

الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق

الأستاذ الدكتور
أحمد إبراهيم أحمد

دكتوراه الفلسفة في التربية (إدارة تعليمية)
من جامعة بنسلفانيا (أمريكا)
رئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - بنها - جامعة الزقازيق

الطبعة الأولى

٢٠١٢

مكتبة المعارف الحديثة
٢٣ شارع تاج الروساء
سبا باشا - الإسكندرية

رقم الابداع: ٢٠١١/١٠٨٦٥

الترقيم الدولي: ٧-٦٤-٥١٦٧-٩٧٧

تـحـذـير

يحظر النقل من هذا الكتاب بأي شكل
سواء بالطباعة أو التصوير الإلكتروني
إلا بإذن كتابي من المؤلف ومن يخالف
ذلك يقع تحت طائلة القانون .

إهداء إلى

زوجتي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿٣٦﴾

﴿ وَأَنْ سَعِيهِ سَوْفَ يُرَى ﴿٤٠﴾

﴿ ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَى ﴿٤١﴾

﴿ وَأَنْ إِلَى رَبِّكَ الْمُنْتَهَى ﴿٤٢﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

[سورة النجم : ٣٦ - ٤٢]

المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الفصل الأول :
٥	المفاهيم الأساسية في الإدارة التعليمية والمدرسية
	الفصل الثاني :
٨٣	الأصول العلمية للإدارة
	الفصل الثالث :
١١١	صناعة القرار في الإدارة التعليمية
	الفصل الرابع :
١٧٣	العلاقات الإنسانية في الإدارة التعليمية
	الفصل الخامس :
٢٤٣	الاتصال التربوي في الإدارة التعليمية
	الفصل السادس :
٢٨١	الإشراف المدرسي في الإدارة التعليمية
	الفصل السابع :
٣٦١	الاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية والمدرسية
٣٦٣	* إدارة الجودة الشاملة
٣٦٨	* مهارات مدير الإدارة
٣٨٥	* إدارة الأزمات التعليمية
	المراجع :
٤١٥	* المراجع العربية
٤٢٣	* المراجع الأجنبية

تقديم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين المبعوث
رحمة وهداية للعالمين ، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ، وعلى آله
وصحبه أجمعين والتابعين بإحسان إلى يوم الدين . .

تنوع الساحة العالمية بتيارات متلاحقة من المتغيرات في مختلف
المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ، التي تنعكس
آثارها على كافة جوانب النشاط الإنساني . والفكر الإداري كغيره من
جوانب النشاط الإنساني يتأثر بتلك المتغيرات وتمثل تحديات تواجه إدارات
المؤسسات ومن بينها المؤسسة التعليمية فكراً وتطبيقاً .

والإدارة التعليمية من منظور الفكر الإداري الحديث منظومة من
العمليات المقصودة والهادفة التي تتكامل فيما بينها من ناحية ، والمجتمع
والبيئة الخارجية والظروف المحيطة من ناحية أخرى ، لتحقيق أهداف
وأغراض معينة . بمعنى أن الإدارة التعليمية مجموعة متشابكة من العناصر
التي تتفاعل فيما بينها بعلاقة تأثير وتأثر مستمرة ، فإذا حدث تغير في
جزء منها يحدث تغير في بقية الأجزاء . إن التطور في التعليم لا يمكن أن
يتحقق بدون تطور في إدارته ، فهي العنصر الأساسي في تطوير التعليم ،
ومن ثم ضرورة أن تتغير الإدارة التعليمية لمواكبة الجديد ، فلم تعد إدارة
تسيير ، وإنما إدارة تطوير لتحقيق الأهداف التعليمية الشاملة .

وعليه فإن الإدارة التعليمية في علاقة الفعل ورد الفعل مع المتغيرات ،
تتطلب مراجعة مستمرة لكفايات المدير الإدارية والفنية اللازمة للحركة
التنموية لمواكبة التطورات في نظم وتكنولوجيا المعلومات ، وآليات العولمة
واتصالات وسيادة عصر العلم وتفعيل دور المساهرات في مختلف المجالات
بحيث يصبح مدير الإدارة التعليمية دارساً وممارساً في نفس الوقت ،

ويمتلك العديد من المهارات الذاتية ، والإدراكية ، والإنسانية ، والاجتماعية والفنية التي تمكنه من التعامل مع المستجدات التربوية الحديثة .

ويعدُّ هذا الكتاب محاولة جادة لرفع أداء مديري الإدارة التعليمية من خلال الفصول التي تتضمنها وهي على النحو التالي : الفصل الأول ويشمل المفاهيم الأساسية في الإدارة التعليمية والمدرسية التي يجب أن يلم بها دارسي الإدارة بصفة عامة ، ومديري الإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة ؛ بينما الفصل الثاني يتضمن الأصول العلمية للإدارة من حيث نشأتها عبر عصور مختلفة ، المدارس الفكرية في الإدارة ؛ ونظريات الإدارة التعليمية . أما الفصول الثلاثة التالية - من الثالث حتى الخامس - تتضمن مجالات عمل مدير الإدارة متمثلة في صناعة القرار التربوي ؛ العلاقات الإنسانية ؛ والاتصال التربوي . ويتناول الفصل السادس الجناح الرابع من مكونات العملية التعليمية وهو الإشراف المدرسي في الإدارة التعليمية وهي عملية ضرورية لمتابعة جديّة وفاعليّة الإدارة التعليمية والمدرسية . ويتضمن الفصل السابع والأخير من هذا الكتاب أهم الاتجاهات الحديثة المعاصرة في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية ويشعل الأزمات التعليمية من حيث مظاهرها وأسبابها وكيفية علاجها ، وإدارة الجودة الشاملة ، وأهم المهارات التي يجب أن يتحلى بها مدير الإدارة ، وبعض المفاهيم الحديثة في هذا المجال .

نسأل الله العليّ القدير أن ينال هذا الجهد العلمي التقدير بقدر ما بذل فيه من جهد . . .

