٣- القيام بتوفير الخدمات التى تكمل التعليم المنظم داخل الفصل والتى تخص التلاميذ ، وأهم هذه الخدمات هى الخدمات العلمية والاجتماعية والتوجيه والإرشاد والعلاج ومختلف الخدمات السيكولوجية وتوفير الكتب الدراسية ووسائل النقل وغيرها ، وكل هذا يتطلب تنظيما وتنسيقا وإشرافا فعالا .

٤- يعتبر ميدان العاملين من الوظائف الإجرائية لإدارة التعليمية ، ويتعلق هذا الميدان بتوفير القوى البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية وكذلك رسم سياسة للعاملين ومستوياتهم وأسس اختيارهم وتوزيعهم والإشراف عليهم وتقييمهم وإعداد سجلات لهم .

٥- كذلك ميدان المبانى المدرسية والتجهيزات من أهم وظائف الإدارة التعليمية .

٦- الاهتمام بالشئون المالية مثل إعداد الميزانية وترتيب مرتبات المعلمين وعلاواتهم وترقياتهم والمشتريات والمناقصات والتوريدات وعمل الميزانية الختامية.

وظيفة الإدارة المدرسية :

لقد شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً فى الإدارة المدرسية ، فلم تعد مجرد تيسير شئون المدرسة تيسيراً روتينياً ، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام فى مدرسته والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع ، وحصر التلاميذ والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية ، بل أصبح محور العمل فى هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التى تساعد على توجيه نموه العقلى والبدنى والروحي والتى تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو ، كما أصبح يدور أيضا حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التى يدين بها المجتمع .

الوظيفة الرئيسية للإدارة المدرسية ، هى تهيئة الظروف ، وتقديم الخدمات التى تساعد على تربية التلاميذ ، وتعليمهم ، رغبة فى تحقيق النمو المتكامل لهم ، وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم .

وإلى جانب هذا فمن وظيفة الإدارة المدرسية العمل على نمو خبرات كل من فى المدرسة وفقا للصالح العام . ومما يساعدهم على تحقيق ذلك ، مراعاة ما يأتى :

- الإيمان بقيمة الفرد ، وجماعية القيادة ، مع ترشيد العمل .
- حسن التخطيط ، والتنظيم ، والتنسيق ، ثم المتابعة والتقييم .
- اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل فى المدرسة بأسلوب سليم .
- اتباع الأساليب الإيجابية فى حل مشكلات العمل المدرسى .
- الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية ، ومكانتها بين السلم التعليمى .
- الإدراك التام لخصائص نمو التلاميذ وما يستلزمها .
- الإلمام بمناهج المرحلة التعليمية وما تستهدف إليه .
- الوقوف على الصعوبات التى تعترض العمل داخل المدرسة .
- معرفة احتياجات البيئة ، ومشكلاتها ، واقتراح الحلول لها .

ومن ناحية أخرى ، يمكن أن نوضح أهم وظائف الإدارة المدرسية عن طريق تحديد أهم واجبات مدير المدرسة باعتباره المسئول الأول عن الإدارة المدرسية ومنها :

- ١- تحسين المنهج والعملية التعليمية .
- ٢- تنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسى .
- ٣- الإشراف على برنامج النشاط المدرسى وتحسينه .
- ٤- القيادة المهنية للمعلمين والنجاح فى العمل .
- ٥- توجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف .
- ٦- العمل الكتابى والمراسلات .
- ٧- العلاقات العامة والعمل مع البيئة .
- ٨- وضع السياسة واتخاذ القرارات وتنفيذها .
- ٩- تفويض السلطة والمسئوليات .
- ١٠- تقويم العملية التعليمية .

ومما سبق نلاحظ أن العلاقة بين الإدارة التعليمية والمدرسية هى علاقة الكل بالجزء والعكس صحيح . والإدارة التعليمية ترسم السياسة وتعد الخطط وتمتد المدرسة بالبرنامج المدرسى ، وواجب الإدارة المدرسية تنفيذ هذه البرامج .

خصائص الإدارة المدرسية الناجحة :

لما كانت الإدارة التعليمية ، ينبغى أن تكون تعبيراً نقيماً وترجمة مخرصة للفلسفة التى ينشدها المجتمع ، فإن المدرسة بالتالى ينبغى أن تكون بيئة منتقاه بالقياس إلى البيئات والمؤسسات الأخرى الموجودة فى المجتمع ، وهى لن تكون بيئة منتقاه إلا إذا كانت إدارتها نقيه ومعنى هذا أن يكون كل من الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية نموذجاً صالحاً فى العلاقات الإنسانية ، وفى سير العمل ، وفى التعاون واتباع الأساليب الديمقراطية ، وهى إذا أصبحت كذلك استطاعت أن تخلق الأمة الديمقراطية . وفى ذلك ما فيه من المزايا الكثيرة .

ولكى تنجح الإدارة المدرسية فى عملها ، ينبغى أن تتصف بالخصائص الآتية :

أولاً : أن تكون إدارة هادفة : وهذا يعنى أنها لا تعتمد على العشوائية أو التخبط أو الصدفة فى تحقيق غاياتها ، بل تعتمد على الموضوعية ، والتخطيط السليم فى إطار الصالح العام .

ثانياً : أن تكون إدارة إيجابية : وهذا يعنى أنها لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها الدور القيادى الرائد فى مجالات العمل وتوجيهه .

ثالثاً : أن تكون إدارة اجتماعية : وهذا يعنى أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة ، مدركة للصالح العام ، عن طريق عمل جاد ، مشبع بالتعاون والألفة .

رابعاً : أن تكون إدارة إنسانية : وهذا يعنى أنها لا تنحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة ، قد تسيء إلى العمل التربوى لسبب أو لآخر ، بل ينبغى أن تتصف بالمرونة دون إفراط ، وبالتحديد دون إغراق ، وبالجدية دون تزمّت ، وبالتقدمية دون غرور . وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير ما قصور أو مغالاة . تلك هى أهم المعايير التى ينبغى أن تتوفر فى الإدارة المدرسية ، حتى تتمكن من تأدية مهمتها بكفاءة ونجاح .

جهاز الإدارة المدرسية :

الواقع أن الإدارة المدرسية - فى حقيقتها - جهاز متكامل من العاملين فى المدرسة ، وفريق متعاون يسهم كل من فيه بدوره ، تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل والمشاركة وتحمل المسؤولية .

بيد أن هذه الجماعة تقوم بأداء الأعمال والمسئوليات المناط بها ، ولا يتنافى مع الرأى الذى يؤكد أن توفر القيادة الصالحة فى المدرسة ، المثلة فى مديرها أو ناظرها ، عامل أساسى يمكن المدرسة من النجاح فى تأدية وظيفتها ، وتربية أبنائها وخدمة بيئتها . وإلى جانب هذا فإن خير ضمان لنجاح أية سياسة تعليمية هو اشتراك المعلمين فى وضع هذه السياسة ، ووسائل تنفيذها . كذلك ينبغى اشتراك التلاميذ فى إدارة مدرستهم بحيث تكون المدرسة حقلاً يمارسون فيه الحكم الذاتى ، ويعتادون على تحمل المسؤولية ، ويكتسبون الكثير من المهارات الاجتماعية الطيبة ، بالإضافة إلى أن التربية الحديثة . تنادى بإشراك الآباء والأهالى بل والمؤسسات الاجتماعية فى إدارة المدرسة وتحديد أهدافها وحل مشكلاتها .

ويتضح من ذلك أن الإدارة المدرسية تشمل أكثر من فرد (المدير أو الناظر) فهى - كما ينبغى أن تكون - تتضمن كل من يعمل فى المدرسة من إداريين وفنيين وعمال (وكلاء -

مدرسين أوائل ومدرسين وغيرهم) وتلاميذ وآباء والمهتمين بشئون التعليم فى البيئة حتى تستطيع المدرسة القيام بمهامها ، وتحقيق غاياتها التربوية .

المدرسة مجموعة عمل متكامل :

المدرسة هى تلك المؤسسة التربوية التى تمثل جوهر العملية التعليمية ، ومثال لمجموعة عمل متكامل ، تتضافر فى إتمامه جهود فريق من العاملين هى فى حقيقتها ، مثل واضح لتكامل الخبرة التربوية إدارية كانت أو فنية . ومن ثم فإن الجهود المبذولة هى جهود موزعة بين أفراد هذا الفريق المتكامل . هناك الإدارة المدرسية ممثلة فى مدير المدرسة أو ناظرها ، ووكيل المدرسة أو وكلائها وهؤلاء يمثلون دعامة رئيسية فى العمل المدرسى . وهناك المعلمون ، وهؤلاء يمثلون حجر الزاوية فى العملية التعليمية وعصب الحياة فيها . وهناك الإداريون والفنيون أولئك الذين يقومون بأعمال تسهم بدور كبير فى إتمام العمل المدرسى . وهناك رجال الصف الثانى من المستجدين والعمال أولئك الذين يشاركون فى العمل بجهود ملموسة . إنه فريق عمل ، بينهم علاقات وثيقة ويجمعهم رباط مقدس هو رباط العمل والعمل من أجل النشء ، وبناء البشر أعلى أعمال الإنسان لأنه يهدف إلى إنضاج أعلى الثمار ، وأنفع ثروات الوجود وأبقاها ، إنها الأجيال المتعاقبة ، انهم بناء المستقبل ، وصناع الحياة فيه .

صعوبات أو مشكلات العمل فى الإدارة المدرسية :

الإدارة المدرسية شأنها شأن أى عمل يقوم به الإنسان ، لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته أو القيام به . وإذا تصفحنا ماهية الإدارة المدرسية ، وتتبعنا مسار الممارسة فيها ، نجد أنها تعاني - أحيانا - من بعض الأمور ، التى تمثل صعوبات فى طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل ، على أن هذه الصعوبات والمشكلات كما يمكننا أن نطلق عليها تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى ، تبعاً لظروف المدارس ، وطبيعة القائمين عليها ، ولكنها - على أية حال - مظهر من مظاهر طبيعة الإنسان وحركته فى الحياة ، فالبشر ليسوا سواء فى كل شئ ، وإنما توجد بينهم فروق فردية ، قد تكون فى ناحية أو أخرى ، وقد يتشابهون فى سمات ، إنها حياة الناس ودنيا البشر .

ويمكن أن تصنف الصعوبات أو المشكلات التي تتعرض لها الإدارة المدرسية على النحو التالي :

أولاً : صعوبات ذات صلة بالعملية التعليمية ، وتتمثل في :

- النقص في بعض هيئات التدريس .
- انخفاض مستوى أداء بعض المؤهلين لأسباب مهنية أو نفسية .
- تنوع سلوكيات المعلمين .
- وجود بعض الطلاب غير الأسوياء .
- تفشى الدروس الخصوصية وأثرها على العمل المدرسي .
- عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس أو العجز في بعض التخصصات .
- عدم توافر الإمكانيات المادية المطلوبة .
- عدم التكافؤ بين السلطة والمسئولية وتعارض الاختصاصات أحياناً بين الأجهزة المركزية والأجهزة المحلية .

ثانياً : صعوبة التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفنى :

ثالثاً : صعوبات العمل وتتمثل فى :

- تجاوز نسبة القبول .
- تجاوز الكثافات المقررة للفصول .
- الضغوط لقبول صغار السن وإعادة القيد ٠٠٠ الخ .
- عدم اتباع نظام اليوم الكامل فى الدراسة نتيجة لظروف متعددة .

المدرسة كوحدة إدارية مستقلة :

إذا تكلمنا عن الإدارة التعليمية وضرورة تحديثها فنحن إنما نضع نصب أعيننا المؤسسة التي قامت لمعاونتها جميع أجهزة هذه الإدارة التعليمية نقصد بها المدرسة ، فالمدرسة هي الوحدة الأساسية التي يقع على عاتقها تنفيذ السياسة العامة للتعليم وهي الإدارة الفعلية لتحقيق أهداف هذه السياسة .

ففي المدرسة تتبلور الاتجاهات التربوية والتعليمية وتتضح نتائجها الحقيقية في تنشئة الجيل وتهيئته للإضطلاع بمسئوليته في بناء هذا الوطن في حاضره ومستقبله .
والمدرسة هي الجهة المسؤولة عن رسم خطط التنفيذ وتهيئة الجو الصالح الذي تتم جوانبه العملية - التربوية والتعليمية - بما يحقق هذه الفلسفة وأهدافها . والتخطيط المدرسي هو العنصر الحيوى للسياسة العامة للمدرسة إذا تتيح المدرسة الإحصائيات التي تتكون منها دعامة التخطيط وتتكشف فيها المفارقات التي تدعو إلى التعديل في المناهج والكتب ويظهر من تطبيقاتها نتائج التجريب .

والمدرسة مجتمع وجهاز منظم به قيادة وجماهير ومسئوليات وله أهداف بعيدة وفريدة ومن حق هذا الجهاز أن يعمل وينطلق بكل طاقته وأن تكون له شخصيته الواجبة الاحترام والتقدير فإذا نظرنا إلى المدرسة بوصفها الحالى عندما وجدناها بقيادة جهاز استقبال ينفذ الأوامر والتعليمات التي تصدر إليها من جهات متعددة ، فكيان المدرسة على هذا النحو مشدود إلى كيان الغير ولا يتحرك إلا بإرادته ، ومن خلال قيود كثيرة تضمنتها اللوائح والقوانين والتعليمات والنشرات مما يجعلها جهازاً داخلاً ضمن الاحتواء وليس جهازاً ذا مبادرات وانطلاق .

ومعروف أن الخلق والإبداع لا يبرزان إلا في ظل الحرية والاستقلال الأمر الذى لا يتأتى إلا إذا كانت خطوط الاتصال بينها وبين الأجهزة الإشرافية قليلة ومختصرة وفى أضيق الحدود وأدواتها واضحة بينه ، وهذا يمكن أن يتحقق بدعم شخصية المدرسة ممثلة فى قيادتها ومجلس إدارتها ومختلف الأجهزة والتنظيمات بها ، ومنحها من السلطات ما يتكافأ مع مسؤولياتها الخطيرة وتوفير الظروف لها لتنطلق من كل قيد يعوق حركتها وانطلاقتها ، وبذا تطور الأجهزة المدرسية من مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شئون الدراسة وفق قواعد وتعليمات معينة إلى عملية ديناميكية يتم بمقتضاها تعبئة الجهود البشرية والمادية فى المدرسة وتوجيهها من أجل تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية لتكون المدرسة فعلاً كما يقال عنها مركز إشعاع كئيبة مسؤولة عن تربية النشء، وكمعنصر هام من عناصر تنمية المجتمع القريب والبعيد .

الإدارة علم وفن ومهنة :

هل الإدارة علم أم فن أم أنها تجمع بين العلم والفن ؟

ويمكن أن نقول أن هناك خصائص معينة للعلم إذا توافرت فى الإدارة كانت علماء... وهناك أيضاً ملامح للفن إذا توافرت كانت الإدارة فناً. وأن المتتبع للتاريخ الذى مرت به الإدارة ، ليجد أنها بدأت فنا من الفنون ، بمعنى أن صاحب العمل بدأ يمارس " الإدارة " بطريق التجربة والخطأ ، وحاول أن يفهم الواقع الذى يحيط به ويتعايش معه بحيث يتوصل إلى أكفأ الطرق التى تبلغه غايته . ولكن على أية حال لا يزال الفرق كبيراً بين العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية ، ومنها الإدارة. ويعرف " العلم " بأنه مجموعة من المعارف المتراكمة والمنطقية عن ظاهرة معينة أمكن الوصول إلى صحتها من خلال تطبيق الطرق العلمية فى البحث .

تعنى كلمة " فن " Art " الوصول إلى النتائج من خلال استخدام مهارات معينة؛ وهذه المهارات قد لا تتوافر لكل من يمارس العمل الإدارى .

إن الإدارة هى علم وفن معاً ولا يمكن فصل الجوانب العلمية لها عن الجوانب الفنية فى منظمات اليوم التى تتميز بالفخامة والتعقيد .

الحقيقة لا يمكن الإجابة على هذا السؤال بالنفى كما لا يمكن الإجابة بالإيجاب ، ذلك أنه ليس كل من أحاط بالمعرفة الإدارية يمكن أن يكون مديراً ناجحاً ، وكذلك ليس كل من لم يحط بالمعرفة الإدارية يمكن أن يكون مديراً فاشلاً . ولكن ما يمكن تأكيده فى هذا الإطار أن الممارسة الإدارية من قبل المديرين جانبيين هاميين هى الجانب العلمى ؛ والجانب الفنى ، فالإدارة إذن علم وفن معا فالمعرفة الإدارية لا تغنى عن المهارة الفنية ، وكذلك فإن المهارة الفنية ليست كافية بدون المعرفة الإدارية .