والله من وراء القصد ، وهو يهdy السبيل ، ، ،

أ . د أحمد إبراهيم أحمد

الإسكندرية

الفصل الأول

المفاهيم الأساسية
في
الإدارة التعليمية والمدرسية

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 .
- المسؤولية .
- 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 الحادي والعشرين .
- بعض المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر .
- مدير الدقيقة الواحدة .
- أسلوب الاحتمالات في الإدارة المدرسية .
- أنوار ديمنج .
- الفاعلية .
- الإدارة بالاستثناء .
- الكفاءة .
- الإدارة بالتمويل .
- مفهوم الأزمة التعليمية .
- الجودة .
- عولمة الإدارة .
- الهندسة البشرية .
- الإدارة بالتمويل .
- الخريطة المدرسية .

ثالثاً :

- بعض المفاهيم الخاطئة في 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 ؛ وتعريف على أنها عملية إنسانية وسلوكية بالدرجة الأولى وأن السلوك الإنسانى هو العنصر الأساسى والمحرك 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 الذي يوجد في كافة المنظمات البشرية وهي عملية توجيهه وسيطرة في المنظمة التعليمية . فيؤكد Stanley Vance في تعريف الإدارة ، يمكن القول في إيجاز أن الإدارة هي مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها ، وهذا القول ينطبق حينما يضم إنسان أو أكثر جهودهم للقيام بعمل ما . ويشير Forst في تعريف الإدارة " أنها فن توجيه النشاط الإنساني " ، ويشير Houghton إن الإدارة هي الاصطلاح الذي يطلق على التوجيه ، والرقابة ودفع القوى العاملة إلى العمل في المنشأة ، وذلك العنصر الذي يقوم بتطويرها وتوجيهها ، وهذا العنصر الشخصي 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 وأكفا الطرق .

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

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

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

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

كما عرفها محمد أحمد الغنم بأنها " العملية أو مجموع العمليات التي يمكن بمقتضاها توفير القوى البشرية والمادية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق أهداف الجهاز انذى 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 وليلى تكللا 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 التي تتعامل مع الجماهير بصفة مباشرة .

ويمكن القول بأن مفهوم الإدارة ينبثق 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 فيهما اتخاذ القرارات وحسن التنظيم والتوجيه والقيادة الحازمة القادرة على التعامل مع المهوسين بأسلوب يخلق فيهم روح انتداب واحترام انقادة 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 .

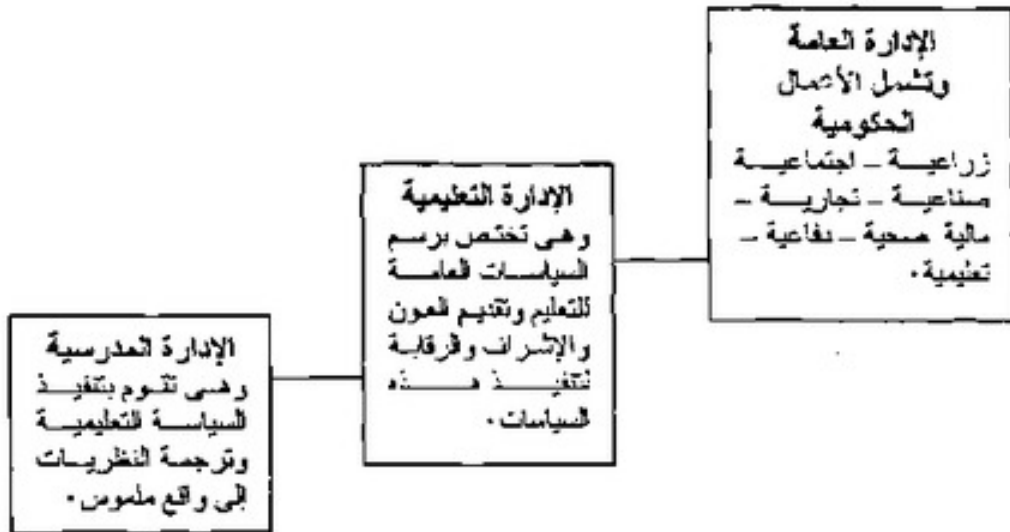
أما المفهوم البريطانى فيشكل عام يرى العكس ، وهناك ما يميز بين الكلمتين على أساس أن كلمة Administration تطلق على المجال الحكومى أو المنظمات التى لا يحررها دافع الربح . بينما تختص كلمة Management بمشاريع الأعمال .

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 والذى ساعد على إرساء قواعد وُسس ومبادئ علمية الإدارة ولكن على المستوى الأعلى (مستوى التخطيط ورسم السياسات المرشدة).

العلاقة بين الإدارة العامة والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية :
 هي علاقة الأساس (الكل) بالفروع والجزئيات . فالإدارة العامة هي الأم وأخذت منها الإدارة التعليمية والمدرسية مبادئها وقوانينها وأصولها وقد تم الاعتراف بعلمية الإدارة في مؤتمر براغ ١٩٢٤م . فقد كانت الإدارة التعليمية جزءاً من الإدارة العامة إلى أن استقلت عنها وأصبحت علماً قائماً بذاته في عام ١٩٤٦م حيث بدأت مؤسسة كلوج الأمريكية تهتم بالإدارة التعليمية . وبذلك كانت الإدارة العامة هي الأصل الذى انبثق عنه الإدارة التعليمية والمدرسية . وانه من قراءة ما سبق يتضح أن الإدارة العامة هي 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 والنوائح 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 الاستراتيجية 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 تشتقها من طبيعة التربية والتعليم ، التى تقوم الإدارة بتحقيق أهدافها ، لأن الإدارة تختلف من مكان لآخر حسب أهداف المكان وطبيعة مجالها .

الإدارة التعليمية :

هى مجموعة من العمليات المتشابهة التى 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 صفاتها وطبيعتها من ميدان التربية والتعليم ، باعتبار أنها تطبق فى ميدان له خصوصياته ، وهو ميدان بناء البشر .

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

وهى مجموعة العمليات التنفيذية والتقنية التى تتم عن طريق العمل الإنسانى الجماعى التعاونى الساعى على الدوام إلى توفير المناخ الفكرى والجماعى النشط المنظم من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية .

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

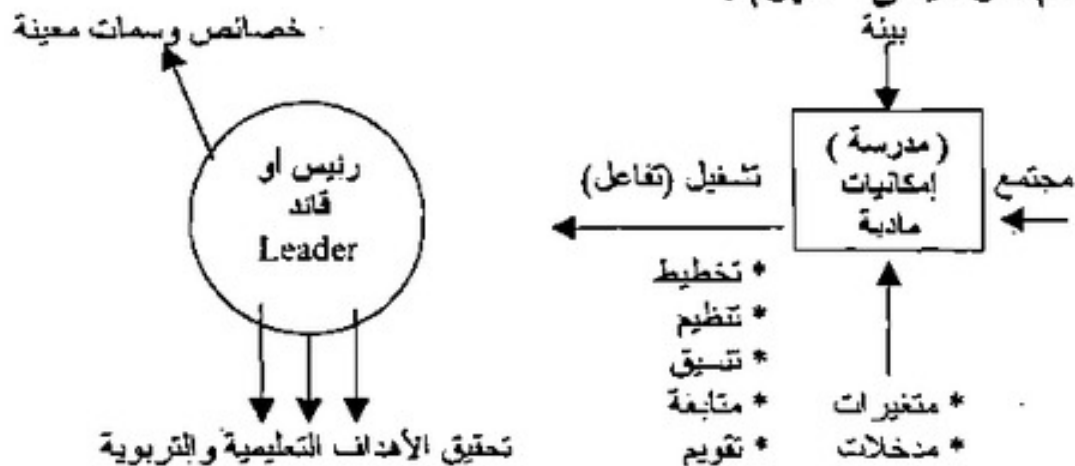
كما يمكن تعريفها بأنها " أداة السيطرة على العملية التعليمية وتنظيمها وتوجيهها وتقويمها ، وقد قيل أن قوة التعليم تكمن في إدارته وليس في مادة التعليم ذاتها " .

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

من العرض السابق ، يمكن القول إن الإدارة التعليمية هي ترجمة للأفكار أو النظريات أو الفلسفات إلى واقع ، كما أنها أداة توجيه للتغييرات الاجتماعية والتغيرات الثقافية نحو الخير أو الشر ، بالإضافة إلى أنها عامل أساسي لتحقيق الأهداف القومية وذلك بإعداد النشء ، للإضطلاع بالأدوار الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي 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 تحقيقاً يتدسّى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صححة على أسس علمية .

- هي ذلك الكل المنظم الذى يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً 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 التي تصدر من الوزارة .

- عرفات عبد العزيز :

الكيفية التي 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 :

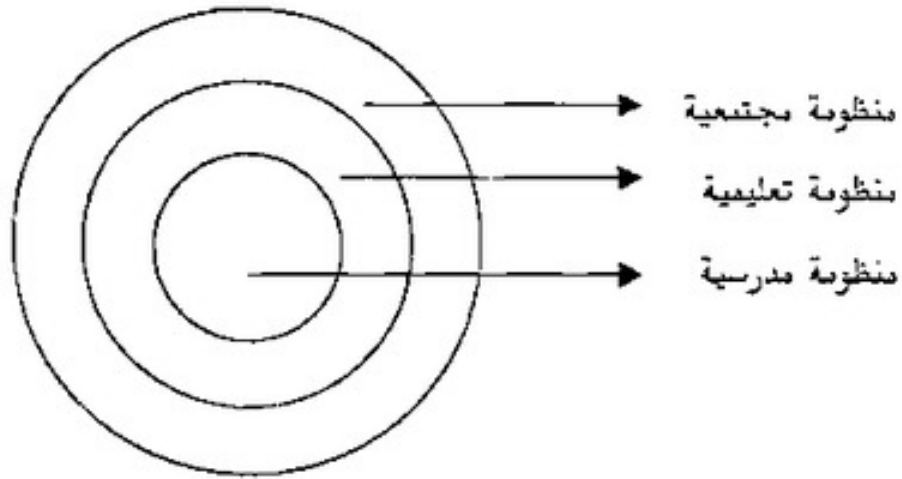
الكيفية التي تدار بها المدرسة فى مجتمع ما وفقاً لأيدلوجياتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من القوى الثقافية وذلك لتحقيق أهدافها فى إطار مناخ تتوافر فيه العلاقات الإنسانية السليمة والمفاهيم والأدوات والأساليب العصرية فى التربية للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وتكلفة .

- صلاح عبد الحميد مصطفي :

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

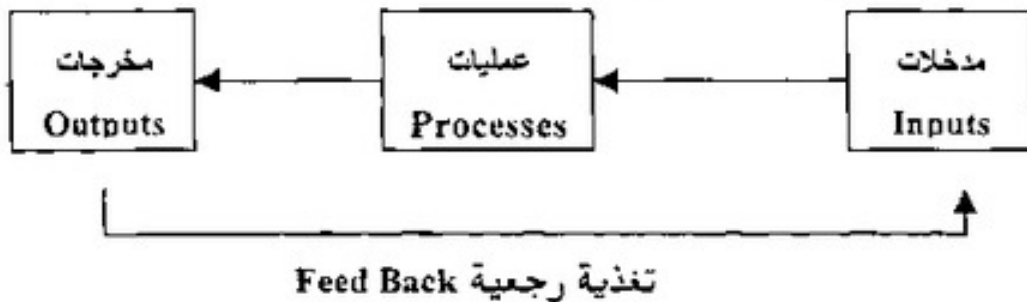
- من وجهة نظر التخطيط :

شاكر محمد فتحي : " يمكن النظر للإدارة المدرسية كمنظومة فرعية لمنظومة أكبر هي منظومة الإدارة التعليمية التي تعد بدورها منظومة فرعية لمنظومة أكبر هي النظام المجتمعي تتأثر وتؤثر فيه".