وأنه إذا كان الجانب العلمى للإدارة يهتم بالمعرفة ممثلة فى النظريات والمبادئ المدعمة بالأدلة والشواهد والمقاييس . فإن الجانب الفنى للإدارة أيضاً مهتم بكيفية تطبيق هذه المعرفة وإن المهارة والموهبة فى هذا التطبيق تتوقفان على جوانب فنية أخرى منها : طريقة الإحساس وأسلوب التخمين ، وكيفية الوصف والتعبير لتحليل الظواهر أو المشاكل الإدارية اليومية .

القواعد الأساسية للإدارة التعليمية والمدرسية :

١- الإدارة لازمة لكل مدرسة (ابتدائية - إعدادية - ثانوية) .

٢- الإدارة نشاط يتعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة جهوداتهم وتصرفاتهم .

٣- تحقق الإدارة الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية .

٤- تهدف الإدارة إلى تحقيق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية فهي مسئولية اجتماعية (نموذج مازلو Maslow للحاجات) .

الإدارة التربوية :

هى تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة فى إطار اجتماعى متصل بالفرد ، وبذويه ، وبيئته ، ويتوقف نجاحها على مدى المشاركة فى اتخاذ القرار ، وهو عامل ضرورى لنجاح أى نوع من أنواع الإدارة . لقد تطور مفهوم الإدارة التربوية - شأنها فى ذلك شأن أنواع الإدارة الأخرى - متأثراً بما طرأ من تطور على المفهوم العام للإدارة أولاً ، وبما طرأ على مفهوم التربية نفسه وإدارتها ثانياً . إن وحدة الإدارة التربوية هى النظام التربوى على مستوى الدولة والمجتمع بما فيه من مدارس ومؤسسات تربوية وخدمات تعليمية وصحافة وإعلام وما يحكم ذلك كله من تشريعات وقوانين . إن وزير التربية هو المسئول عن تنسيق السياسة التعليمية والتربوية بما يتفق والسياسة العامة للدولة على الصعيد القومى ، كما أنه هو المسئول عن الإشراف على تنفيذ هذه السياسة وإن كانت هذه المسئولية تتأثر بحدى السلطة الممنوحة له حسب طبيعة البلد الذى يعيش فيه ، وحسب نظامها السياسى والاجتماعى .

مقومات الإدارة المدرسية :

تتمثل الصفات القيادية لناظر أو مدير مدرسة فيما يلى :

١- القدوة الطيبة : من حيث التمسك بأسباب دينه وفى إيمانه واعتزازه به وفى مظهره وخلقه وسيرته وفى أبوته وأخوته لمعلمى المدرسة وموظفيها وطلابها وعمالها وأولياء الأمور بها .

٢- الثقة المتبادلة : عن طريق الخبرة الشخصية فى كافة المجالات والنشاطات فإن ثقة المدرسين والموظفين والعمال والطلاب بناظرهم من الدعامات الأولى لنجاح الإدارة المدرسية .

٣- خلق المناخ الصالح على أساس من الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم والبعد عن العنف والخلافات والتباغض والحرص على التعاطف والتعاون والمودة والألفة مع اليقظة التامة.

٤- التعرف على العاملين : وذلك بالوقوف على قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وإمكانياتهم وإسناد العمل المناسب لكل منهم مع توجيههم وإرشادهم بالحسن بالإضافة إلى تزكية المجدين وتشجيعهم والأخذ بيد المقصرين والارتقاء بهم.

٥- توزيع الاختصاصات : تفويض مدير المدرسة للعاملين معه لبعض الاختصاصات والواجبات والمسئوليات والالتزامات مع منحهم فى نفس الوقت كل السلطات وتعريف كل معلم بملكيته للمدرسة وبأنه جزء منها ومن الخير أن يتفرغ قائد المدرسة للسياسة العامة والأمور الجوهرية بالمدرسة وإسناد ، دون ذلك إلى مرءوسيه ومعاونيه .

٦- أسلوب القيادة الرشيدة : يقوم على الأسلوب الديمقراطي والحكم الذاتى والقيادة الجماعية ومركزية التخطيط لا مركزية التنفيذ والبعد عن النمط الأوتوقراطى أو الاتجاه البيروقراطى (المكتبى).

مبادئ الإدارة المدرسية :

- تقسيم العمل حيث يؤدى التخصص فى أداء الأعمال إلى رفع الكفاءة الإنتاجية .
- تكافؤ السلطة والمسئولية حيث أن المسئولية هى نتيجة لتحويل السلطة .
- الانضباط وإطاعة الأوامر واحترام أنظمة العمل .
- وحدة القيادة حيث يتلقى المرءوس أوامره من رئيس واحد .
- أولوية المصلحة العامة حيث تفضل على المصلحة الشخصية .
- وحدة التوجيه حيث توجه الرئاسة جهود وأنشطة العمل نحو هدف محدد .
- المكافأة العادلة التى تحقق الرضا بين العاملين .
- المركزية حيث تتحدد الظروف والمواقف ودرجة المركزية .
- تدرج السلطة وعدم تخطى الرئيس المباشر فى الاتصالات .
- التنظيم حيث يوضع الأشخاص والأشياء فى المواضع المناسبة .
- المساواة وضرورة معاملة الإدارة للأفراد بعدالة ومساواة لرفع معنوياتهم .
- استقرار العاملين وضرورة استقرارهم فى أعمالهم لفترة معقولة .

- توفير روح المبادرة والابتكار وتشجيع المرءوسين على الإسهام فى اتخاذ القرارات .
- تنمية روح الفريق بين جميع العاملين .

السلطة : Authority

وإذا كانت السلطة ترتبط بالرئاسة ، حيث لا يمكن أن يكون ثمة رئيس بلا سلطة ، فإنها ترتبط بشكل أكبر (بالتنظيم) لأنه لن يكون تنظيم وبالتالى تنسيق بين الأعمال والواجبات بلا سلطات ، وقد تعددت المفاهيم بمفهوم السلطة ومنها :

- السلطة هى الحق فى إصدار الأمر إلى المرءوس من أجل القيام بخدمة ما أو إصدار الأمر إليه للقيام بنشاط ما

• The power or right to make important decisions and control people.

- وهى الحق فى التصرف أو فى توجيه تصرفات الآخرين لتحقيق أهداف المدرسة .

- ويعرفها " فايول " Fayol بأنها الحق فى إصدار الأوامر وقوة الحصول على الطاعة .

- ويعرفها " سمون " Simon بأنها القوة على اتخاذ القرارات التى توجه تصرفات طرف آخر .

- " ماكس فيبر " Max weber : عملية الانصياع والطاعة التى يقوم بها الفرد للأوامر الصادرة من مصدر معين .

- " كونتز " Konntz : المقدرة على إصدار الأوامر للآخرين ليقوموا بنشاطات معينة لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالى تتضمن السلطة قوة إصدار القرارات والتعليمات .

- السلطة هى الحق الشرعى فى إصدار الأوامر وإجبار الآخرين على تنفيذها .

وتعرف السلطة فى الإدارة بأنها القدرة على اتخاذ القرارات التى تحكم سلوك الآخرين وتصرفاتهم أو هى حق إصدار القرار .

ويقسم " ماكس فيبر " Max weber السلطة إلى ثلاثة أنواع :

- ١- السلطة التقديرية : وترتكز أساساً على السن والمكانة .
- ٢- السلطة الكاريزمية : وتعتمد على الصفات والقدرات .
- ٣- السلطة الرشييدة : وهى السلطة القائمة على مجموعة من القواعد .

وكثيراً ما يخلط رجال الفكر الإدارى ما بين القوة والسلطة غير أن هناك فرقاً كبيراً بينهما . فالقوة يستمدّها قائد أو رئيس العمل إما من مركزه الذى يكفله له القانون أو من تأثيره على أفراد الجماعة العاملين معه وذلك فى حماية القيادة أو من الإثنين معاً ؛ أما السلطة فهى مرتبطة بالوظيفة التى يشغلها الفرد فكل شخص فى المؤسسة له سلطة معينة يتوقف مقدارها على حجم الوظيفة التى يشغلها .

يتضح من التعريفات السابقة للسلطة أنها تحتوى على المقومات التالية : الحق ، الأمر ، التصرف ، القوة ، طاعة وتنفيذ الأوامر . لكن إذا أساء المدير استخدام السلطة المنوطة له يتحول إلى مدير تسلطى استبدادى أما المدير الذى يفوض السلطة فهو المدير الديمقراطى على الرغم من أن السلطة عبارة عن قوة إصدار القرارات إلا أن ذلك لا يتنافى مع تحقيق مبادئ الديمقراطية ، فالديمقراطية الحقّة تتطلب حسن تنفيذ القرارات وفى نفس الوقت المشاورة والتعاون إذا كان هناك أى قرار يضر بالصالح العام للآخرين ، فالسلطة كما أشار كامل بربر لها نوعان : تنفيذية واستشارية وهذه السلطة الاستشارية تحقق مبادئ الديمقراطية .

تفويض السلطة : Delegation of Authority

من الذين نادى به بقوة هى " ماري فوليت M. Follett حيث كان أحد المبادئ هو: تطبيق مبدأ القوة المشتركة بدلاً من القوة المتسلطة ، فالتكامل فى الأنشطة سبباً لتفويض السلطة خاصة مع كبر حجم المنظمات وازدياد الحاجة إلى الخبرات المتخصصة للتعامل مع النشطة المتكاملة .

ونادى به أيضاً " شستر برنارد " Chester Bernard فى الهيكل التنظيمى ، حيث ركز على تفويض السلطات كأساس لبناء التنظيم .

فالتفويض هو الوسيلة الوحيدة التى يستطيع بها المدير أن يتجاوز قدراته الذاتية على إنجاز الأعمال ، وفى نفس الوقت هو الطريق إلى الاستفادة الكاملة من قدرات ومهارات المرءوسين ، تلك القدرات التى لا يمكن أن تستغل استغلالاً كاملاً بدون تفويض . وتفويض السلطة هى عملية يتم بمقتضاها نقل السلطة من المدير إلى المرءوس لأداء عمل معين ، ولا يعنى التفويض على الإطلاق تفويضاً للمسئولية ؛ إنما يعنى أن يكون مفوض السلطة مسئولاً مسئولية مباشرة عن نتائج أداء العمل .

ويأتى التفويض من الوظيفة الإشرافية أو التنفيذية الأعلى ، وهو يعنى أن يمنح الرئيس أو يكلف آخرين من مرءوسين بجزء من العمل الإدارى المناط به - وتتم عملية تفويض السلطة بمراحل ثلاث هي :

١- تحديد الأعمال .

٢- تكليف المرءوس بأعمال محددة ومنحه سلطات كافية .

٣- مسئولية المرءوس عن المهام المسئول عنها .

٤- تحديد الواجبات بشكل يسهم فى تحقيق الأهداف .

من ذلك يمكن أن نرى أن تفويض السلطة هو منح سلطة معينة إلى فرد ما بواسطة من يملك سلطة أعلى منه وتظهر أهمية تفويض السلطة فى عمل المؤسسات الكبيرة .

المسئولية : Responsibility

هى الالتزام لاستخدام السلطة من أجل تحقيق أو إنجاز تصرف معين ، كما تعنى المسئولية مبدأ المساءلة أمام الغير .

- الالتزام بأداء عمل معين مفروض يحاسب عليه الفرد .

وتعرف المسئولية بأنها التعهد والالتزام ، التعهد بالقيام بواجبات وأعمال ومهام محددة . ويلاحظ أن عدم أداء الأعمال أو المهام يؤدي حتما إلى عدم تحقيق الأهداف التى خطط العمل ونظم فى ضوءها . ومن ثم ارتبطت المسئولية بتحقيق الأهداف .

ويشير " كونتز " Koontz أن المسئولية هى التزام الفرد بالقيام بالواجبات المحددة من كونه عضوا فى التنظيم .

- والمسئولية هى الواجبات والمسئوليات أو الالتزامات المرتبطة بوظيفة ما والتى يتعين على من يشغل هذه الوظيفة أن يقوم بها فى الوقت والمكان المحددين .

- فهى التزام بأداء عمل معين مفروض يحاسب عليه الفرد أو هى محاسبة الفرد على القيام بواجبات محددة بحكم كونه عضوا فى تنظيم ما . ومن الجدير بالذكر أن مجرد تعاون شخصين أو أكثر لتطبيق هدف معين يتطلب تقسيم الواجبات بينهم لتحديد مسئولية كل فرد منهم .

- وتعنى تعهد المرءوس أو التزامه بتنفيذ أعمال أو نشاطات معينة معهودة إليه بأقصى قدراته والالتزام هو أساس المسؤولية .

- تعنى التزام الموظف بمباشرة الأعباء أو الاختصاصات الموكلة إليه فى الإطار الشرعى أو القانونى .

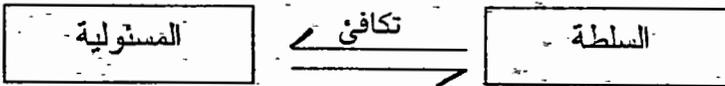
وإذا كانت السلطة تعنى كما أشار سيد الهوارى أن السلطة هى إعطاء الأوامر وإصدار القرارات فإن المسؤولية هى أداء العمل على أكمل وجه من خلال تعليمات الرئيس . وهناك مسئولية تجاه الأفراد الآخرين ومسئولية تجاه الفرد نفسه ونحن نضيف وجهة نظر أخرى للمسئولية تجاه الأشياء فى المحافظة عليها وصيانتها .
السلطة والمسئولية والعلاقة بينهما :

The Relationship between the Authority and Responsibility

هناك ارتباط قوى بين السلطة والمسئولية . إذ ليس من المقبول أن يكلف فرد بعمل ما ومهام محددة ويحاسب على مسئوليته عن هذا العمل وتلك المهام دون أن يمنح السلطة التى تجعله قادراً على تخطيط هذا العمل وتنظيمه ومتابعته ، إلى غير ذلك من عمليات إدارية ولذلك يقال أن السلطة يجب أن تتناسب مع المسئولية .

وكما أشار كلاً من " فايول و تايلور " Fayol & Taylor على أنه من الضرورى أن يكون هناك تكافؤ بين السلطة والمسئولية وذلك لضمان جدية المؤسسة ، وفى حالة وجود تباين بينهما أو زيادة السلطة عن المسئولية يحدث خلل فى المؤسسة التعليمية . والعكس فى حالة زيادة المسئولية عن السلطة يحدث شلل جزئى فى المؤسسة ؛ أى أنه يجب على المدير أن يراعى بدقة ظروف العاملين فى المؤسسة لضمان تحقيق أهدافها .

ومن المشكلات التى تواجه رجال الإدارة عند قيامهم بعمليات التنظيم الإدارى مسألة إقرار أساسى سليم لتقسيم العمل وتوزيع المسئوليات على العاملين ، بحيث تتكافأ مسئولية كل منهم مع السلطة الممنوحة وذلك حتى لا تحدث انحرافات فى العمل أو التعطيل لمجريات الأمور فى المؤسسات .



ولما كانت المسؤولية هي التعهد والالتزام ، فإنها لا يمكن أن تفوض - ذلك أن مدير المؤسسة يظل مسئولاً أمام رؤسائه حتى إذا فوض سلطاته إلى مرءوسيه ولا يؤدي تفويض السلطة إلى تفويض للمسئولية ، لأنها تعهد بالعمل والتزام به ومدير المدرسة مسئول عن سوء النتيجة العامة للمدرسة ، وكل معلم مسئول أمام المدرس الأول ، وهكذا . ومعنى هذا أنه لم يحدث أى تغيير فى المسئولية ، ولا يمكن أن يتصل المدير منها ملقياً تبعاتها على مرءوسيه .

ويرى " دراكر " Drucker أنه يجب أن تعطى للمديرين سلطات أوسع لتغطى المدى الذى يعملون فيه على قدر المستطاع . وذلك بدفع سلطة صنع القرارات إلى أسفل ، حيث تكون السلطة التنفيذية أقرب ما تكون إلى مواقع العمل والتطبيق الفعلية مما يتطلب عملية تفويض السلطة .

ويرى " هكس وجوليت " Kicks & Gullett أن كلا من السلطة والنفوذ والمسئولية والمحاسبة يجب أن يكونوا متكافئين ومساويين لبعضهم البعض فى كل مركز فى المنظمة ، حيث تظهر المشكلات حينما يختل هذا التوازن . فإذا تجاوزت السلطة عن النفوذ كان الفرد غير فعال وغير قادر على استخدام العقوبات والمكافآت لتدعيم سلطته ؛ أما إذا تساوى كل من السلطة والنفوذ فيجب أن يرافقهما المسئولية والمحاسبة .

وتتميز الإدارة المدرسية الديمقراطية " بتكافؤ السلطة مع المسئولية " ففى مثل هذا التنظيم يفوض مدير المدرسة أعضاؤها العاملين معه للقيام ببعض الواجبات والمسئوليات مع منحهم فى نفس الوقت كل السلطات التى تتكافأ وتسهل عملهم حتى يضمن نجاح الأعمال والأضطلاع بمسئولياته . ولذا فإن المشكلة ليست فى وجود السلطة أو عدم وجودها بل فى المقدار الذى يجب أن تفوض به .