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

كل منظم يتكون من عناصر مادية وعناصر بشرية . ومجموعة عمليات تتشابكة تعمل وفقاً لمجموعة من الضوابط والمعايير التي تحكم المدرسة سواء داخل أو خارج المدرسة . وبين المدرسة ومؤسسات المجتمع وذلك لتحقيق أهداف مخطط لها مسبقاً.



- 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 الأعيان .
- 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 التى يقوم بها المدير بالتعاون مع العاملين فى المدرسة (معلمين/ عمال) من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للعملية التربوية . وبالرغم من اختلاف الرأى ووجهات النظر فى مفهوم الإدارة المدرسية ، إلا أنهم اتفقوا على أنها الوظيفة أو النشاط الذى يقوم به المدير لتحقيق أهداف المدرسة .

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

- 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 عرفيا 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 . .
أي أنه عبارة عن مجموعة من العمليات المتداخلة والترابطة 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 الذي يتكون من نظم صغيرة . وتصنف النظم إلى نظم مفتوحة ونظم مغلقة أو مغلقة . والنظام المفتوح هو الذي يسمح بالأخذ والعطاء مع بيئته . والعكس صحيح بالنسبة للنظام المغلوق . 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 في حالة تشابك وتتعقد 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 بها 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 أي تعريف لمنظومة الإدارة المدرسية لابد 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 .

فما سبق يمكن أن نخرج بالتعريف التالي 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 ليجرى 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 في المجالات المختلفة .

- موارد اقتصادية وتكنولوجية ، موارد معلوماتية ، موارد ثقافية ، وسياسية إدارية ، ويمكن إجمال الموارد في 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 تعارَس من خلاله الإدارة وهو عملية إدارية يؤدي الأشخاص عن طريقها وظائفهم وهو تلك الوظيفة التى يقوم بها المديرون بصفة مستمرة بهدف تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق تقسيم العمل وتوزيعه بين وحدات النشاط بالدرسة 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 تحددت 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 التواتج : 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 ارتدادية 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 مفهومى 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 يلى :

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 ومهمته 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 التى تصدر من الوزارة ويتعاون معه

وكيل المدرسة والمعلمون وغيرهم من العاملين في المدرسة ، وناظر المدرسة ليس مطلق
اليدين في مدرسته وانما هو مقيد بالإدارة التعليمية التى يخضع لها ويتصرف وفق ما
تراد .

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
لايد 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 وبمطالبه التربوية،
والمعلقة 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 للإدارة التعليمية ، ويتعلق هذا
الميدان بتوفير القوى البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية وكذلك رسم سياسة للعاملين
ومستوياتهم وأسس اختيارهم وتوجيههم وتوزيعهم والإشراف عليهم وتقييمهم واعداد
سجلات لهم .

٥- كذلك ميدان المباني 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 تسيير شئون المدرسة تسييراً 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 والإمكانات التى تساعد على توجيه نموه العقلى والبدنى والروحى والتى تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو ، كما أصبح يدور أيضاً حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التى يدين بها المجتمع .

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

والى جانب هذا فمن وظيفة الإدارة المدرسية العمل على نمو خبرات كل من فى المدرسة وفقاً للصالح العام . وما 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 المدرسي .
- ٣- الإشراف على برنامج النشاط المدرسي وتحسينه .
- ٤- القيادة المهنية للمعلمين والنجاح في العمل .
- ٥- توجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف .
- ٦- العمل الكتابي 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 هي علاقة الكل بالجزء، والعكس صحيح . والإدارة التعليمية ترسم السياسة وتعد الخطط وتعد المدرسة بالبرنامج المدرسي ، وواجب الإدارة المدرسية تنفيذ هذه البرامج .

خصائص الإدارة المدرسية الناجحة :

لما كانت الإدارة التعليمية ، ينبغي أن تكون تعبيراً نقيماً وترجمة مخلصاً للفلسفة التي ينشدها المجتمع ، فإن المدرسة بالتالي ينبغي أن تكون بيئة منتقاه بالقياس إلى البيئات والمؤسسات الأخرى الموجودة في المجتمع ، وهي لن تكون بيئة منتقاه إلا إذا كانت إدارتها نقية ومعنى هذا أن يكون كل من الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية نموذجاً صالحاً في العلاقات الإنسانية ، وفي سير العمل ، وفي التعاون واتباع الأساليب الديمقراطية ، وهي إذا أصبحت كذلك استطاعت أن تخلق الأمة الديمقراطية وفي ذلك ما فيه من المزايا الكثيرة .

ولكى تنجح الإدارة المدرسية في عملها ، ينبغي أن تتصف بالخصائص الآتية :

أولاً : أن تكون إدارة هادفة : وهذا يعنى أنها لا تعتمد على العشوائية أو التخبط أو الصدفة في تحقيق غاياتها : بل تعتمد على الموضوعية ، والتخطيط السليم في 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 ، مشيع 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 بالرونة دون إفراط ، وبالتحديد دون إغراق ، وبالجدية دون تزمّت ، وبالتقدمية دون غرور ، وأن تحرّص 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 وشيرهم) 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 ، تتشافر فى إتمامه جهود فريق من العاملين هسى فى حقيقتها، مثل واضح لتكامل الخبرة التربوية إدارية كائنت أو فنية . ومن ثم فإن الجهود المبذولة هسى 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 ملحوسة . إنه فريق عمل ، بينهم علاقات وثيقة ويجمعهم رباط مقدس هو رباط العمل والعمل من أجل النشء : وبناء البشر أغلى أعمال الإنسان لأنه يهدف إلى إنضاج أغلى الثمار ، وأنفع ثروات الوجود وأبقاها ، إنها الأجيال المتعاقبة ، أنهم 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 تعانى - أحياناً - من بعض الأمور، التى تشمل 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 الفائمين عليها . ولكنها - على أية حال - تظهر من مظاهر طبيعة الإنسان وحركته فى الحياة : فالبشر ليسوا سواء فى كل شىء ، 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 .
- تفشي 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 الفني :

ثالثاً : صعوبات العمل وتتمثل في :

- تجاوز نسبة القبول .
- تجاوز الكثافات المقررة للفصول .
- الضغوط لقبول صغار السن وإعادة القيد . . . الخ .
- عدم اتباع نظام اليوم الكامل في 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 العلية - التربوية والتعليمية - بما يحقق هذه الفلسفة وأهدافها . والتخطيط المدرسي هو العنصر الحيوي 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 الحسالي عندما وجدناها بقيادة جهاز استقبال ينفذ الأوامر والتعليمات التي تصدر إليها من جهات متعددة ، فكيان المدرسة على هذا النحو يشدود 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 الذي لا يتأتى إلا إذا كانت خطوط الاتصال بينها وبين الأجهزة الإشرافية قليلة ومختصرة وفي أضيق الحدود وأدواتها واضحة بينه : وهذا يمكن أن يتحقق بدعم شخصية المدرسة بمثلة في قيادتها ومجلس إدارتها ومختلف الأجهزة والتنظيمات بها ، ومنحها من السلطات ما يتكافأ مع مسؤولياتها الخطيرة وتوفير الظروف لها لتنتقل 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 في المدرسة وتوجيهها من أجل تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية لتكون المدرسة فعلاً كما يقال عنها مركز إشعاع كبيئة مسؤولة عن تربية النشء، وكنصر هام من عناصر تنمية المجتمع الغريب 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 علماً... 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 جانبين 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 معثلة فى النظريات والمبادئ المدعمة بالأدلة والشواهد والمقاييس . فإن الجانب الفنى للإدارة أيضاً مهتم بكيفية تطبيق هذه المعرفة وإن المهارة والنهبة 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 لحاجات والرغبات الإنسانية فهي مسئولية اجتماعية (نموذج مازلو Maslow للحاجات) .

الإدارة التربوية :

هي تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل بالفرد ، وبذويه ، وبيئته . ويتوقف نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرار . وهو عامل ضروري لنجاح أى نوع من أنواع الإدارة . لقد تطور مفهوم الإدارة التربوية - شأنها في 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 هي النظام التربوي 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 القومي ، كما أنه هو المسئول عن الإشراف على تنفيذ هذه السياسة وإن كانت هذه المسئولية تتأثر بمدى السلطة الممنوحة له حسب طبيعة البلد الذي يعيش فيه ، وحسب نظامها السياسي والاجتماعي .

مقومات الإدارة المدرسية :

تتمثل الصفات القيادية لناظر أو مدير مدرسة فيما يلي :

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

٢- الثقة المتبادلة : عن طريق الخبرة الشخصية في كافة المجالات والنشاطات فإن ثقة المدرسين والموظفين والعمال والطلاب بناظرهم من الدعامة 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 بملكيتته للمدرسة وبأنه جزء منها ومن الخير أن يتفرغ قائد المدرسة للسياسة العامة والأمور الجوهرية بالمدرسة وإسناد ، دون ذلك إلى مرموسيه 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 يودى التخصص فى أداء الأعمال إلى رفع الكفاءة الإنتاجية .
- تكافؤ السلطة والمسئولية حيث أن المسئولية هى نتيجة لتحويل السلطة .
- الانضباط واطاعة 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 وبالتالي 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 وبالتالي 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 الرشيدة : 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 الحققة 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 الأنشطة 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 مسؤولة مباشرة عن نتائج أداء العمل .

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

١- تحديد الأعمال .

٢- تكليف المرؤوس بأعمال محددة ومنحه سلطات كافية .

٣- مسئولية المرؤوس 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 " كوونتز " 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 تعليقات الرئيس. وهناك مسؤولية تجاه الأفراد الآخرين ومسؤولية تجاه الفرد نفسه ونحن نضيف وجهة نظر أخرى للمسئولية تجاه الأشياء فى المحافظة عليها وصيانتها.

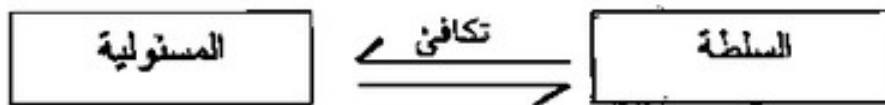
السلطة والمسئولية والعلاقة بينهما :

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 مسؤوليته عن هذا العمل وتلك المهام دون أن يعنح 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 تاينور " 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 التعميل لمجريات الأمور فى المؤسسات.



ولما كانت المسئولية 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 والالتزام 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 يتنصل 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 والاضطلاع 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 مساءل answerable أمام رئيسه الذى فوضه فى اختصاص معين .

- ويرى " موسازى " Musaazi أن المحاسبة هي " حالة وفقاً 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- إعداد 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 وفنياً .
- ٥- وضع دستور للنظام المدرسى مدعم بوسائل للتنفيذ 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 بخريجائها وبالمدارس 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 .

ثانياً : 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 معلميههم 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 جهود 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 الموضوعية 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 . وتتخلص 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 لكل 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 والمجسلات 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 الشؤون 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 تحت 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 ضيقاً لعناصر 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 ضوءها 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 التربوي / المدير) توفر مجموعة من المهارات الأساسية وهي جميعها لازمة للمدير الناجح بدرجات متفاوتة ، ومن هذه المهارات ما يلي :

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

١- المهارات الذاتية : Individualistic Skills

تشمل بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل السمات الشخصية والقدرات العقلية والقيادة 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 التي يشرفون على توجيهها فمدير المؤسسة التعليمية ينبغي أن يكون على دراية بما يقوم به كافة المتخصصين (المعلمين) الذين يعملون تحت قيادته ، وتتضمن هذه المهارات قدرًا من المعلومات والأصول العلمية لدى المدير ، ومن أهم السمات المرتبطة بها : الفهم العميق والشامل للأمور ، القدرة على تحمل المسؤولية والحزم ، الحكم الصائب على الأمور ، الإيمان بالهدف ، وإمكانية تحقيقه ، والمهارة الفنية هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفعالية ومنها ما يلي : القدرة على تحمل المسؤولية ، 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 البشري الذي يعمل معه . فلا بد أن يكون علاقات اجتماعية ناجحة قائمة على الألفة والتعاون . وتعنى قدرة القائد على التعامل مع مرؤسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم ؛ وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة آرائهم

ومموليم واتجاد : هذه المهارة تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأفراد وهي أكثر حيوية من المهارات الإدارية ، ترتبط بهذه المهارة مجموعة من السمات الأساسية منها الاستقامة وتكاد شخصية ، الاستقامة ، وتتطلب هذه المهارات من المدير / الناظر أن يكون قادرا على بناء علاقات طيبة مع الآخرين . وتقبل اقتراحات العاملين معه وانتقاداتهم البذرة : 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 المرؤوسين .