المحاسبة : Accountability

تعرض عدد غير كبير فى مجال الإدارة لفكرة المحاسبة ، حيث اهتموا بتنمية مفهوم المحاسبة أو المساءلة بجانب مفهوم الالتزام أو المسئولية .

- ويرى " هكس وجوليت Hicks & Gullett أن المحاسبة هى " المساءلة أمام السلطات الأعلى من الشخص . لذا فكون الفرد محاسباً accountable يعنى أنه مسأل answerable أمام رئيسه الذى فوضه فى اختصاص معين .

- ويرى " موسازى " Musaazi أن المحاسبة هي " حالة وفقا لها لا بد أن يقدم كل عضو فى المنظمة تقريراً يبين فيه لرئيسه الأداء الكلى للعمل الذى يقوم به بغض النظر عما قام هو نفسه بتفويضه للآخرين .

من ذلك يتضح أن أى مسئولية لا بد لها من شقين أولهما الالتزام أو التعهد فهو جوهرها ولبها وثانيهما المحاسبة أو المساءلة وهو نتيجتها المنطقية ، فبقدر الالتزام تكون المحاسبة .

عناصر الإدارة المدرسية :

وتتمثل فى أننا نحتاج إلى القيادة أو تقوم الإدارة بمهامها ولذا هى تحتاج لعملية إدارة وتشغيل ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تطبيق عناصر الإدارة والتي تعتبر فى نفس الوقت وظائف الإدارة الحديثة والتي تقوم بها لتحقيق أهدافها .

أولاً : التخطيط : Planning تعنى القدرة على التنبؤ أو إعداد قبل التنفيذ ونعنى بالتخطيط دراسة واختيار وسائل تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية وذلك لتحقيق هدف معين وواضح محدد فى فترة زمنية معينة ومحددة وتحديد الأهداف والأعمال الواجب أداؤها وترتيب الأعمال لأولوياتها وتحديد الوقت اللازم ووضع وسائل تنفيذها .

والتخطيط يعنى ذلك عن طريق وضع برنامج عمل للمديرين يشتمل على النواحي الآتية :

- ١- الإعداد للعام الدراسى الجديد وتشكيل اللجان المتخصصة .
- ٢- إعداد برنامج عمل لتنفيذه على مدار السنة .
- ٣- إعداد خطة لعلاج المتخلفين دراسياً ورعاية المتفوقين .
- ٤- عمل خطة للخدمات الطلابية صحياً واجتماعياً وثقافياً وفتحياً .
- ٥- وضع دستور للنظام المدرسى مدعم بوسائل التنفيذ السليمة .
- ٦- ابتكار خطة للإرتقاء بالمدرسة والنهوض بها من جميع نواحيها .
- ٧- إسهام المبرزين من الأساتذة فى وضع خطة للتجريب لتنفيذ بعض الإتجاهات الحديثة فى السياسة التعليمية الجديدة .

- ٨- دعم صلات المدرسة بخريجياتها وبالمدراس الواقعة فى محيطها والعمل على نجاح مشروع اليوم المفتوح .
- ٩- وضع خطة متكاملة لمشروعات النشاط المدرسى على مستوى الفصول ومستوى المدرسة فيما يتصل بخدمة المناهج ثم تنمية المواهب والخبرات والقدرات للطلاب .
- ١٠- الوسائل العلمية لدعم الدراسة وانتظامها فى الفترة الأخيرة من العام الدراسى مع الإعداد لامتحان آخر العام وفقاً لخطة مدروسة .

ثانيا : التنظيم : Organizing أى القيام بتحديد وتوزيع مسئوليات واختصاصات داخل المدرسة حتى يعرف كل فرد داخل المدرسة نوع السلطة الممنوحة له والذى عن طريقه تنظيم الجهود الفردية والجماعية وأشكال الاتصالات المختلفة داخل المدرسة .

ويمكن ممارسته على النحو التالى :

- ١- تقدير حجم الأعمال اللازمة لتحقيق رسالة المدرسة فى نواحي الدراسة والنشاط والإشراف والريادة والمجالس المدرسية والشئون الإدارية والمالية وتقدير ما يلزمها من القوى البشرية .
- ٢- تحديد المسئوليات المنوطة بكل جهاز من أجهزة المدرسة وإسناد الأعمال المناسبة إلى العاملين بالمدرسة فى كافة المجالات .
- ٣- إعطاء الجدول المدرسى العام مع مراعاة الأسس والشروط المناسبة لكل من الطالب والمعلم وترابط المواد ومواعيد حصص الدراسات والتربية الرياضية والعسكرية والدروس العملية بالمعامل وشعب اللغات والدين المسيحى والمكتبة .
- ٤- تنظيم جماعات النشاط من حيث اختيار المشرفين عليها وأعضائها من الطلاب طبقاً لرغباتهم وميولهم واستعداداتهم مع تحديد المواعيد والأماكن وتجهيز الخامات والمواد اللازمة لممارسة النشاط .
- ٥- إعداد جداول زمنية بمواعيد اجتماع المدرسين الأوائل لكل مادة مع معلميه ومجلس إدارة المدرسة ومجلس الآباء ومجلس النشاط ومجلس الرياضة ومجلس اتحاد الطلاب .

٦- وضع خطة لتنظيم الملفات والسجلات والدفاتر المالية والبطاقات والامتحانات حتى يسهل متابعتها ومراجعتها بصورة ميسرة.

ثالثاً : التنسيق : Co-ordinating هو ترتيب وتوحيد مجهود الأفراد للوصول إلى هدف مشترك مستهدفاً منع التكرار والازدواج والتضارب وإزالة التعارض والمنافسة وتحقيق التوافق والانسجام داخل الإدارة المدرسية.

رابعاً : التوجيه : Directing وتعنى به مراقبة التنفيذ والتأكد من مطابقته للخطة الموضوعة ويقوم المدير بتوجيه وإرشاد المرءوسين والإشراف عليهم أثناء العمل وتنفيذهم للأوامر الإدارية وتحقيق مبدأ أو التأكد من تحقيق مبدأ تسلسل القيادة ووحدة الأمر أى أن يكون للمرءوس رئيس واحد لا يتعداه ولا يتخطاه ولا يعتبر وحدة الأمر فى مفهومها العام تجاوباً وظيفياً إنسانياً فقط لأن المرءوس يلجأ للرئيس طلباً للمشورة والتوجيه ويتلقى الأوامر منه .

ويتم التوجيه السليم عادة بروح إنسانية كريمة تبرز المحاسن ثم تعالج الضعف برفق وأناة وحكمة ورؤية . وتتبلخص رغبات التوجيه فيما يلى :

١- توجيه هيئات التدريس بزيارات الفصول والمقابلات الفردية واجتماعات المعلمين وحلقات التدريب التأهيلية والتجديدية.

٢- توجيه الموظفين الإداريين : تعريف الموظف باختصاصاته طبقاً للنشرات والقرارات المنظمة مع تزويده بالنصائح والتوجيهات اللازمة لحسن سير العمل من حين لآخر .

٣- توجيه الطلاب وذلك بتجميع بيانات لىء بطاقة لكل طالب للإستعانة بها فى معالجة الطالب ومعاملته المعاملة الناجحة فى المعالجة وكذلك بحل مشكلات الانحراف بصورة فردية وفى حلقات توجيهية تعقد من حين لآخر للطلاب المشكلين مع الاستعانة بأولياء الأمور بالإضافة إلى الإذاعة الصباحية ومن خلال زيارات الفصول كذلك فى أوقات الرحلات والمعسكرات وجماعات مجالس اتحاد الطلاب وجماعات النشاط.

٤- توجيه الآباء : وذلك بعقد ندوات وحفلات للتوعية وبث روح التعاون بين البيت والمدرسة مع توجيه المواطنين بالوعى الصحى والتعاون وخدمة البيئة وتعليم الكبار

وتنظيم الأسرة عن طريق التمثيليات وفي مختلف المناسبات وفي المعارض والمجلات المدرسية ثم تشجيع الآباء على زيارة المدرسة من حين لآخر ودخول الفصول من حين لآخر ليلمسوا بأنفسهم ما تبذله المدرسة وهيئات التدريس من جهود في سبيل تربية وتعليم وتثقيف الأبناء.

خامساً : المتابعة : Follow up لن تكون هناك فاعلية أو إيجابية من التخطيط أو التنظيم ما لم يكن مشفوعاً بمتابعة منظمة وذا أوقات متفرقة وتشمل عملية المتابعة في مخطط المدرسة النواحي التالية :

- ١- متابعة خطة العمل والتنظيم المدرسي الذي وضع بمعرفة المسؤولين بالمدرسة.
- ٢- متابعة أعمال هيئة التدريس والموظفين والعمال وتسجيل كافة الملاحظات في سجل خاص بإدارة المدرسة.
- ٣- متابعة البطاقات الشهرية للطلاب.
- ٤- متابعة تنفيذ قرارات المجالس ودراسة معوقات التنفيذ وتذليلها في حدود الإمكانيات المتاحة.
- ٥- متابعة نتائج أعمال تقويم الطلاب من خلال اختبارات أعمال السنة وآخر العام.
- ٦- متابعة النشاط المدرسي في كافة مجالاته.
- ٧- فحص أعمال الشئون المالية والإدارية ومراجعتها في فترات دورية.
- ٨- متابعة الخدمات التي تحقق دور المدرسة كمركز إشعاع في البيئة المحيطة بها.
- ٩- من المهم جداً متابعة خريجي المدرسة في مراحلهم التعليمية التالية.

سادساً : التقويم : Evaluation ويتضمن تحديد خطوات الخطة هل هي تمت على أكمل وجه في تنفيذها وما هي أوجه القصور الموجودة والعمل على علاجها وتحديد إيجابيات وسلبيات الخطة وذلك من خلال تقويم كل العاملين بالمدرسة وكذلك الطلاب في مدى تحقيقهم لعناصر الإدارة المدرسية . لعل من أهم العمليات التربوية تقويم العاملين بالمدرسة وكذلك الطلاب على أسلوب علمي سليم حتى تتحقق الفائدة المرجوة من العملية التعليمية بحيث لا يكون هناك فاقد في التعليم إلا بالقدر اليسير فقد أصبح التعليم في وقتنا الحاضر عملاً استثمارياً بالدرجة الأولى .

أما عناصر التقويم فتشمل ما يأتي :

١- تقويم التلاميذ طبقاً للعناصر التي شملها القرار الوزاري رقم ٢٠٥ والقرار ١٠٩ بحيث لا يقتصر تقويم الطالب على الناحية التحصيلية فحسب .

٢- تقويم المناهج والكتب الدراسية : مع تكليف هيئة تدريس كل مادة نقد المناهج نقداً موضوعياً وتقديمه للموجهين الفنيين .

٣- تقويم أعمال الريادة والمجالس المدرسية المختلفة .

٤- تقويم إمكانات المدرسة : المادية والبشرية ومدى ما حققته من فائدة في المجال المدرسي ومجال خدمة البيئة .

٥- تقديم تقارير فترية وسنوية من المدرسة إلى المختصين بالإدارة التعليمية . مع الإشارة إلى احتياجات المدرسة بحيث تنهياً لها الوسيلة لتأدية رسالتها على الوجه الأكمل كمؤسسة اجتماعية وتربوية مسؤولة عن تربية النشء تربية متكاملة ليكون قادراً على شق طريقه في الحياة ولسد احتياجات المجتمع من القوى البشرية المتخصصة واللازمة لعملية التطور في الدولة العصرية . ويعتبر التخطيط والتقويم من أهم عناصر الإدارة المدرسية .

معايير فاعلية الإدارة المدرسية :

لقد وضعت معايير أربعة تقدر في ضوئها الإدارة المدرسية الناجحة ولتحديد فاعليتها وهذه المعايير هي :

المعيار الأول : تتميز الإدارة الناجحة بتفويض واضح للسلطة ، وتعيين محدد للمسئوليات التي تتناسب معها .

المعيار الثاني : أن الإدارة تخدم التعليم ، ولذلك تتحدد وظائفها وتنظيمها ووسائل تنفيذها في ضوء أهداف المدرسة .

المعيار الثالث : يجب أن تعكس إدارة المدرسة العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة وأن تعكس أيضاً خصائص المعلمين الذين يقومون بهذا العمل .

المعيار الرابع : يجب أن تدبر الإدارة كل أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلاً مناسباً .

المهارات القيادية لمدير المدرسة :

يتطلب نجاح (القائد التربوى / المدير) توفر مجموعة من المهارات الأساسية وهى جميعها لازمة للمدير الناجح بدرجات متفاوتة ، ومن هذه المهارات ما يلى :

- ١ - المهارات الذاتية .
- ٢ - المهارات الفنية .
- ٣ - المهارات الإنسانية .
- ٤ - المهارات الإدراكية .

١- المهارات الذاتية : Individualistic Skills

تشمل بعض السمات والقدرات اللازمة فى بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل السمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس ، وتتطلب هذه المهارات وجود القوة البدنية ، والقدرة على التحمل ، والنشاط والحيوية .

٢- المهارات الفنية : Technical Skills

ويقصد بها أن يكون المديرين والرؤساء على علم تام بجميع النواحي الفنية التى يشرفون على توجيهها فمدير المؤسسة التعليمية ينبغى أن يكون على دراية بما يقوم به كافة المتخصصين (المعلمين) الذين يعملون تحت قيادته . وتتضمن هذه المهارات قدراً من المعلومات والأصول العلمية لدى المدير ، ومن أهم السمات المرتبطة بها : الفهم العميق والشامل للأمور ، القدرة على تحمل المسئولية والحزم ، الحكم الصائب على الأمور ، الإيمان بالهدف ، وإمكانية تحقيقه . والمهارة الفنية هى المعرفة المتخصصة فى فرع من فروع العلم والكفاءة فى استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفعالية ومنها ما يلى : القدرة على تحمل المسئولية ، الفهم العميق والشامل للأمور ، الحزم ، الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه .

٣- المهارات الإنسانية : Human Skills

فالقائد لا بد أن يكون قادراً على خلق بناء قوى منسجم ومتكامل متعاون مع العنصر البشرى الذى يعمل معه . فلا بد أن يكون علاقات اجتماعية ناجحة قائمة على الألفة والتعاون . وتعنى قدرة القائد على التعامل مع مزءوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعى بينهم ؛ وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة لآرائهم

وممولهم واتجاههم . وعند المهارة تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأفراد وهى أكثر حيوية من المهارات الفنية . وترتبط بهذه المهارة مجموعة من السمات الأساسية منها الاستقامة وتكامل الشخصية ، الاستقامة . وتتطلب هذه المهارات من المدير / الناظر أن يكون قادرا على بناء علاقات طيبة مع الآخرين ، وتقبل اقتراحات العاملين معه وانتقاداتهم البناءة ، وإعطائهم الفرصة لإظهار ابتكاراتهم ، وإشعارهم باطمئنان ، وتلبية طلباتهم ، وإشباع حاجاتهم . كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءا من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع المرءوسين .

٤- المهارات الإدراكية : Conceptual Skills

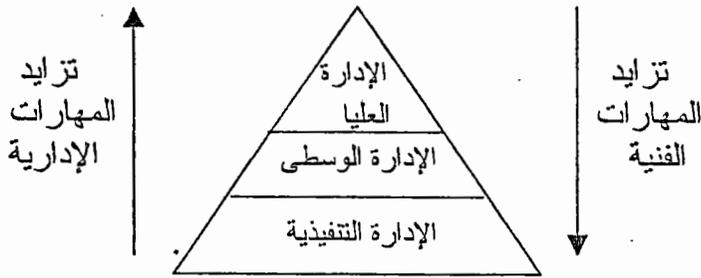
وتعنى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذى يقوده ، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغييرات التى قد تحدث فى أى جزء منه عن بقية أجزائه ، وقدرته على تصور وفهم علاقات الفرد بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذى يعمل فيه . وهى أشد ما تكون ضرورة بالنسبة للقادة الإداريين فى المراكز العليا . إذ تحتم عليهم مسؤولياتهم تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة لها . ولذلك يجب أن يتصفوا بقوة الإدراك والمهارة فى ربط المسميات بالأسباب . وهى ضرورية لمدير المدرسة لمساعدته على النجاح فى تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات ، وتوقع الأمور التى قد تحدث فى المستقبل ، والنظرة الكلية للأشياء ، وليس مجرد النظرة الجزئية للمشكلة المراد دراستها . وتعتبر هذه المهارات من أهم المهارات الفردية اللازمة لمدير المدرسة ، وفى نفس الوقت تعتبر من أصعب المهارات فى تعلمها واكتسابها .

وبصفة عامة يمكن القول بأن الحاجة إلى :

- المهارات الإدارية والقدرة على اتخاذ القرارات تزيد كلما اتجهنا نحو أعلى الهرم الإدارى .

- المهارات الفنية تزيد كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإدارى .

- أن السياسات والأهداف والخطط الإجمالية التى لا تهتم بالتفاصيل توضع فى أعلى ، بينما يزيد الاهتمام بالتفاصيل كلما اتجهنا أسفل الهرم الإدارى .



مستويات الإدارة والمهارات الإدارية والفنية لكل مستوى

القرار التربوي : Educational Decision

ويعنى به أنه اختيار واعى لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر من البدائل التعليمية المطروحة والممكنة لحل مشكلة أو قضية تعليمية ، على أن يكون البديل الذى وقع عليه الاختيار هو أحسن بديل لتحقيق الأهداف .

صنع القرار : Decision Making

هو مجموعة من الخطوات والإجراءات المنهجية التى تقوم على أساس من التفكير المنطقي والمعالجة العلمية لمجموعة من المعلومات والبيانات المتعلقة بالمتغيرات المختلفة والحاكمة لمشكلة أو قضية تعليمية معينة لاختيار بديل واحد من بين بديلين أو أكثر من البدائل المطروحة والممكنة لحل تلك المشكلة .

العلاقات الإنسانية : Human Relationships

ويقصد بالعلاقات الإنسانية عملية تنشيط واقع الأفراد فى موقف معين مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسى وتحقيق الأهداف التعليمية المرغوبة . ويشير " ديفز " Davis إلى مفهوم العلاقات الإنسانية بأنه يقوم على التفاعلات بين الأفراد حيث يتجمعون فى تشكيلات لتحقيق أهداف محددة . وهو أيضاً تكامل الأفراد فى موقف معين يدفعهم إلى العمل معاً بشكل منتج ومتعاون بحيث تحقق المصالحة بين أهداف الفرد (أسرة المدرسة) وبين مصلحة المؤسسة التعليمية .

الاتصال التربوى :

إن الاتصال التربوى فى الإدارة المدرسية يعتبر بحق لب العملية التعليمية كلها ، بل هو قلبها النابض ولولا الاتصال ما كان هناك عنلية تعليمية من أساسها .

ويقصد به نقل للأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصة من الناظر أو مدير المدرسة إلى المعلم والعكس بأشكاله المختلفة وبأساليب معينة ليتحقق الفهم المتبادل بين أسرة المدرسة لتحقيق أهدافها المنشودة .

النموذج البيروقراطى : Bureaucracy Model

وضع " ماكس ويبر " Max weber (١٨٦٤ - ١٩٢٠) منذ زمن بعيد نموذجاً للبيروقراطية أسماه النموذج الأمثل . والبيروقراطية بمعناها الأصلية هى منظمات رسمية تدار فيها الأعمال بقصد تحقيق أهداف محددة . واعتبر ويبر النموذج الذى قدمه أكفأ نماذج التنظيم ، والذى يكفل أداء الأعمال المطلوبة حسب الخطة المحددة .

وتتلخص خصائص النموذج البيروقراطى فيما يلى :

١- توزيع السلطة توزيعاً هرمياً متسلسلاً ، طبقاً للقواعد محددة ، وتتركز فى كل وظيفة على السلم الهرمى - وليس فى الشخص نفسه - سلطة ومسئولية محددة .

٢- تحديد العمل المطلوب وتعريف واجباته تعريفاً دقيقاً وتوزيعها على المراكز الوظيفية المختلفة بناء على تخصص شاغلى هذه المراكز .

٣- تعيين الموظفين بناء على شروط دقيقة ومحددة سلفاً ، وهى مؤهلاتهم وخصائصهم الفنية التى تطابق العمل وصلاحتهم للقيام بأعبائه .

٤- تدريب الموظفين تدريباً فنياً دقيقاً على أعباء وظائفهم حتى يتقنوها فترتفع كفاءة أدائهم .

٥- الارتباط الدائم بين الموظف والبيروقراطية واستقراره فى مهنته ، وصعوده السلم الهرمى بالترقية عن طريق الأقدمية والجدارة .

٦- اتباع نظام دقيق يتكون من قواعد وإجراءات وتعليمات تتميز بالشمول والعمومية .

٧- وجود نظام مستندى يحتوى على معلومات تفصيلية عن كل أمور العمل وجزئياته ، يستند إليه الموظفون ، ولا يتخذون خطوة معينة إلا إذا كان لها مستند يعززها .

٨- قيام العلاقات بين العاملين ، وبينهم وبين الجمهور على أساس موضوعى ، ولا يسمح بالعلاقات الشخصية التى تؤثر على الحكم السليم فتضعف كفاءة الأداء .

وبالرغم من كل هذه المميزات إلا أن نموذجها لم يخل من عيوب أو تناقض مع ما يحدث فى الحياة العملية ، فهو قد أهمل تأثير التنظيم غير الرسمى ، كما أنه ركز اهتمامه على الرقابة المحكمة وإجراءاتها الدقيقة الأمر الذى لا يتيح للعاملين قدراً من حرية التصرف أو المبادرة أو الإبداع . فيصيب الجهاز كله بطابع من الجمود وأصبحت مرادفة للبطء وتأخير الإنجاز والضعف الشديد فى كفاءة الأداء . لذلك فقد أخذ الباحثون الذين جاءوا بعد " ويبير " Weber يعدلون فى نموذجها ويضيفون على دراسته أبعاداً جديدة كالعنصر البشرى والعوامل البيئية . وذلك بتأثير المدارس الإدارية الفكرية الأخرى التى توالى ظهورها خلال هذا القرن .

المدير الجديد الناجح : من مختارات ستراب Straub

- لا بد أن شخصاً ما قد آمن بك على الأقل بنفس قدر إيمانك بنفسك ، لذلك اطمئن ، فأنت لم تصل إلى ما أنت فيه اليوم عن طريق الصدفة .
- إن الاختلاف وحده هو ما يؤدى لظهور أفضل الأشياء وأبرع الأشخاص . ولذا فأننا ضد البناء الاجتماعى الذى يذيب الاختلافات والفروق الفردية ، لأننى أريد للصفاة أن تعتنى القمة .
روبرت فروست
- الأمس وقت لا يمكن استغلاله ، والغد وقت غير مضمون ، أما اليوم فهو الوقت الذى تمتلكه ، لذا استثمره بحكمة .
كاي ليونس
- عندما تعطى العمال اهتماماً كافياً فى وضع الأهداف ، فإنهم يصبحون أكثر استقلالية واهتماماً بأنفسهم والاهتمام المستنير بالذات يمكن أن يكون حافزاً قوياً .
- يجب عليك أن تفكر فى الأمور الكبيرة أثناء عمل الأشياء الصغيرة ، وبذلك تمضى كل الأشياء الصغيرة فى مسارها الصحيح .
الفن كوفليير

• إن المشرفين الذين يركزون على النتائج أكثر من الوسائل ينمون ثقة ومهارة مرءوسيههم الذين يفكرون لأنفسهم ويعالجون المشكلات بطرق مبتكرة فيهم يفوضون لموظفيهم سلطة التفكير في أفضل إمكانياتهم واستخدام مواردهم طوال اليوم وكل يوم من أجل فائدة الجميع .

• من المسلم به أن أساليب القيادة هي الأكثر غموضاً والأكثر صعوبة عند تعليمها . ومع ذلك : تظهر الحقيقة الواقعة - على المدى الطويل - من خلال محاولتك لأن تكون قائداً جيداً ، فالناس يتحولون إلى ما يسعون للوصول إليه .

فريدريك وجون دير في كتاب " متعة الحياة "

• لا شيء يؤدي إلى احترام النفس بين الموظفين أكثر من اشتراكهم في عملية صنع القرارات .
جوديث م . باردويك

• ينمو كل واحد منا من خلال حاجته إلى التمدد خارج نطاق حدوده . أنت تخدم موظفيك عندما تتوقع منهم أكثر مما قد يعتقدون أنهم قادرون عليه .

• المؤسسة المجددة جيدة الإدارة تعطي موظفيها الحق في الخطأ .
لوريل كتيلير
• إن ما تديره في ساحة العمل هو الأشخاص .
هارولد جينين

• تأكد من إعطاء موظفيك نصيبهم العادل في أي مديح تحصل عليه في الإدارة كما في الرياضة ، يتطلب الفوز جهد الفريق كله .

• لا يغير الناس سلوكهم إلا إذا رأوا أن هذا التغيير سيؤدي إلى إحداث اختلاف ما .
فران تار كينتون

• إن من يقيمون الأداء بكفاءة يكونون بمثابة مدربين ومستشارين ومعاونين . فهم يلتزمون بمساعدة الأشخاص في رفع أدائهم والوصول إلى قدراتهم الحقيقية في المستقبل .

• احكم على الشجرة من ثمارها وليس من أوراقها .
يوريد بيبس

• يجب أن يكون ضبط السلوك بغرض التصحيح ونحو المستقبل ، أنت تأمل أن يؤدي جزء الموظف إلى جعله يتصرف بطريقة أفضل في المستقبل .

- العمل مع الناس صعب ، ولكن ليس مستحيلا .
- وفر للآخرين إمكانية الاجتماع بك ، يجب أن يشعر مرءوسوك بالحرية فى إخبارك بكل القصة دون خوف من العقاب .

المدير الفعال : Effective Principal

- هو الذى يستطيع تحديد أهداف مرغوبة وذات قيمة ؛ ويتمكن من تحقيقها باستخدام المتاح من الموارد والمعارف استخداما أمثل .
- تبنى رؤية واضحة ورسالة متميزة فى الحياة .
- المعرفة السليمة والمتحددة بأساسيات علوم الإدارة وأساليبها المستخدمة .
- القدرة الإدارية ويقصد بها الدقة فى تصور المواقف وتحديد المشكلات واستخدام الأساليب الإدارية المناسبة فى مواقعها المناسبة .
- القدرة القيادية ويقصد بها إمكانية التأثير فى سلوك معاونين وتوجيه هذا السلوك ناحية التحقيق الصحيح للأهداف المحددة .
- التخطيط الجيد .
- الإحاطة والفهم بمجال النشاط موضع الاختصاص والقدرة على فهم أساسيات النشاط وأبعاده الفنية .
- تحديد الأهداف .
- ينظم العمل بشكل فعال حيث يتم نسج رغبات الأفراد وقدراتهم مع متطلبات العمل دون تنازلات .
- الأداء الفعال .
- لديه القدرة على اتخاذ قرارات فعالة .
- يشخص الموقف بدقة ويختار النمط الملائم للموقف ويستطيع أن يغير الموقف ما يجب تغييره ويتكيف مع ما لا يمكن تغييره .
- يعرف أين ينفق وقته ومع من ، وفى أى موضوع ، أى يدير وقته كمدخل للتطوير الذاتى .

المدير الفعال والقيادة :

المدير الفعال هو الذى يعرف جيدا أن شخصية المدرسة يمكن الحكم عليها من خلال شخصية المدير. فالمدير الفعال هو الذى يتوفر فيه مجموعة من المهارات والقدرات الذاتية مثل :

| المهارات | القدرات |
|-----------------------|-------------------------------------|
| - الاتصال بالآخرين. | - القدرة على التجديد. |
| - اتخاذ القرارات. | - القدرة على التعبير. |
| - الإنصات | - القدرة على تكوين علاقات مع الناس. |
| - التأثير فى الآخرين. | - القدرة على حل المشكلات. |

والمدير الفعال هو الذى يتوفر فيه الصفات الآتية :

- الصحة الجيدة والمظهر الممتاز والطول والقوام المتناسق.
- الذكاء.
- المبادرة.
- الحماس.
- القدرة على التعبير.
- مهارات اللغة يجب أن تتوفر فى المدير الفعال.
- التكيف مع المواقف الجديدة.
- الوعى بالبيئة والخلفية الثقافية بالفرد.
- الحساسية تجاه الثقافات الأخرى.
- القدرة على العمل ضمن فريق دولى.
- الشخصية المتفتحة.
- القدرة على التفاوض فى المجال الدولى.
- الاعتماد على الذات.
- القدرة على أداء الأعمال الكثيرة.

- القدرة على تكوين علاقات اجتماعية. وأن يفهم جيدا الآتى : أن المدير الفعال هو الذى يعمل فى مدرسته كقائد وليس كرئيس.

المدير الفعال والإدارة المدرسية والإدارة التعليمية :

المدير الفعال هو الذى يعرف الفرق بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية وكذلك يقوم بالآتى :

- الإيمان بقيمة الفرد وجماعية الجماعة مع ترشيد العمل.
- حسن التخطيط والتنظيم والتنسيق ثم المتابعة والتقييم.
- إتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل فى المدرسة بأسلوب سليم.
- اتباع الأساليب الإيجابية فى حل مشكلات العمل المدرسى.
- الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية ومكانتها بين السلم التعليمى.
- الإدراك التام لخصائص نمو التلاميذ وما يستلزمها.
- الوقوف على الصعوبات التى تعترض العمل داخل المدرسة.
- تحسين المنهج والعملية التعليمية.
- تنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسى.
- الإشراف على برنامج النشاط المدرسى وتحسينه.
- القيادة المهنية للمعلمين.
- توجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف.
- العلاقات العامة والعمل مع البيئة.

أن تتصف الإدارة التى يتبعها المدير بالآتى :

- ١- أن تكون إدارة هادفة.
- ٢- أن تكون إدارة إيجابية.
- ٣- أن تكون إدارة اجتماعية.
- ٤- أن تكون إدارة إنسانية.
- ٥- أن تكون إدارة استثمارية.

- أن يتغلب على صعوبات العمل فى الإدارة المدرسية بقدر الإمكان.
- الإطلاع الدائم والمستمر على ما هو جديد فى المجال التربوى.
- دراسة أهداف المرحلة التعليمية.
- دراسة خصائص تلاميذ المرحلة.

- دراسة أوضاع المستوى العلمى سواء من حيث التفوق وتشجيعه ومن حيث التخلف وعلاجه .

- العمل بروح الفريق ، والبعد عن الفردية والمركزية والقدرة على التواصل والاتصال وإن القرار الذى يشاور فيه المدير من سينفذونه يكون أنجح فى التطبيق ، والمنفذون يجب ألا يكونوا متلقين دائماً ، بل يكونوا وسطيين ومشاركين فى صنع القرار ، وفرق بين من هم فى الميدان ، ومن هم بعيدون عنه .

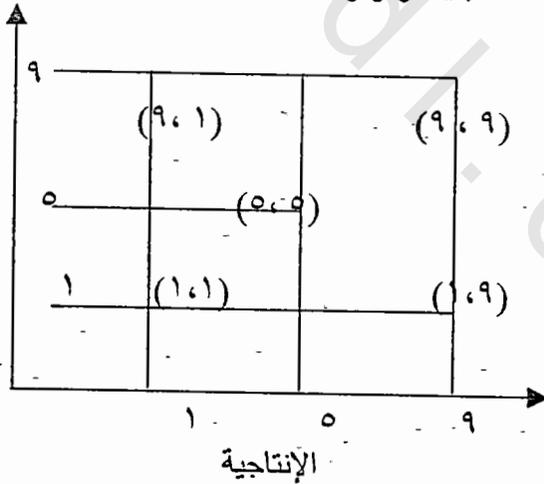
- كل قرار نتخذه ينبغى أن يكون منسجماً مع أهدافنا ، ويؤدى إلى تحقيقها .

- أهمية المرونة فى الإدارة . أنا لا أدعو إلى التسبب ومخالفة الأنظمة ، بل أدعو إلى عدم الجمود على ظواهر التعليمات ، واتباع روح النظام وحسن تفسيره . فالمشكلة فى كثير من الأحيان - لا تكمن فى النص ، بل فى فهمه وتفسيره والأنظمة - على كل حال - جهود بشرية يعتريها النقص والقصور ، ولا حرج فى تصحيحها أو تعديلها بالكيفية المناسبة إذا عدت الحاجة إلى ذلك .

المدير الفعال من خلال الشبكة الإدارية :

هو ذلك المدير القائد الذى يجب أن يكون فاهماً وواعياً بالسلوك الإنسانى ، والدافعية والحفز ، والاتصال ، ووضع الأهداف ، وصنع القرار واتخاذها .

* الشبكة الإدارية : " بليك وموتون " Blake & Mouton



المدير الفعال عند هالين :

هو النمط (٩، ٩) الذى يمثل الإدارة الجماعية - ويبدل اهتماماً كبيراً جداً بالأفراد واهتماماً كبيراً جداً بالإنتاج كما أشار هالين Halpin ومن خلال مخطط بليك وموتون يتضح سلوك القائد من حيث اهتمامه بالإنتاج واهتمامه بالأفراد أو بكليهما معاً. ويؤكد بليك أن على القائد أن يهتم بجانبين جوهريين عندما يفكر بممارسة مسؤولياته القيادية الاهتمام بالإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية أو الاهتمام بأفراد أسرة المدرسة في نفس الوقت. فالقائد الفعال هو الذى يحقق مرءوسه أداءً عالياً كما يحقق هو أيضاً إنتاجاً عالياً ويجب أن يتم بالقدرة على التنظيم والحساسية تجاه المرءوسين.

المدير الفعال من خلال نموذج " جتزل ، جوبا " Getzels & Guba



وطبقاً لنموذج جتزل وجوبا :

- الكفاءة Efficiency هى الدرجة التى يشبع عندها مدير المدرسة احتياجات العاملين معه (الجانب الشخصى).
- الفاعلية Effectiveness هى الدرجة التى تتحقق عندها المدرسة ومديرها الأهداف التربوية المنشودة (الجانب المنظمى).