4- 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 . وهي أشد ما تكون ضرورة بالنسبة للقادة الإداريين فى المراكز العليا . إذ تحتم عليهم مسئولياتهم تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة لها . ولذلك يجب أن يتصفوا بقوة الإدراك والمهارة فى ربط المسميات بالأسباب . وهي ضرورة 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 الإداري .

- المهارات الفنية تزيد كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري .

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



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 المنطقى 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 التربوي :

إن الاتصال التربوي في الإدارة المدرسية يعتبر بحق لب العملية التعليمية كلها ، بل هو قلبها النابض ولولا الاتصال ما كان هناك عملية 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 البيروقراطي : Bureaucracy Model

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

وتتلخص خصائص النموذج البيروقراطي فيما يلي :

- ١- توزيع السلطة توزيعاً هرمياً متسلسلاً ، طبقاً للقواعد محددة ، وتتركز في كل وظيفة على السلم الهرمي - وليس في الشخص نفسه - سلطة ومسئولية محددة .
- ٢- تحديد العمل المطلوب وتعريف واجباته تمريفاً دقيقاً وتوزيعها على المراكز الوظيفية المختلفة بناء على تخصص شاغلي هذه المراكز .
- ٣- تعيين الموظفين بناء على شروط دقيقة ومحددة سلفاً ، وهي مؤهلاتهم وخصائصهم الفنية التي تطابق العمل وصلاحياتهم للقيام بأعبائه .
- ٤- تدريب الموظفين تدريباً فنياً دقيقاً على أعباء وظائفهم حتى يتقنوها فترتفع كفاءة أدائهم .
- ٥- الارتباط الدائم بين الموظف والبيروقراطية واستقراره في مهنته ، وصمود السلم الهرمي 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 نموذجه 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 نموذجه 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 سقراوب Straub

- لا بد أن شخصاً ما قد آمن بك على الأقل بنفس قدر إيمانك بنفسك ، لذلك اطمنن ، فأنت لم تصل إلى ما أنت فيه اليوم عن طريق الصدفة .
- إن الاختلاف وحده هو ما يؤدي لظهور أفضل الأشياء وأبرع الأشخاص ، ولذا فأنا ضد البناء الاجتماعى الذى يذيب الاختلافات والفروق الفردية ، لأننى أريد للصقوة أن تعتلى القمة .
روبرت فروست
- أمس 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 تعضى كل الأشياء الصغيرة فى مسارها الصحيح ،
الفن كوفليير

• إن المشرفين الذين يركزون على النتائج أكثر من الوسائل ينمون ثقة ومهارة مرءوسيههم الذين ينفكرون لأنفسهم ويعالجون المشكلات بطرق مبتكرة فهم يغيرون 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 تعليلها . 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 كتليو

• 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 يقيّمون 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 بييس

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

- العمل مع الناس صعب ، ولكن ليس مستحيلا ، بيتر دراكر
- 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 ؛ ويتدكن من تحقيقها باستخدام المتاح من الموارد والمعارف استخداما أمثل .
- تبني 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 وينكيف 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 بالقرن .
- الحماسية تجاه الثقافات الأخرى .
- القدرة على العمل ضمن فريق دولي .
- الشخصية المتفتحة .
- القدرة على التفاوض فى المجال الدولى .
- الاعتماد على الذات .
- القدرة على أداء الأعمال الكثيرة .

- القدرة على تكوين علاقات اجتماعية . وأن يتفهم 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 استثنائية .
- أن يتغلب على صعوبات العمل فى الإدارة المدرسية بقدر الإمكان .
 - الاطلاع 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 .

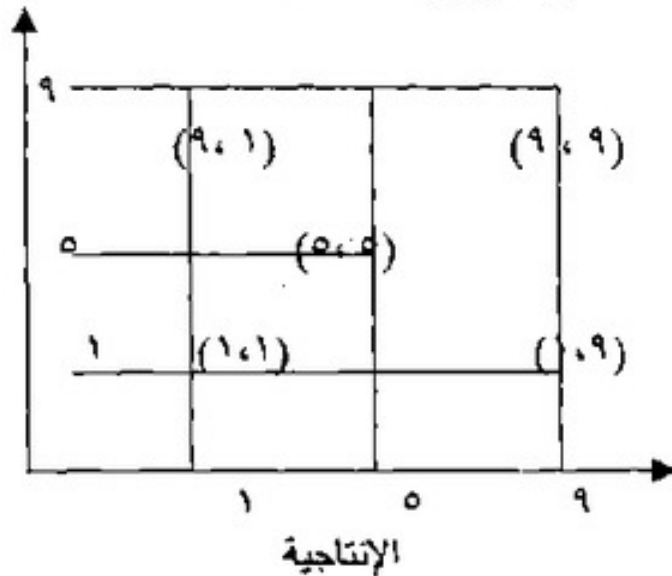
- العمل بروح الفريق . والبعد عن الفردية والمركزية والقدرة على التواصل والاتصال وإن القرار الذى يشاور فيه المدير من سينفذونه يكون أنجح فى التطبيق ، والمنفذون يجب ألا يكونوا متلقين دائما ، بل يكونوا وسطيين ومشاركين فى صنع القرار ، وفرق بين من هم فى الميدان . ومن هم بعيدون عنه .