المدير الفعال :

هو الذى يجمع بين بعدى الكفاءة والفاعلية فيقوم بالوصول إلى أهداف المنظمة (الجانب التنظيمى) ويحقق العلاقات الإنسانية وينمى شخصية العاملين معه (الجانب الشخصى). إذن المدير الفعال هو القادر على إحداث الانسجام بين البعدى التنظيمى والشخصى بين الكفاءة والفاعلية.

المدير الدولي / العالمى :

هو ذلك المدير الذى يمتلك مجموعة من القدرات والمهارات والتي من خلالها يتفاعل ويؤثر فى أى مؤسسة أو منظمة ويتمتع بمجموعة من السمات منها :

- مهارات اللغة .
- التكيف مع المواقف الجديدة .
- فهم السوق الدولي .
- الوعي بالبيئة والخلفية الثقافية للفرد ذاته .
- الاعتماد على الذات .
- الحساسية للثقافات الأخرى .
- القدرة على العمل ضمن فريق دولي .
- الشخصية المنفتحة .
- القدرة على التفاوض فى المجال الدولي .
- القدرة على أداء الأعمال الكثيرة .
- استيعاب التمويل الدولي .
- القدرة على تكوين علاقات .

ثانياً : ماهية العولمة : Globalization

العولمة مفهوم مراوغ ، ومتعدد الدلالات ، ومختلف المعانى ، وعمومية استخدام المصطلح ، تجعل من الصعب إيجاد مفهوم خاص شائع الاستخدام والاستعمال .

فالعولمة ثمرة طبيعية لرغبة الكيانات الكبرى فى التوسع ، والسيطرة والهيمنة ، وإملاء الإرادة ، وبسط النفوذ ، وهو نتيجة منطقية لزيادة احتياجات المشروعات الكبرى إلى أسواق مفتوحة تنمو بشكل دائم ومستمر ، ومن ثم تتمثل أنماطها فى : الإنتاج الكبير للمنتجات سواء سلع أو خدمات أو أفكار .

- التسويق الواسع الذى يضمن تعريف كامل الإنتاج .
- التمويل المتوازن الذى يحقق الاستقرار التمويلي للمشروع .
- التوظيف الشامل الذى يستوعب كل طالبي العمل فى الاقتصاد .

مفهوم العولمة :

عندما يذكر مصطلح العولمة Globalization فإنه يجعل الذهن يتجه إلى الكونية ، أى إلى الكون الذى نعيش فيه ، وإلى وحدة المعمور من الكوكب الذى نعيش عليه ، ومن ثم فإن المصطلح يعبر عن حالة من تجاوز الحدود الراهنة للدول إلى آفاق أوسع وأرحب تشمل العالم بأسره . ومن ثم فإن " العولمة " تأخذ جوانب عديدة من بينها ما يلي :

١- حرية حركة السلع والخدمات والأفكار وتبادلها الفورى دون حواجز أو حدود بين الدول ، وهى شاملة حرية نقل واستثمار جميع عوامل الإنتاج من أيدى عاملة ، ورأس مال ، وإدارة ، وتكنولوجيا ، وأرض أو موارد أرضية قابلة للإستثمار والاستغلال .

٢- تحول العالم إلى قرية كونية بفعل تيار المعلوماتية Informative ، أى أن يصبح كل سكانه فى حالة معرفة وإحاطة فورية بما يحدث لهم ، وبما يحدث لدى الآخرين ، وبحكم ثورة الاتصالات والتقدم التقنى الفائق ، يمكن لكل منهم التأثير والتأثر فى الآخرين وبالأخرين .

٣- ظهور نفوذ وسطوة الشركات متعددة الجنسيات Multinationals ، وتلك متعددة الجنسيات Transnationals وتلك فوق القوميات Supernationals ، كقوى عالمية فائقة النفوذ والقوة ، تسعى من أجل الهيمنة ، وليس لها ولاء أو انتماء لدولة معينة ، أو لقومية محددة .

٤- ظهور آليات جديدة مستقلة عن الدولة ، آليات تقوم بوظائف كانت فى يوم ما قاصرة على الدول ، وأصبحت الآن بحكم العولمة فاعلة فيها ، وقائمة عليها . وكانت هذه الآليات متمحورة حول المنظمات غير الحكومية Non Governmental Organizations .

- ظهور فكرة حقوق الإنسان ، باعتباره مخلوقاً له الحق فى الحياة الكريمة ، بعيداً عن كل صنوف الإكراه والقهر ، وصنوف الاستغلال والضغط ، وصنوف العذاب ، والتعذيب ، وحقه فى الحياة الجيدة التى تتضمن كونه :

- إنسان فاعل ومتفاعل مع الكون الذى وجد فيه .

- إنسان حر يستمتع بحريته ويمارسها بدون قيود .
- إنسان مبدع خلاق ومبتكر .
- إنسان مثقف واع بقضايا إنسانيته يحافظ عليها ويعيش من أجلها .
- إنسان فى كامل وعيه الذاتى ، وعيه المجتمعى ، وعيه الكونى .

لقد استطاعت العولمة أن تقلص حدود الزمان ، وأن تختزل الجغرافيا ، وأن تفرض نهاية للتاريخ ، تاريخ مرحلة من مراحل الحياة الإنسانية ، ولتبدأ تاريخ مرحلة جديدة تماماً لم يعرفها العالم من قبل .

إن قوى العولمة تفرض تحديات جديدة ، تحديات تتجاوز حدود الجغرافيا ، وتتجاوز فواصل الزمن والوقت ، وهى تفرض ضغطاً كله على الحكومات والشعوب ، وهى بذلك تتيح لها مزيداً من القوة والسلطة ، ولكن بشكل جديد مختلف ، ومن ثم فإن العولمة لا يترتب عليها تخلى الدول عن مسؤولياتها ، بل تفرض عليها مزيداً من المسؤوليات ، وتلقى عليها مزيداً من الأعباء ، حيث تفرض وتطلب من الدولة تغيير استراتيجياتها ، وإعادة توجهاتها ، وزيادة طاقاتها فى مجالات معينة .

الألفية الثالثة / الموجة الثالثة :

يشهد العالم الآن ثورة هائلة فى التكنولوجيا والمعلومات والتقدم العلمى ، بحيث أصبح التنافس بين القوى فى العالم يرتكز أساساً على القوة الاقتصادية والقدرات والإمكانات العلمية والتكنولوجية ، فالعالم ينتقل الآن إلى الألفية الثالثة / الموجة الثالثة ، حيث ينتقل من المجتمع الصناعى إلى المجتمع ما بعد الصناعى الذى من أهم صفاته الإنتاج غزير المعرفة .

إنه يمكن التفريق بين مجتمع الألفية الثالثة والمجتمعات السابقة على هذه الموجه فى عملية الانتقال هذه ، بأننا ننتقل من مجتمع يعتمد على وفرة العدد وقوة العضل إلى نظام اقتصادى يعتمد على تقدم العلم وثورة المعلومات . فالعالم كله فى ظل هذه الثورة أو هذه الموجه يتجه إلى الكوخ الإلكتروني ، والذى يستطيع من يجلس بداخله أن يتصل بكل الأنحاء ، وتأتى إليه جميع المعلومات والعلوم وهو فى مكانه بالكمبيوتر والمكتبة الإلكترونية .

إن العالم يتجه نحو نظام عالمي جديد يتغير فيه نمط الحياة تماماً والتي تشهد سرعة المتغيرات ، والتي فرضت نوعية جديدة من التكنولوجيا المتقدمة ، والحاجة إلى عمالة على مستوى عال من التعليم والتدريب ، والقدرة على التحول من مهنة إلى أخرى واتخاذ القرار على خط الإنتاج مباشرة . وإذا كنا نهدف إلى تعليم متميز يواكب العصر ، فلا بد من إحلال الفهم والتحليل بدلا من الحفظ والتلقين . وفى نفس الوقت يجب أن نفكر عالميا وننفذ محليا **Think Globally and act Locally** وتحتاج هذه الألفية إلى فرد متعلم يمتلك المهارات والخبرات قادر على مواجهة التغييرات والتعامل مع المعطيات الجديدة . والتحدى الذى يواجهه المؤسسات التعليمية الآن هو كيفية التوصل إلى الأفكار والمبادئ الإدارية الحديثة ووظائف مدير المستقبل الأمر الذى يجعلنا نبحث عن أسس وهياكل تربوية جديدة ومفهوم جديد للمدرسة المصرية يخرجها من قوقعتها الحالية ، ويكسبها سمات جديدة تختلف عن ساداتها التقليدية القديمة التى عفى عليها الزمن ، ويتطلب ذلك التأكيد على عدد من المهارات مثل القدرة على التكيف والمرونة والقدرة على التعامل السريع المتطور ، والقدرة على استشراق الغد والتسهيؤ له .

لقد آن الأوان بأن نعطى اهتماماً باللغات الأجنبية أكثر بجانب لغتنا القومية ، وأن يكون الكمبيوتر وهو لغة القرن الحادى والعشرين - مادة أساسية فى المناهج التعليمية . وأن نهتم أكثر بالرياضيات والعلوم التى تعد أحد الأسباب الرئيسية للتقدم بالدول المختلفة .

إدارة الألفية الثالثة : Third wave Administration

هى مجموعة العمليات التى تستخدم لإدارة أنظمة عالمية (الاقتصاد - السياسة) لتحقيق أهداف معينة مثل تنظيم قيمة أو إدارة القيمة . هى العملية أو مجموعة العمليات التى يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية وتوجيهها توجيها كافيا لتحقيق الأهداف والآمال التى نتطلع إليها وإلى تحقيقها فى الألفية الثالثة أى فى القرن الحادى والعشرين - أو هى النشاط الذى يهدف إلى تحقيق نتائج محددة ومرغوبة باستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة والمتواجدة فى القرن الحادى والعشرين أفضل استخدام ممكن فى ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة فى مجتمع القرن الحادى والعشرين .

إن تحقيق الأهداف الطموحة ، يتطلب إن نعيد النظر فى ثلاثية التعليم التقليدية (المعلم - الطالب - المدرسة) ونحولها إلى عملية تعليمية أكثر حداثة وعصرية تشتمل على المعلم العصري - انطاب الإيجابى - المدرسة العصرية - تكنولوجيا التعليم المتقدمة - المناهج التعليمية المتطورة والتعليم غير المنهجى ؛ فلكل عنصر من هذه العناصر أهميته الخاصة فى ظل أداء تعليمى ينبغى أن يكون متطورا باستمرار ، يستطيع من خلاله التعايش مع متغيرات القرن الحادى والعشرين .

مدرسة المستقبل :

نحن فى حاجة إلى مدرسة جديدة ٠٠٠ مدرسة المستقبل ٠٠٠ مدرسة بلا أسوار ٠٠٠ ليس بالمعنى المادى للأسوار ولكنها مدرسة متصلة عضويا بالمجتمع ، وبما حولها من مؤسسات مرتبطة بحياة الأفراد ومتصلة بقواعد الإنتاج ، متصلة بنبض الرأى العام متصلة بمؤسسات الثقافة والإعلام ٠٠٠ مدرسة متصلة بمؤسسات الحكم المحلى ٠٠٠ مدرسة يتلاشى فيها الحائط الذى يفصل فيها الدراسة عن الواقع ٠٠٠ التعليم عن الحياة العملية ٠٠٠ المناهج عن متطلبات المجتمع ٠٠٠ مدرسة متطورة فى أهدافها ومحتواها وأساليبها .

معلم الألفية الثالثة :

إن مهمة معلم الألفية الثالثة هى حشد طاقات طلابه ، واستثارة حماسهم وإثارة فضولهم ، ومرافقتهم وإرشادهم فى سياحة عقلية عبر كل الحواجز والسدود وفوق كل المشاكل والعقبات داخل وخارج المدرسة فى إطار الحاضر وآفاقه الرجبية ، وفى آفاق المستقبل واحتمالاته الهائلة ٠٠٠ مرحلة استكشاف ورصد ٠٠ استكشاف للكون وللنفس والغد ، ورصد للمعرفة والحقيقة والفرص .

معلم له من خبراته التربوية ، وثقافته المتنوعة ، ومن قاعدته المعرفية العريضة . لديه القدرة على التصور القائم على الإحساس بالمتغيرات قادر على مشاركة أبنائه فى استكمال استعدادهم للتعامل مع مستقبل مختلف كلية عن حاضر عايشناه أو ماضى عشناه .

نحتاج إلى معلمين قادرين على الإكتشاف ٠٠٠ اكتشاف المواهب واكتشاف الإبداع ؛ لديمهم قرون استعمار تتحسن التغيير فى كل مكان وتكتشف الفرص والإمكانيات فى كل

ميدان ، ولديهم القدرة والبصيرة على استشراق المستقبل وتوقع تطوراتهِ واحتمالاتهِ ..
معلم لديه القدرة على تثقيف نفسه ، وزيادة معارفهِ لمواجهة كل هذا المتغيرات .

مدير الألفية الثالثة :

في السنوات الأخيرة نجد دور مدير المدرسة تعقد كثيراً نتيجة للتزايد الهائل في أعداد التلاميذ وزيادة الإقبال على التعليم وكميات المعلمين المتخرجين ، ودخول التكنولوجيا والتقدم العلمى . فقد كان المدير مجرد مطبق للوائح والقوانين ومراقب للمعلمين في حضور وانصراف ، وعقاب التلاميذ المخطفين . وأصبح الآن - مدير المدرسة - يحتل موقعاً استراتيجياً هاماً بالنسبة لكل ما يجرى فى مدرسته ، وهو الرئيس المباشر لكل العاملين بالمدرسة ، وهو المسئول الأول عن نجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها .

ومدير الألفية الثالثة قضية تشغل المهتمين بقضايا التعليم ، حيث يُعدُّ المدير أحد تحديات التنمية خلال الفترة القادمة . ومدير المدرسة أينما كان مطالب ألا يعيش متغيرات بيئته المحلية والإقليمية فقط ، وإنما معايشة كل المتغيرات العالمية ، والتسلح بالمعلومات ومعايشة ثورة العلم والاتصالات وآليات التشغيل الذاتى فى مواكبة تلك المتغيرات ، وأن يكون دارساً وممارساً فى نفس الوقت .

إن مدير القرن الحادى والعشرين يجب أن يكون مديراً غير عادى مثقفاً ومطلعاً وملاحقاً للمؤتمرات وينمى خبرته عن طريق عقد ندوات ودورات تدريبية خلال عطلة نهاية العام الدراسى ، وهذه البرامج التدريبية عند بدء التعيين ليست تبعاً لنمط ثابت بل متجددة ومستمرة - وعمل كورسات باللغة الإنجليزية للسادة النظار / المديرين لمواجهة متطلبات الحاضر . فيجب أن يتوفر لدى المدير صفات منها تعدد المهارات والقدرة على التعلم الذاتى ، القابلية والاستعداد لإعادة التدريب ، والقدرة على الأخذ بالنظريات الحديثة فى الدوافع والسلوكيات ومحاولة تطبيقها فى إدارة المدرسة .

وهناك عدة سمات يجب أن يتسم بها المدير أو القائد فى الألفية الثالثة ، وهى
كالتالى :

- نضوج علمى مناسب مع نوع المرحلة التى سيتولى القائد مسؤولية توجيهها والإشراف عليها .

- نشوج مهني يعتمد على بصيرة تربوية أساس من علم النفس وفهم واضح لاتجاهات المجتمع وقيمه وأهدافه .

- نشوج قومي يعتمد على إيمان عميق بالوطن ومتطلباته وأهدافه واتجاهاته .

- الابتكار والتجديد والمبادأة بالإصلاح وتطوير الأوضاع المألوفة إذا كانت في حاجة إلى التطوير .

- القدرة على التعاون مع العاملين على قدم المساواة أو تقديم الخدمات والمساعدات وسماح وجهات النظر من جانب كل العاملين وكافة رجال الميدان وعدم التعالي عليهم أو الشعور بالطبقية .

- التمتع بعقلية علمية منظمة وبأسلوب علمي في التفكير ونظرة موضوعية للأشخاص والأمور ، ودفء كاملة في وزن الأشخاص والجهودات ، وعدالة مطلقة في توزيع الخدمات مع تغليب المصلحة العامة والإيمان بالنزعة الإنسانية .

- القدرة على ضبط النفس والسيطرة الذاتية لأن من يفقد زمام نفسه لن يستطيع أن يتحكم في زمام زملائه ومرءوسيه .

خصائص القيادة التربوية لمدارس القرن الحادي والعشرين :

* الشخصية المتكاملة : وتعنى توافر الانسجام والاتزان في سلوك القائد سواء في شئونه العامة أو الخاصة كما تعنى أن يكون القائد رقيقاً على نفسه لتحقيق التكامل اللازم في سلوكه وأخلاقه والشخصية المتكاملة للقائد تتطلب توافر سمات الاستقامة والأمانة والإخلاص والخلق الطيب .

* الرؤيا المستقبلية وبعد النظر : يجب أن يمتلك القائد مهارات التوقع والتكهن باحتمالات المستقبل والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والمواقف التي يمكن أن تحدث. مستقبلاً وكيفية مواجهتها وأن لا يستخدم القائد حكمته وحواب رأيه في المواقف المستقرة فقط بل ويستخدمها كذلك في هذه المواقف المتغيرة . وأن يشرك معه في رؤياه كافة العاملين معه .

* الاعتقاد في أن المدارس لتعليم الطلاب : فاعتقاد القائد من أن المدارس مهمتها الأولى تعليم الطلاب يزيد من قدرته على إقناع مرءوسيه بضرورة تحقيق هذا الهدف

ويجعله يكرس كل وقته للعمل . وهذا الاعتقاد لا بد أن يصاحبه ثقة بالعمل . ورغبته الأكدية في النجاح وشعوره بالمتعة أثناء تأديته العمل وبالسعادة عند إنجازه .

* القدرة على الاتصال : يعد الاتصال الفعال عصب وأساس أى عمل قيادى فهو الأداة الأكثر أهمية فى التأثير على السلوك الوظيفى للمرءوسين وتوجيه جهودهم فى الأداء . والاتصال الفعال بين القائد ومرءوسيه ، يرفع الروح المعنوية لدى المرءوسين وينمى لديهم روح الفريق ويزيد من شعورهم بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه . وتشمل قدرة القائد على الاتصال الفعال تمكنه من التعامل مع كافة وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة .

* المرونة والعقل المتفتح : فالقائد التربوى والذى يعمل فى مجالات التربية والتعليم ذات الصفة المتطورة والمتغيرة باستمرار هو القائد المرن ذو العقل المتفتح فهو مرن دون أن يكون متسبباً أو متزمتاً فلا يفرض رأياً لمجرد المجاهرة به أو نقله عنه ولا يصر على تصرف لمجرد صدوره عنه .

* الاهتمام بالموارد البشرية : تشكل الموارد البشرية الجزء الهام من عمل أى نشاط تربوى أو تعليمى ، ومن هنا كان على القائد التربوى أن يعرف الكثير عن الموارد البشرية العاملة معه وعن علاقات الأفراد ببعضهم البعض ، وهو كقائد يجب أن يكون ملماً إلاماً جيداً بالسلوك الإنسانى كى يتسنى له معرفة شعور بعض المرءوسين نحو أنشطة معينة أو نحو غيرهم من الأفراد .

* تفهم السياسة التعليمية : فالقائد التربوى لمدارس القرن الحادى والعشرين ينبغى إعداده ليكون رجل سياسة ورجل إدارة فى نفس الوقت ، فلا يتقوقع داخل منظمته وينقطع للعمل الإدارى بها . بل يجب أن يكون نشاطه قائماً على التفهم الواعى للسياسة التعليمية فى إطار السياسة العامة للدولة ، وأن تكون جهوده فى مجال عمله وفى نطاق تخصصه موجهة نحو تحقيق مصلحة المجتمع . وأن يكون بمثابة قوة دافعة تعمل دائماً على تحقيق ما تهدف إليه التشريعات والقوانين والنظم بأقصى درجة من الكفاءة (حسن عبد المالك محمود ، ١٩٩٩) .

بعض المفاهيم الحديثة فى الفكر الإدارى المعاصر :

مدير الدقیقة الواحدة :

هو المدير القادر على اتخاذ قرار فى لحظة وقوع حدث يستدعى الحل السريع فى لحظة حدوث الموقف . ومدير الدقیقة الواحدة دائماً ما نجده يهتم بأسلوب القيادة والتي بها يسير العمل بسهولة ويسر وفى أقل وقت ممكن . وهنا وضع مدير الدقیقة الواحدة أربعة أساليب أساسية للقيادة وهى :

التوجيه : ويعطى القائد تعليمات معينة ويشرف على إنجاز المهام بدقة .

التدريب : يستمر القائد فى الأسلوب الأول ولكنه إضافة إلى ذلك يشرح القرار ويلتمس الاقتراحات ويدعم التطور .

المساندة : يسهل القائد ويدعم جهود مرؤسيه الساعية إلى إنجاز المهام ويشاركهم مسئولية صنع القرار .

التفويض : يحول القائد مسئولية صنع القرار وحل المشكلات إلى مرؤسيه .

ويشير مدير الدقیقة الواحدة أيضاً أن هناك أمور ثلاثة لإدارة الدقیقة الواحدة والتي تجعل القيادة الموقفية نموذجاً ديناميكياً وهى :

الأهداف : أبدأ الأداء بالشكل الصحيح وأسمح للمدير أن يحلل كفاءة الشخص والتزامه (مستوى التطور) ليؤدى عمله بشكل جيد .

الثناء : أشجع فى مستوى تطور الأفراد وأسمح للمدير بتغيير أسلوبه فى القيادة بالتدرج من كثرة التوجيه إلى الإقلال منه وزيادة المساندة لا التدريب والمساندة إلى مستوى أقل من التوجيه ومستوى أقل من المساندة (التفويض) .

التوبيخ : يوقف الأداء الردىء وربما يعنى أن على المدير أن ينتقل إلى الورا تدرجياً من أسلوب أقل توجيهياً وأقل مساندة (التفويض) إلى أسلوب أكثر مساندة أو أكثر توجيهياً (التدريب والتوجيه) .

إدارة أمريكى الجنسية توفى عام ١٩٩٤ ، كانت له مجموعة من النظريات فى الإدارة الحديثة ، خاصة إدارة المدارس لتخريج دارس جيد المستوى ، وإدارة المصانع لإنتاج منتج جيد المستوى . ولم يجد هذا العالم فى أمريكا آذاناً صاغية ، لا من رجال التعليم ، ولا من رجال الصناعة ، بينما اكتشفته اليابان ، وأدركت أنها عثرت على كنز ثمين ، وأقام باليابان ثلاثين عاماً من عمره ، يخرج أجيالاً من أكفأ رجال الإدارة الحديثة فى أهم المؤسسات التى صنعت نهضة اليابان العظيمة مثل المؤسسات التعليمية والصناعية .

فقد كان " ادوارد ديمينج " Edward Feming هو الرجل الأمريكى الذى علم اليابانيين السبيل إلى تحقيق الجودة العالية مع انخفاض تكاليف المنتج . ويؤكد أسلوبه فى الإدارة أنه يساعد على تحويل الأقلية (الصفوة) فى التفوق بحيث تكون غالبية التلاميذ فى الفصل الدراسى عالية الأداء ، ممتازة المستوى ويكون العمال كذلك فى المصنع .

أهم أفكار " ادوارد ديمينج " على النحو التالى :

- ١- تطوير أهداف ثابتة للمؤسسات التربوية تركز على الجودة فى تعليم الطلاب والخدمات المقدمة لهم بحيث تظهر روح المنافسة ، وإعدادهم للمستقبل وتزويدهم بخبرات تعلم ممتعة تنمى إمكاناتهم بشكل كامل .
- ٢- تبنى فلسفة تربوية جديدة للتحسين المستمر اللانهائى تتماشى مع عصر الاقتصاد .
- ٣- استبعاد عمليات التفتيش وإحلال الجودة الشاملة .
- ٤- إيجاد علاقات عمل تبنى على الثقة والانتماء .
- ٥- تحسين خدمات المواد التعليمية وزيادة الإنتاجية .
- ٦- وضع برامج تدريب أثناء الخدمة .
- ٧- إيجاد القيادة التشاركية وتحديث الإجراءات القيادية باستمرار .
- ٨- إيجاد الجو النفسى اللائق للعمل ، بمعنى استبعاد الخوف بحيث يمكن لكل فرد أن يعمل بفعالية فى المؤسسة .
- ٩- كسر الحواجز الإدارية والكل شريك ومساهم فى الانتاج .

- ١٠- إبعاد الشعارات والعمل على إيجاد نواتج جيدة.
- ١١- إحلال القيادة للجميع ، وإبعاد الإدارة بعدد الأهداف.
- ١٢- إبعاد التدرج الهرمى الإنارى ، وإيجاد الانتماء والاحترام للأفراد.
- ١٣- التربية المستمرة وإعادة التدريب.
- ١٤- إيجاد اتجاهات تشير إلى أن الكل يعمل ويشارك ويغير.

وخلاصة هذه النظرية هى عدم الاعتماد على مقولة الصفة التى تعنى الاعتراف الضمنى بأن قلة قليلة جدا هى التى تستطيع أن تحقق درجات الجودة ، فهذا الرجل يريد إلغاء هذه النظرية وإحداث نظرية جديدة طبقتها اليابان بالفعل . تؤمن بأن التفوق يمكن أن يكون من نصيب أكبر عدد ممكن من تلاميذ الفصل ؛ وأن الجودة العالية يمكن أن تكون سمة أكبر عدد ممكن من أنواع السلع والمنتجات ؛ والمهم هو أسلوب الإدارة المتبع .

من خلال أفكار ادوارد ديمنج المطروحة فإن ذلك يدعونا إلى مراجعة أساليب الإدارة فى المدارس المصرية .

الإدارة بالاستثناء : Management By Exceptions

وهى تعتمد على أن المدير يفوض أى يعطى الأعمال الكتابية والغير مهمة للتابعين له ، أما بالنسبة إلى الأعمال الهامة والضرورية يقوم هو بها . وتعنى أن يضع المدير حدودا أو إطارا يتحرك مرءوسه من خلاله ويتصرفون فى أمور ومشكلات العمل طالما وقعت داخل هذا الإطار ، ولا يتدخل المدير إلا إذا حدثت حالات استثنائية تخرج عن هذا الإطار . وهذه الحالات الاستثنائية أو غير العادية تمثل مشكلات أو مواقف صعبة أو جديدة لا يستطيع أحد غير المدير مواجهتها والتصدى لها .

الإدارة بالتجوال : Wandering Administration

ويقصد بالإدارة بالتجوال أن القائد أو الرئيس أو المدير ينتقل إلى موقع المشكلة أو الأزمة ولا يدير المشكلة من خلال مكتبه فقط . بمعنى أنه لو حدثت مشكلة معينة فإن القائد / المدير ينتقل إلى مكان هذه المشكلة لدراستها ومعايشتها ومعرفة أسبابها ومحاولة علاجها ولا يحل هذه المشكلة وهو جالس فى مكتبه .

الجودة : Quality

فالجودة هي شمولية صفات وخصائص المنتج أو الخدمة التي من شأنها تحقيق رضاء الزبون ، ولتوكيد الجودة يجب التركيز على النقاط التالية :

- معرفة المسؤوليات .
- معرفة المهام .
- معرفة ما ينبغي عمله .
- معرفة كيفية عمله .
- المقدرة على عمله .
- التيقن من إنجاز العمل .
- تسجيل أن العمل قد تم .

وإدارة الجودة هي التعبير المستخدم للدلالة على ذلك المدخل للجودة الذي يعتمد على تحقيق جودة الأداء لأى جزئية من العمل على كافة المستويات . والجودة الشاملة فى مفهومها البسيط هي أن كل عضو فى المؤسسة يجب أن يعمل كل ما فى وسعه لتكون مؤسسته هى الأفضل - وهو مفهوم مبنى على الأفراد - وعبارة الجودة الشاملة هي محاولة للتعبير عن التغيير الهائل الذى يجب أن يطرأ على كافة أوجه العمل داخل أى مؤسسة ترغب فى أن تظل محتفظة بمكانها فى قائمة المنافسة .

الهندسة الإدارية : Reengineering

يشير " هارمور ومجانيل " Hamur & Michael الهندسة الإدارية بأنها إعادة التصميم الشامل للعمليات الإدارية بالمؤسسة لتحقيق تحسينات جذرية فى الأداء . بينما يرى " كلاين ومانجايتلمى " K.M. أنها إعادة التصميم السريع الجذرى للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة بهدف تحسين العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية بالمنظمة بصورة خارقة . وقد أكد " دفيز " Favis بأنها إعادة هندسة المؤسسات للتخلص من نظم العمل القديم المعمول بها حالياً بشكل جذرى وتصميم نظم جديدة بدلاً منها . ويشير توفيق عبد المحسن بأنها أحد المداخل الإدارية الحديثة التى تهدف إلى إحداث تحسين جذرى وسريع فى منظمات الأعمال من خلال إعادة تصميم العمليات الاستراتيجية والسياسات والهياكل

التنظيمية والفنية والافتراضات المساندة بشكل غير تقليدى . وبينت حشمت جبر أن مفهوم الهندسة الإدارية يتمثل فى تنحية ما هو قائم بالفعل وإطلاق التفكير الحر دون التقيد بالحلول المستقرة والأنماط السائدة والقواعد المتعارف عليها .

وتأسيساً على ما سبق يمكن استنتاج أن مفهوم الهندسة الإدارية أنها تعبر عن التغيير الجذرى لفن الإدارة بهدف الحصول على أداء فوق التصور ، حيث أنه مدخل متكامل لإحداث التطوير والتحسين الكلى للعمليات الإدارية بشكل جوهري وسريع وتستطيع إدارة المدرسة استخدامه كأحد المداخل الإدارية الحديثة لمواجهة التنافس فى بيئة سريعة .

الخريطة المدرسية : School Mapping

هى مجموعة من التقنيات والأساليب والإجراءات التى تستخدم فى التعرف على الاحتياجات المستقبلية للتعليم وتحديدتها على المستوى المحلى ، والتخطيط للإجراءات التى ينبغى اتخاذها لمواجهة مثل هذه الاحتياجات .

أسلوب الاحتمالات فى الإدارة المدرسية :

Contingency Approach in school Administration

يؤكد أنه لا توجد طريقة واحدة أفضل من الأخرى فى إدارة وتنظيم المدرسة ، وإنما يعتمد على الموقف .

There is no one best way to organize and manage. All of them depend on the situation.

الفاعلية : Effectiveness

هى الدرجة التى تحقق بها المدرسة ، ومديرها / ناظرها الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة .

الكفاءة : Efficiency

هى كل ما يشعر به مدير / ناظر المدرسة من ارتياح وإشباع ورضا فى عمله بن أداء عال من ناحية ، ومن ناحية أخرى هى كل ما يقدمه مدير المدرسة للعاملين معه (مجتمع محلى ، معلمين ، تلاميذ) من إرضاء وإشباع واستقرار إدارى وإشرافى وأسرى داخل وخارج المدرسة .

مفهوم الأزمة التعليمية : Concept of Educational Crisis

تحدث الأزمة التعليمية نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي ، أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي ويشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقائه . وتعرف الأزمة بأنها موقف أو وضع يمثل اضطراباً للمنظومة صغرى كانت (تعليمية) أو كبرى (مجتمعية) ويحول دون تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية الموضوعة ، ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تفاقمها ، والعودة بالأمر إلى حالتها الطبيعية .

أما الأزمة التعليمية داخل المدارس فهي حالة مؤقتة من الضيق ، وعدم التنظيم ، واخلل في الإدارة ، وتتميز بعدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع الموقف ، وتؤدي إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها .

عولمة الإدارة : Management Globalization

أن تكون هناك أساليب عالمية مجربة في دول تمتلك القوة والقدرة على نشرها مثل :

- إدارة الأزمات .

- هندسة التغيير (الهندرة) : Reengreing

- إعادة الهيكلة بهدف إحداث تغيير جذري من خلالها تستطيع الإدارة تحقيق أهدافها بصورة متكافئة لكل الدول مع الدول المصدرة لثقافة العولمة .

ويقصد بها تحول الإدارة من قالب التقليدي إلى قالب جديد يتجاوز الحدود الجغرافية ويعطيها القدرة على التعايش مع المتغيرات العالمية المتمثلة في ثورة الاتصالات والمعلومات كأساس للمعرفة والتقدم العلمي والتكنولوجي كوسيلة للإدارة وتقدم على تحقيق ديمقراطية الإدارة .

الإدارة بالتمويل : Financing Management

يرى أحمد إسماعيل حجي أن الإدارة بالتمويل تعنى رسم السياسات والخطط المالية للدولة وتطويرها وتنسيق الموازنات وترشيد الإنفاق الحكومى . وتنمية حصيللة الضرائب والرسوم وتطوير أنظمتها بما يحقق الأهداف الاقتصادية والتعليمية . وبذلك نرى أن

الإدارة بالتمويل تقوم على أساس التمويل المحدد للمدرسة وميزانيتها الخاصة وأن تتم إدارة المدرسة في حدود إمكانياتها المتاحة . وتهدف هذه الإدارة إلى الاستمرارية ومواجهة المتطلبات المستقبلية والوصول للأهداف المرجوة . وهي أوجه النشاط الإداري المتعلقة بتوفير الأموال اللازمة والتأكد من حسن إنفاقها في أبواب الإنفاق القانونية .