- كل قرار نتخذه ينبغى أن يكون منسجما 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 - جيود بشرية يعترىها 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 هالبن :

هو النمط (٩.٩) الذي يمثل الإدارة الجماعية - ويبذل اهتماماً كبيراً جداً بالأفراد واهتماماً كبيراً جداً بالإنتاج كما أشار هالبن 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 هي الدرجة التي يشبع عندها مدير المدرسة احتياجات العاملين معه (الجانب الشخصى).
 - الفاعلية Effectiveness هي الدرجة التي 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 والتسى من خلالها يتفاعل ويؤثر فى أى مؤسسة أو منظمة ويتمتع بدجموعة من السمات منها :

- مهارات اللغة .
- التكيف مع المواقف الجديدة .
- فهم السوق الدولى .
- الوعى بالبيئة والخلقية الثقافية للفرد ذاته .
- الاعتماد على انذات .
- الحساسية للثقافات الأخرى .
- القدرة على العمل ضمن فريق دولى .
- الشخصية المنفتحة .
- القدرة على التفاوض فى المجال الدولى .
- القدرة على أداء الأعمال الكثيرة .
- استيعاب التنويل الدولى .
- القدرة على تكوين علاقات .

ثانياً : ماهية العولمة : Globalization

العولمة مفهوم براوغ . 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 انكبير للمنتجات سواء سلع أو خدمات أو أفكار .

- التسويق الواسع الذى يضمن تعريف كامل الإنتاج .
- التمويل المتوازن الذى يحقق الاستقرار التمويلى للمشروع .
- التوظيف الشامل الذى يستوعب كل طالبى 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 سوارى 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 وبالآخرين .

٣- ظهور نفوذ وسلطة 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 انتباء لدولة معينة ، أو لقومية محددة .

١- 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 متشورة حول المنظمات غير الحكومية Non Governmental Organizations .

- ظهور فكرة حقوق الإنسان . باعتباره مخلوقاً له الحق فى الحياة الكريمة : بعيداً عن كل صنوف الإكراه والقيهر . 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 يتركز 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 الموجة 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 الموجة 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 يتميز بواكعب العصر . فلا بد من إهلاك الفهم والتحنيل بدلاً من الحفظ والتلقين . وفي نفس الوقت يجب أن نفكر عالمياً وننفذ محلياً Think Globally and act Locally وتحتاج هذه الألفية إلى فرد متعلم يمتلك المهارات والخبرات قادر على مواجهة التغييرات والتعامل مع المعطيات الجديدة . والتحدى الذي يواجهه المؤسسات التعليمية الآن هو كيفية التوصل إلى الأفكار والبيادى الإدارية الحديثة ووظائف مدير المستقبل الأمر الذى جعلنا نبحث عن أسس وهياكل تربوية جديدة ومفهوم جديد للمدرسة المصرية يخرجها من قوقعتها الحالية . ويكسبها سمات جديدة تختلف عن سماتها 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 والتهيؤ له .

لقد آن الأوان بأن نعطي 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 قيعة أو إدارة القيمة . هى العملية أو مجموعة العمليات التى يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية وتوجيهها توجيهها كافياً 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 في ثلاثية التعليم التقليدية (المعلم - الطالب - المدرسة) ونحولها إلى عملية تعليمية أكثر حداثة وعصرية تشتمل على المعلم العصري - انطاب الإيجابي - المدرسة العصرية - تكنولوجيا التعليم المتقدمة - المناهج التعليمية المتطورة والتعليم غير المنهجي ، فلكل عنصر من هذه العناصر أهميته الخاصة في ظل أداء تعليمي ينبغي أن يكون متطورا باستمرار ، يستطيع من خلاله التعايش مع تغيرات القرن الحادي والعشرين .

مدرسة المستقبل :

نحن في حاجة إلى مدرسة جديدة ... مدرسة المستقبل ... مدرسة بلا أسوار ... ليس بالمعنى المادي للأسوار ولكنها مدرسة متصلة عضويا بالمجتمع ، وبما حولها من مؤسسات مرتبطة بحياة الأفراد ومتصلة بتقواعد الإنتاج ، متصلة بنيض الرأي العام متصلة بمؤسسات الثقافة والإعلام ... مدرسة متصلة بمؤسسات الحكم المحلي ... مدرسة يتلاشى فيها الحائط الذي يفصل فيها الدراسة عن الواقع ... التعليم عن الحياة العملية ... المناهج من متطلبات المجتمع ... مدرسة متطورة في أهدافها ومحتواها وأساليبها .

معلم الألفية الثالثة :

إن مهمة معلم الألفية الثالثة هي حشد طاقات طلابه ، واستثارة حماسهم وإثارة فضولهم ، ومرافقتهم وإرشادهم في سباحة عقلية عبر كل الحواجز والسدود وفوق كل المشاكل والعقبات داخل وخارج المدرسة في إطار الحاضر وآفاقه الرجبية : وفي آفاق المستقبل واحتمالاته الهائلة ... مرحلة استكشاف ورصد ... 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 بالتغيرات قادر على مشاركة أبنائه في استكمال استعدادهم للتعامل مع مستقبل مختلف كلياً عن جاضر عايشناه أو ماضي عشناه .

نحتاج إلى معلمين قادرين على الإكتشاف ... اكتشاف المواهب واكتشاف الإبداع ؛ لديهم قرون استشعار تتحسس التغير في كل مكان وتكتشف الفرص والإمكانيات في كل

ميدان : ولديهم القدرة والبصيرة على استشراف 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 العلمي ، فقد كان المدير مجرد مطبق للنواحي والقوانين ومراقب للمعلمين في حضور وانصراف ، وعقاب التلاميذ المخطئين . وأصبح الآن - مدير المدرسة - يحتل موقعاً استراتيجياً هاماً بالنسبة لكل ما يجري في 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 الذاتي في مواكبة تلك المتغيرات . وأن يكون دارساً وممارساً في نفس الوقت .

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

وهناك عدة سمات يجب أن يتم بها المدير أو القائد في الألفية الثالثة ، وهي كالتالي :

- نضوج علمي مناسب مع نوع المرحلة التي سيتولى القائد مسؤولية توجيهها والإشراف عليها .