ويمكن للمدير الاستفادة من الجهود الذاتية في تدعيم نواح كانت تحتاج إلى أموال لا تستطيع الإدارة التعليمية تقديمها ، ومن هذه الجهود الذاتية :

- الاتصال بأولياء الأمور الحرفيين لتقديم خدماتهم وتوفير الخامات اللازمة لأجل المدرسة .
- قيام بعض المعلمين من تدريس مجالات التعليم الأساسى بعمل بعض الأعمال والإصلاحات بفناء المدرسة كانت تحتاج إلى أموال ، وكذلك الاستفادة بالمعدات التي وصلت للمدرسة في إصلاح أشياء بسيطة مثل الحفريات وغيرها .
- عمل دواليب في الحائط لحل مشكلة العهد بأبسط الإمكانيات وتصنيع محلى .
- الحل الذاتى لمشكلة الطباشير .
- عمل وسائل تعليمية محلية ولوحات تعليمية بالاستعانة بقسم الوسائل التعليمية .
- إصلاح مقاعد المدرسة / دهانات الحوائط / إنشاء مسجد للمدرسة / إصلاح النوافذ وتركيب الزجاج / إصلاح بعض التوصيلات الكهربائية / تقوية الإنارة / إحضار بعض الشتلات الزراعية / شراء إذاعة بمساعدة أولياء الأمور / عمل صناديق لوضع المهملات / توفير أدوات النظافة / بناء مقصف مدرسى / عمل كروت معايدة .
- عمل معرض مدرسى وبيع المنتجات المدرسية واستغلال ثمنها في عمل مشروعات ذاتية للمدرسة .
- التغلب على العمالة الناقصة ، وذلك عن طريق مجهود التلاميذ في الخدمة العامة (النظافة) .

ثالثا : بعض المفاهيم الخاطئة في الإدارة التعليمية والمدرسية :

- ١- الإدارة المدرسية : - قد يصادف مدير المدرسة ظروفًا صعبة في عمله إذا كان ممن يتمسكون ببعض المفاهيم الخاطئة عن الإدارة والتي يمكن الإشارة إليها فيما يلى :

- أن مجرد التعيين فى وظيفة مدير المدرسة يعطيه الحق فى قيادة أعضاء هيئة مدرسته، فمدير المدرسة الذى يعتقد أن هيئة مدرسته يجب أن يتبعوه لمجرد أنه يقوم بهذه الوظيفة يخطئ خطأ فاحشاً.

- أن أعضاء هيئة المدرسة يجب أن يتلاءموا مع مدير المدرسة : فمثلاً لو كان مديراً ذا أطماع ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية وأن أعضاء المدرسة يجب أن يعملون معه على هذا الأساس فإن هذا المدير يفقد قيادته.

- أن الولاء للأشخاص ليس للآراء والأفكار : فكثير من مديرى المدارس يفترضون أن ولاء أعضاء هيئة التدريس لأشخاصهم. مثل هؤلاء المديرين يشعرون بالاضطراب حين يجدون بعض الأفراد - الذين يقدمون لهم المساعدة- لا يناصرون سياستهم على طول الخط. هذا المدير تقل ثقته بنفسه وثقة أعضاء هيئة المدرسة به.

- أن ما يحسه الآخرون أمر غير هام : فكثير من مديرى المدارس لا يهتم ما يحس الآخرون نحو ما يقوم به من أعمال ، وواقع الأمر أن ما يحسه معلم من المعلمين نحو عمل من أعمال مدير المدرسة يكاد يفوق فى أهمية العمل نفسه.

- أن مدير المدرسة يمكنه أن يتخذ القرارات بمفرده : يعتقد كثير من مديرى المدارس أن وظيفتهم الرئيسية هى اتخاذ القرارات فى حل المسائل والأمور بمفردهم وأنتنا إذا سلبناهم هذا الحق لا يبقى لهم شئ يذكر.

- أنه يمكن إبقاء برنامج المدرسة على ما هو عليه : وبالتالى فإنه مفهوم خاطئ فى الإدارة وبالتالى فإن المدرسة عليها أن تضع الظروف المحيطة بالمدرسة فى اعتبارها ومن ثم يجب أن يتميز برنامج المدرسة بالمرونة والديناميكية.

- أنه يمكن إجبار هيئة المدرسة على اتباع النظام الديمقراطي : وهذا مفهوم خاطئ أيضاً عن الإدارة فإذا لم يكن أعضاء هيئة المدارس راغبين فى الاشتراك فى وضع سياسة المدرسة فإن إجبارهم على ذلك يكون غير منتج.

٢- أهداف المدرسة :

من الأمور الواضحة أن أهداف المدرسة تتركز حول تزويد المجتمع بما يحتاجه من الطلاب لتأهيلهم فى الجامعات المختلفة لإفادة مجتمعهم فهى عبارة عن وعاء يصب فى

المجتمع وبالتالي لا تعيش منعزلة عن المجتمع وتتحقق تلك الأهداف عن طريق العلاقات القوية بين المدرسة والمجتمع ؛ إلا أن هناك مفاهيم خاطئة حول هذه الأهداف قد يستخدمها مدير المدرسة منها :

- أن هدف المدرسة يتركز حول تنفيذ اللوائح والقوانين والتعليمات مع إهمال أو عدم مراعاة حاجات العاملين بالمدرسة أو التلاميذ وهذا خاطئ لأن أهداف الإدارة متكاملة مع بعضها البعض .

- بعض المديرين يعتقدون أن هدف المدرسة يتركز حول المادة الدراسية وكيفية تحقيق أكبر قدر من النجاح فيها بدون مراعاة للطلاب أو للعاملين ، هؤلاء يعتقدون أن مؤشر نجاح مدرستهم هو حصولهم على أكبر نسبة بين المدارس . ولكن هدف المدرسة الحقيقي إعداد مواطنين صالحين ليس من الناحية العقلية ، ولكن من جميع النواحي المختلفة للنمو سواء عقلية أو انفعالية أو جسمية أو غيرها من النواحي .

- يعتقد بعض المديرين أن هدف المدرسة يتحقق إذا تم إشباع حاجات العاملين بالمدرسة وإهمال المادة على اعتقاد أن تحقيق الجانب الآخر ، ولكن لابد أن يكون هناك نوع من التوازن بين الإنتاج والعلاقات الإنسانية .

- بعض المديرين يعتقدون أن المدرسة يمكن أن تحقق هدفها بدون مراعاة أهداف المجتمع والظروف المحيطة والمتغيرات التي تحيط بالمدرسة ، أى يؤمنون بانعزال المدرسة عن المجتمع . هؤلاء يستخدمون أهداف الإدارة المدرسية استخداماً خاطئاً ، لأن الهدف الأمثل للمدرسة يتمثل فى تحقيق التوازن بين أهدافها وبين الأفراد ومتطلباتهم .

- أن أهداف المدرسة تقوم على تحقيق النمو العلمى والعقلى للتلميذ :

وهذا مفهوم خاطئ عن أهداف المدرسة . فالمدرسة قامت لتحقيق النمو الشامل المتكامل للتلميذ فى المدرسة علمياً ، وعملياً ، وعقلياً ، وخلقياً ، وتربوياً ، واجتماعياً ونفسياً ، وثقافياً ، وروحياً . فمقياس نجاح المدرسة فى تحقيق أهدافها قائم على تحقيق النمو الشامل والمتكامل للتلميذ .

- أهداف المدرسة قاصرة على تخريج أفراد متعلمين :

وهذا مفهوم خاطئ عن أهداف المدرسة . فمن الأهداف الأساسية للتعليم - والمدرسة هي المؤسسة الرسمية لنشر التعليم - هو إعداد التلميذ للحياة وإكسابه المهارات والقدرات التي تؤهله للتعامل مع الحياة وليس حشو الأذهان بمجموعة من المعلومات والنظريات التي لا تمت للواقع بشيء .

- أهداف المدرسة تقوم على الحفاظ على التراث والابتعاد عن التغيير والتطوير :

وهذا مفهوم خاطئ عن الإدارة المدرسية . فالمدرسة جزء من مجتمع كبير يتسم هذا المجتمع بسرعة التغيير والتطور . وكان لابد للمدرسة أن تواكب هذا التطور وليس في ذلك خطر على التراث الذي تقوم المدرسة للحفاظ عليه . وبذلك يجب أن تقوم المدرسة بالحفاظ على التراث بالإضافة إلى مواكبة التغيير وذلك حتى لا نقع أسرى للماضي بما فيه من أمجاد .

٢- السلطة (الرئاسة) :

- سلطة الرئيس سلطة مطلقة في المؤسسة : مفهوم خاطئ حيث أن سلطة الرئيس سلطة محددة بمقدار المسؤوليات التي يقوم بها وهناك من هو أعلى من هذا الرئيس يحدد سلطاته ويقلل من طغيانه ومحاولاته للسيطرة على الآخرين .

- السلطة الرسمية المخولة للرئيس تعطيه الصلاحية للتحكم في الأفراد وإجبارهم على ما لا يرغبون فيه : مفهوم خاطئ عن السلطة والرئاسة . وإن كان هذا المفهوم سليم من وجهة نظر النظرة الكلاسيكية التي ترى أن الرئيس يصدر الأوامر وهذه الأوامر لابد أن تطاع . أما وجهة النظر البنائية على القبول فترى خطأ هذا المفهوم . فالرئيس يصدر القرارات وفقاً لسلطته وصلاحياته وعلى المستقبل أن ينظر في هذه الأوامر بما يتوافق معه ومع صالح العمل إما بالقبول أو بالرفض .

- السلطة لا تتناسب مع المسؤولية : مفهوم خاطئ عن السلطة والمسؤولية . فمن الضروري لنجاح أي مؤسسة أن يكون هناك تناسب وتساوي بين السلطة والمسؤولية . فلو أن السلطة زادت عن المسؤولية أدى ذلك إلى الطغيان في المؤسسة . وإذا زادت المسؤولية عن السلطة أدى ذلك إلى الجمود والشلل الجزئي في المدرسة . فالمدير

يصبح غير قادر على مواجهة المشكلات التي تواجهه لأنه غير قادر على اتخاذ قرار حاسم في هذه الأمور . وبذلك كان من الضروري وجود تكافؤ وتناسب بين السلطة والمسئولية لضمان جدية العمل وتحقيق الأهداف التعليمية .

- تفويض السلطة يعنى تفويض المسئولية والإعفاء من العقاب والمحاسبة :

وهذا مفهوم خاطئ عن السلطة . وتفويض السلطة يعنى أن يتنازل الرئيس عن جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه والسلطة تفوض من الأعلى للأقل . ولكن تفويض السلطة لا يعنى تفويض المسئولية . فالمسئولية تعهد والتزام بالقيام بواجبات وأعمال ومهام محددة . فالمسئولية لا تفوض ذلك لأن رئيس المؤسسة يظل مسئولاً أمام رؤسائه عند حدوث أى خلل فى المؤسسة ومن ثم يخضع للمحاسبة . وبذلك يجب أن تفويض السلطة لا يؤدي لتفويض المسئولية . فمدير المدرسة يظل مسئول عن سوء نتيجة المدرسة . وكل معلم مسئول أمام المدرس الأول ، ومعنى ذلك إنه لم يحدث أى تغيير فى المؤسسة والمسئولية ، ولا يمكن أن يتنصل المدير منها ملقياً تبعاتها على مرؤوسيه .

- الأسلوب التسلطى أسلوب ناجح فى الإدارة : تصور خاطئ عن استخدام السلطة . فقد أثبتت الدراسات أن الأسلوب التسلطى فى إدارة المدرسة يقلل من رضا المعلم عن عمله وبالتالي يقلل من إنتاجيته ويولد الرغبة فى عدم تحمل المسئولية لدى المرؤوسين . ولذلك لابد من اتباع الأسلوب الديمقراطى بدلاً من اتخاذ السلطة أسلوب للقيادة والسيطرة .

٣- حاجات العاملين بالمدرسة :

قد يخطئ مدير المدرسة خطأ كبيراً عندما ينظر إلى حاجات العاملين معه على أنها حاجات مادية بحتة تشبعها الحوافز المادية . وذلك لأنه يكون أهمل جانباً أساسياً من جوانب الشخصية وهو الجانب المعنوى . فقد يحصل العامل على حوافز مادية كثيرة ولكن روحه المعنوية تظل منخفضة وبالتالي ينخفض مستوى عمله . فالحاجات كما يشير إليها ماسلو فى هرم الحاجات تتدرج إلى :

• حاجات أولية : الحاجة الفسيولوجية والبيولوجية ، وعدم إشباعها يؤدي إلى هلاك الفرد .

• حاجات ثانوية : الحاجة إلى الأمن والطمأنينة ، الانتعاش والمشاركة ، التقدير والمكانة الاجتماعية ، تحقيق الذات ، وإشباع هذه الحاجات ضرورى لإحداث التوازن النفسى والاجتماعى للفرد مع بيئته . وبذلك فإن الحوافز المادية تشبع الحاجات الأولية لدى الفرد ولكنها لا تحقق ذاته . ومن ثم كان العامل فى حاجة دائمة إلى الثناء والمدح والتقدير والإعجاب .

٤- القيادة : القادة أفراد موهوبين ولدوا بقدرات فذة غير عادية :

وهذا المفهوم خاطئ حيث يجعل القيادة حكراً على أفراد معينين ويكون أشبه بالسحر . ويلغى بذلك الجانب العلمى للقيادة ويجعلها قائمة على الوراثة وذلك غير سليم . فالقيادة عملية تتفاعل فيها جوانب الشخصية مع الموقف مع الإشباع ليظهر لنا القائد . والدليل على خطأ هذه العبارة أن هؤلاء القادة قد يعجزون عن تحقيق أى تقدم مع جماعات أخرى .

القائد هو رئيس - مدير المؤسسة :

مفهوم خاطئ حيث يرى البعض أن القائد هو رئيس المؤسسة . أو أن مدير المدرسة هو القائد ولكن ذلك غير سليم . فالرئيس - المدير مفروض على الجماعة ويعتمد على السلطة المخولة له ويعمل فى ظروف رسمية ومنظمة .

أما القائد فيظهر تلقائياً من وسط الجماعة ، ويعتمد على نفوذه الشخصى ويمارس عمله فى ظروف عادية غير رسمية . وبذلك فإن القائد فى كثير من الأحيان لا يكون رئيس المؤسسة . وكذلك رئيس المؤسسة ليس بالضرورة أن يكون قائد لأنه قد يفتقر لسمات القيادة . ولكن يمكن الجمع بين القيادة والرئاسة . فالقائد يصبح قائد ورئيس إذا تولى منصب رئاسى هام . والرئيس يصبح قائد ورئيس إذا اكتسب السمات القيادية وأصبح جزءاً من الجماعة .

القائد سيد جميع المواقف : مفهوم خاطئ . وذلك لأن المواقف نسبية . وقد يصلح الفرد لقيادة موقف معين ولكنه يعجز عن القيادة فى موقف آخر لعدم توافر القدرات التى تؤهله لقيادة هذا الموقف أو وجود من هو أفضل منه لقيادة هذا الموقف . إذن القيادة نسبية .

القائد عامل مقلق للأوضاع الراهنة :

وهذا مفهوم خاطيء . فالبعض ينظر للقائد وخاصة عندما يكون أحد أفراد الجماعة وليس الرئيس على أنه يقوم بمعادة هذا الرئيس ويعمل على إثارة العاملين ضد هذا الرئيس . وبالرغم من ذلك فإننا نجد القيادة تهتم بالتغيير على حين تهتم الرئاسة - الإدارة بالحاضر . وبذلك ينظر للقائد على أن مقلق للأوضاع الراهنة وإنما يصبح عامل تطوير وتجديد للأوضاع الراهنة .

هناك طريقة مثلى للقيادة : مفهوم خاطيء . وذلك لأن الموقف هو الذى يحدد نمط الإدارة المناسبة (القيادة) وطالما كانت المواقف متغيرة فليست هناك طريقة مثلى للقيادة وإنما تحدد القيادة المناسبة (ديمقراطية - ديكتاتورية - ترسلية) حسب طبيعة الموقف وخصائص الأفراد وهذا ما يشير إليه أسلوب الاحتمالات فى الإدارة . تلك هى بعض المفاهيم الخاطئة التى يستعملها مديرو المدارس فى بعض الأحيان .

كيفية استفادة المعلم من الإدارة التعليمية والمدرسية :

يرى علماء الإدارة أن التربية ليست مجرد أهداف واتجاهات وقيم ونظم تعليمية بل إنها جهد منظم يتمثل فى علاقات وتفاعلات بين القائمين على عملية التعليم والمستفيدون من العملية التعليمية ، فمهمة المعلم والمدرسة لا تقتصر على تعليم وتثقيف وتربية التلاميذ وتزويدهم بالمعلومات والمعارف والقيم والأفكار والمهارات . وهذه جميعها هى الجوانب الفنية فى مهنة التعليم ولو اقتصرت مسئولية المعلم على الناحية الفنية فقط لأمكن أن يقوم بهذه المهمة بعض الأجهزة التكنولوجية المستخدمة حديثا فى التعليم كالوسائل السمعية والبصرية .

ومن هنا تبدو أهمية الدور الإدارى للمعلم حيث يأخذ على عاتقه قيادة التلاميذ نحو ترجمة الأهداف التربوية إلى واقع عملى وسلوكى وإجرائى فعن طريق المعلم يتم تنفيذ السياسة التعليمية والخطط التربوية . ويتم ذلك كله عن طريق تفاعل المعلم مع جماعة الفصل المدرسى وقيامهم بجهود مشتركة لتحقيق الأهداف المطلوبة .

إن مهنة التعليم لها جانبان أساسيان هما الجانب الفنى والجانب الإدارى : وأن الجانب الفنى لا ينفصل عن مضمونه الإدارى فى العملية التعليمية . ولذا فإن دراسة الإدارة التعليمية على جانب كبير من الأهمية للمعلم للأسباب الآتية :

١- المعلم هو الحجر الأساسى فى ترجمة وتحقيق الأهداف والسياسة التربوية التى ترسمها الوزارة ولتحقيق الأهداف فإن المعلم يقوم بواجبات ومسئوليات إدارية وفنية متعددة .

٢- المعلم يمثل السلطة المدرسية بما تتضمنه من معانى مرتبطة بالضبط والتقويم والثواب والعقاب .

٣- المعلم يمثل قاعدة الهرم التنظيمى فى هيكل الوزارة فيجب أن يعرف ماله وما عليه .
ويمكن حصر أوجه الاستفادة من دراسة الإدارة المدرسية فى النقاط التالية :

١- المجتمع / المنظومة المجتمعية :

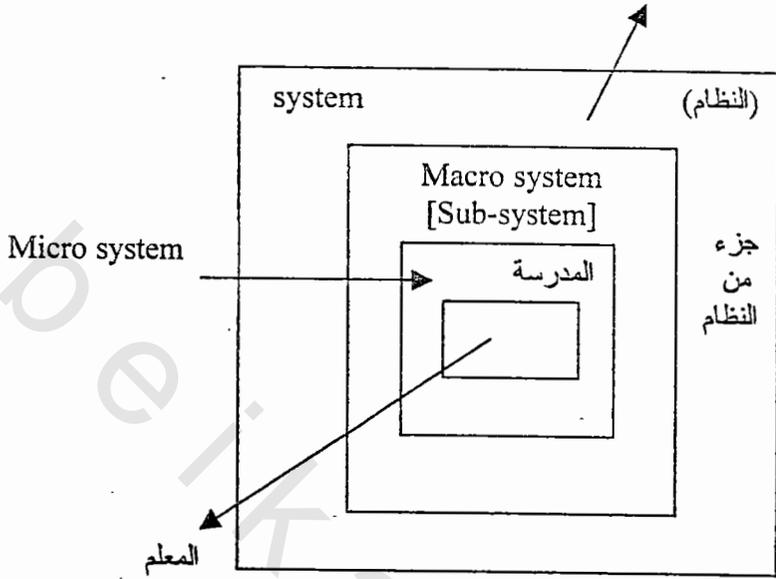
- حيث أن المعلم هو جزء من هذا النظام يؤثر ويتأثر بمدخلات النظام . وتعد ثقافة المجتمع وثقافة التنظيم هى مجموعة القيم والعادات التى تحكم التنظيم .

- لذلك يجب فهم النظام حتى يساعد المعلم على فهم الخلفيات والأدوار ويعرف كل شخص فى المنظومة دوره الذى يعمل من خلاله .

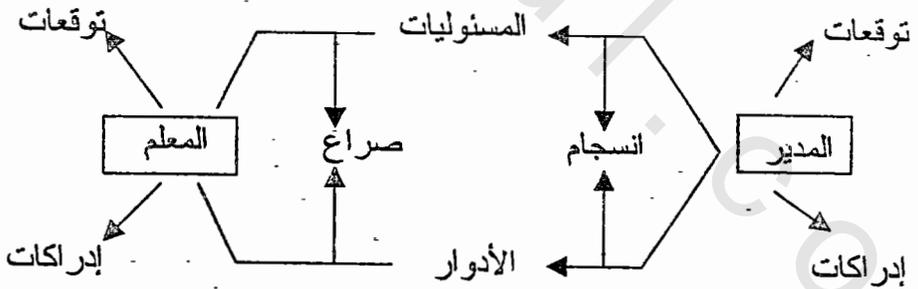
- يكون الطالب معلومات كافية عن الوسط المحيط به . فكلما كانت هناك قاعدة معلومات كافية Sufficient information كلما ساعدته فى عملية رشد القرار . أو حسن اتخاذ القرار .

- فهم الخلفيات الاجتماعية المختلفة للأفراد : فالمعلم لا بد أن يفهم الخلفيات المختلفة للأفراد ويدرك أن هناك فروق فردية بينهم وأن كل فرد تتحكم فيه ظروف وعوامل خارج المدرسة . وطالما عرف المعلم وفهم ذلك يستطيع بسهولة أن يفهم التلاميذ ويتفاعل معهم ، وبالتالي يعطى نتائج جيدة ويحقق الأهداف التربوية المراد تحقيقها .

- الإسهام والتطوير : فالمعلم ليس آلة يحركها المجتمع وتوظفها قوانين وعادات وقيم المجتمع ولكن لا بد أن يطور ويسهم فى المجتمع نحو تغيير أفضل .



٢- التوقعات والإدراكات من المدير والمعلم : Expectations & perceptions



- إذا تطابقت توقعات المدير مع توقعات المعلم يحدث انسجام Harmony لذلك يجب أن تكون هناك حساسية وشفافية تجاه العمل.

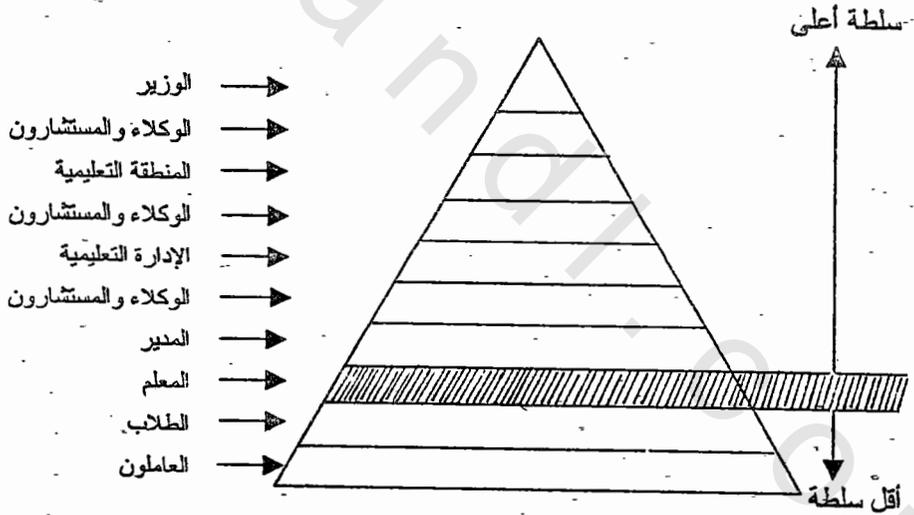
- وإذا لم يحدث التطابق تتولد المشكلات والصراعات وتقوم الإدارة المدرسية بمحاولة إيجاد التطابق والانسجام للتوقعات والإدراكات لكل من المدير والمعلم في الأدوار والمسئوليات وذلك لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

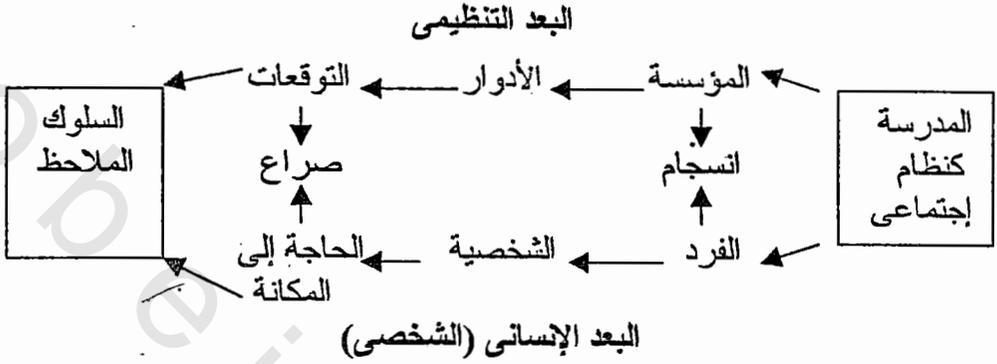
- فالتنظيم الرسمي يحتاج شخصية واضحة محددة متنسقة تعرف ما لها وما عليها.

٣- موقع المعلم من الهرم التعليمي :

- تساعد الإدارة المدرسية المعلم على معرفة موقعه من الهرم التنظيمي وأيضاً على التفاعل مع البعد التنظيمي من خلال البعد الشخصي؛

- فنجد في الهرم التنظيمي سلطة أعلى وسلطة أقل لذلك يجب على المعلم استخدام هذه السلطة بصورة سليمة ومرضية.





- يتفاعل البعد التنظيمي والبعد الشخصي . ويتكون السلوك الملاحظ في حالة تفهم الفرد للوائح والقوانين التي تحكم المؤسسة التعليمية يحدث بينه وبينها انسجام وتوافق وإذا لم يتفق يحدث صراعات ومشاكل . ومن هنا يظهر دور المدير في إيجاد التقارب والتناغم بين البعدين التنظيمي والشخصي لتحقيق أهداف المدرسة .

٥- تسهم الإدارة في المحافظة على الذات وصيانتها وتحمي المعلم من الشغب الموجود بالمدرسة فيكون شعور بنحن (We Feeling) والولاء للمدرسة وللمدير .

مراجع الفصل الأول

أولاً : المراجع العربية :

- ١- إبراهيم عصمت مطاوع وأمينه حسن : الأصول الإدارية للتربية ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٩٤م .
- ٢- إبراهيم محمد أبو فودة : الإدارة المدرسية ، ط ١ ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، ١٩٩٧م .
- ٣- أحمد إبراهيم أحمد : إدارة الأئمة التعليمية : منظور عالمي ، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠م .
- ٤- ----- : القصور الإداري : الواقع والعلاج ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٠م .
- ٥- ----- : العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، ١٩٩٩م .
- ٦- أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
- ٧- أحمد محمد الخطيب : الإدارة التعليمية : أصولها وتطبيقاتها المعاصرة ، ط ١ ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩٩م .
- ٨- الياز عبد الرحمن الباز : التخطيط التربوي في مصر واستخدام الخريطة المدرسية ، مجلة التربية والتعليم ، ع ١٧ ، ١٨ ، ١٩٩٩م .
- ٩- أميل فهمي شنودة وأحمد إسماعيل حجي : إدارة المدرسة الابتدائية ، وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، ١٩٩٩م .
- ١٠- ----- : الاتصال التربوي - دراسة ميدانية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٦م .
- ١١- بيتر . ف . دراكر : الإدارة للمستقبل - التسعينيات وما بعدها ، ترجمة صليب بطرس ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، مصر - كندا ، ١٩٩٥م .
- ١٢- توفيق محمد عبد المحسن : تقييم الأداء - مداخل جديدة لعالم جديد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٧م .
- ١٣- جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم : اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠م .
- ١٤- جوزيف ت . سترأوب : المدير الجديد الناجح ، ط ١ ، ترجمة مكتبة جرير ، الجمعية الأمريكية للإدارة ، الرياض ، ١٩٩٩م .
- ١٥- جميل أحمد توفيق : إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ١٩٨٤م .

- ١٦- حشمت جبر وياسر فاروق : المدير المحترف - وحلقات التميز - سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية ، القاهرة ١٩٩٦م .
- ١٧- حسن عبد المالك محمود : "خصائص القيادة التربوية لمدارس القرن الحادى والعشرين"، مجلة كلية التربية - الأزهر ، ع ٧٩ ، مارس ١٩٩٩م .
- ١٨- حسين كامل بهاء الدين : التعليم والمستقبل ، دار المعارف ، ١٩٩٧م .
- ١٩- ----- : الوطنية فى عالم بلا هوية ، دار المعارف ، ٢٠٠٠م .
- ٢٠- ريموند مانجاتيمى ومارك كلاين : الدليل العملى للهندسة ، خلاصة كتب المدير ورجال الأعمال ، الشركة العربية للإعلام العلمى ، ع (٦) ، القاهرة ، مارس ١٩٩٥م .
- ٢١- سعيد يس عامر وعلى محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة ، مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإدارى ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
- ٢٢- سيد الهوارى : الإدارة : الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٢م .
- ٢٣- ----- : المدير الفعال ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
- ٢٤- شاكى محمد فتحى أحمد : " الإدارة المدرسية من منظور نظمى " ، مجلة التربية والتنمية ، س (٢) ، ع (٢) ، يناير ١٩٩٣م .
- ٢٥- ----- وآخرون : الإدارة المدرسية فى مرحلة التعليم الأساسى ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
- ٢٦- صديقة أحمد زكى : دور الإدارة التعليمية فى تطوير المناهج ، دار المريخ ، السعودية ، ١٩٨٤م .
- ٢٧- صلاح عبد الحميد مصطفى : الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر ، دار المريخ للنشر ، السعودية ، ١٩٨٤م .
- ٢٨- عبد الرازق محمد إبراهيم زيان : التكافؤ بين مسئوليات وسلطات مدير المدرسة الثانوية العامة - دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية / جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٧م .
- ٢٩- عبد الغنى عبود وأحمد إسماعيل حجى : إدارة المدرسة الابتدائية ، ط ٢ ، مكتبة النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٤م .
- ٣٠- عبد الغنى النورى : اتجاهات جديدة فى الإدارة التعليمية فى البلاد العربية ، الدوحة ، دار الثقافة ، ١٩٩١م .
- ٣١- عبد الهادى الجوهري وإبراهيم أبو الفار : إدارة المؤسسات الاجتماعية : مدخل سوسيوولوجى ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٧م .

- ٣٢- عرفات عبد العزيز سليمان : الاتجاهات التربوية المعاصرة ، ط٢ ، الأنجلو المصرية ، بالقاهرة ، ١٩٧٩م .
- ٣٣- على السلمى : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو 9000 ، مكتبة الإدارة الجديدة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٥م .
- ٣٤- على محمد عبد الوهاب : السلوك الإنسانى فى الإدارة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٧٥م .
- ٣٥- ----- : الإدارة بالأهداف - النظرية والتطبيق ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٨٤م .
- ٣٦- عمر عبد العزيز : الأيزو 9000 Iso ، عالم الإدارة ، الكويت ، ٢٤ ، يناير - يونيو ١٩٩٨م .
- ٣٧- فتح الله أحمد سليمان : الأسلوبية : مدخل نظرى ودراسة تطبيقية ، الدار الفنية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٠م .
- ٣٨- فؤاد الشيخ سالم وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط٢ ، مركز الكتب الأمرونى ، لبنان ، ١٩٩٥م .
- ٣٩- كينيث بلا نشرد - باتريشياز يجارمى : القيادة ومدير الدقيقة الواحدة ترجمة عبد الله إبراهيم الغمار - معهد الإدارة العامة ، السعودية ، ١٩٩٣م .
- ٤٠- كامل بربر : الإدارة عملية ونظام ، ط١ ، المؤسسة الجامعية للدراسات ، بيروت ، لبنان ، ١٩٩٦م .
- ٤١- محسن أحمد الخضيرى : العولمة : مقدمة فى فكر واقتصاد وإدارة عصر اللادولة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ١٩٩٩م .
- ٤٢- محمد بن وليم القحطانى : "الإدارة الخليجية نحو عالم بلا حدود : من هو المدير الدولى" عالم الإدارة ، الكويت ، ع(٢) ، يناير - يونيو ١٩٩٨م .
- ٤٣- مدنى عبد القادر علقى : الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، ط٢ ، الكتاب الجامعى ، المملكة العربية السعودية ، جدة ، ١٩٨٥م .
- ٤٤- محمد منير مرسى : الإدارة التعليمية : أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
- ٤٥- محمد جمال نوير وشاكر فتحى وهام بدران : مقدمة فى الإدارة المدرسية ، مركز التنمية البشرية للنشر والمعلومات ، القاهرة ، ١٩٩١م .
- ٤٦- محمد حسنين العجمى : الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٠م .
- ٤٧- منصور ومحمد مصطفى زيدان : سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف ، دار غريب ، القاهرة ، ١٩٩٩م .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 1- Arcaro, Serome S. **Quality In Education: An Implementation Handbook**, Florida: St. Lucie Press, 1995.
- 2- Bush, Tany and others et. al, **Approaches to School Management**, London, Harper, Row publishers, 1980.
- 3- Brock, stephen E. and others et.al. **Preparing for crises In the Schools: A Manual for Building School crisis Response Teams**, Brandon: clinical psychology publishing, com., 1996.
- 4- Davis, T.R., **Reengineering In Action Planning & Review**, July-August, 1993.
- 5- Gregory, C. Mclaughlin, **Total Quality in Research and Development**, Florida: St. Lucie press, 1995.
- 6- Hoy, wayne K. & Miskel, Cecil G. **Educational Administration: Theory, Research and Practice**, New York: Random House, Inc., 1991.
- 7- Hoyle, Eric, **The Politics of School Management**, London Hodder and stoughtor, com., 1986.
- 8- Tewel, Kenneth S., **New schools for a new century**, Florida: st. Lucie Press, 1995.