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

- نضوج 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 وسماع 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 والأمر ، ودفء كاملة في وزن الأشخاص والمجهودات ، 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 : وتعني توافر الانسجام والاتزان في سلوك القائد سواء في شئونه العامة أو الخاصة كما تعني 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 باحتتمالات المستقبل والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والمواقف التي يمكن أن تحدث مستقبلاً وكيفية مواجهتها وأن لا يستخدم القائد حكمته وصواب 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 لابد أن يحاسبه ثقة بالعمل . وورغبته الأكيدة فى النجاح وشعوره بالمتعة أثناء تأديته العمل وبالسعادة عند إنجازة .

• 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 الذى 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 إعدادة ليكون رجل سياسة ورجل إدارة فى نفس الوقت ، فلا يتوقع 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 تعليقات معينة ويشرف على إنجاز المهام بدقة .

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

المساندة : يسهل القائد ويدعم جهود مرءوسيه الساعية إلى إنجاز المهام وبشاركتهم مسئولية صنع القرار .

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

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 الردى، وربما يعنى أن على المدير أن ينتقل إلى الوراة تدريجياً من أسلوب أقل توجيهياً وأقل مساندة (التفويض) إلى أسلوب أكثر مساندة أو أكثر توجيهياً (التدريب والتوجيه) .

إدوارد ديمينج : Edward Deming

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

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

أهم أفكار " إدوارد ديمينج " على النحو التالي :

- ١- تطوير أهداف ثابتة للمؤسسات التربوية تركز على الجودة في تعليم الطلاب والخدمات المقدمة لهم بحيث تظهر روح المنافسة ، وإعدادهم للمستقبل وتزويدهم بخبرات تعلم ممتعة تنمي إمكاناتهم بشكل كامل .
- ٢- تبني فلسفة تربوية جديدة للتحسين المستمر اللانهائي تتماشى مع عصر الاقتصاد .
- ٣- استبعاد عمليات التفتيش وإحلال الجودة الشاملة .
- ٤- إيجاد علاقات عمل تبني 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 النفسي الملائم للعمل ، بمعنى استبعاد الخوف بحيث يمكن لكل فرد أن يعمل بفعالية في المؤسسة .
- ٩- كسر الحواجز الإدارية والكل شريك ومساهم في الانتاج .

- ١٠- إبعاد المشعرات والعمل على إيجاد نواتج جيدة.
- ١١- إحلال القيادة للجميع . وإبعاد الإدارة بعدد الأهداف .
- ١٢- إبعاد التدرج الهرمي الإداري . وإيجاد الانتقاء والاحترام للأفراد .
- ١٣- التربية المستمرة وإعادة التدريب .
- ١٤- إيجاد اتجاهات تشير إلى أن نكل يعمل ويشارك ويغير .

وخلاصة هذه النظرية هي عدم الاعتماد على مقولة العفوة التي تعنى الاعتراف الضمني بأن قلة قليلة جدا هي التي 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 ديمينج المطروحة فإن ذلك يدعونا إلى مراجعة أساليب الإدارة في المدارس المصرية .

الإدارة بالاستثناء : Management By Exceptions

وهي تعتمد على أن المدير يفوض أى يعطى الأعمال انكتابية والغير مهمة للتابعين له . أما بالنسبة إلى الأعمال الهامة والضرورية يقوم هو بها . وتعنى أن يضع المدير حدودا أو إطارا يتحرك مرءوسود 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 بشكلات 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 ومعاشتها 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 رضا الزبون : ولتوكيد الجودة يجب التركيز على النقاط التالية :

- معرفة المسؤوليات.
- معرفة المهام.
- معرفة ما ينبغى 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 هي 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 " كلايسن 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 .

وتأسياً 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 من 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 مزاجي يؤثر على المتوبات الرئيسية للنظام التعليمي ويشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقائه . وتعرف الأزمة بأنها موقف أو وضع يمثل اضطراباً لمنظومة صغرى كانت (تعليمية) أو كبرى (مجتمعية) ويحول دون تحقيق لأهداف التعليمية والتربوية الموضوعة . ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تفاقمها . والعودة بالأمور إلى حالتها الطبيعية .

أما الأزمة التعليمية داخل المدارس فهي حالة مؤقتة من الضيق . وعدم التنظيم ، وخلل 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) : Reengreeing
- 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 إسمائيل حجي أن الإدارة بالتمويل تعني رسم السياسات والخطط المالية للدولة وتطويرها وتنسيق الموازنات وترشيد الإنفاق الحكومي . وتنمية حصيلته الضرائب والرسوم وتطوير أنظمتها بما يحقق الأهداف الاقتصادية والتعليمية . وبذلك نرى أن

الإدارة بالتمويل تقوم على أساس التمويل المحدد للمدرسة وميزانياتها 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 الأساسي 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 محلي .
- الحل الذاتي 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 مدرسي / عمل كروت معايدة .
- عمل معرض مدرسي وبيع المنتجات المدرسية واستغلال ثمنها في عمل مشروعات ذاتية للمدرسة .
- التغلب على العمالة الناقصة ، وذلك عن طريق مجهود التلاميذ في الخدمة العامة (النظافة) .

ثالثاً : بعض المفاهيم الخاطئة في الإدارة التعليمية والمدرسية :

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

- 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 يهتبه 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 وأننا 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 بالرونة 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 وتحقق 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 والتعليقات 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 لا بد 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 والتغيرات التي تحيط بالمدرسة ، أي يؤمنون بانعزال المدرسة عن المجتمع . هؤلاء يستخدمون أهداف الإدارة المدرسية استخداماً خاطئاً ، لأن الهدف الأمثل للمدرسة يتمثل في تحقيق التوازن بين أهدافها وبين الأفراد ومتطلباتهم .

- أن أهداف المدرسة تقوم على تحقيق النمو العلمي والعقلي للتلميذ :

وهذا مفهوم خاطئ عن أهداف المدرسة . فالمدرسة قامت لتحقيق النمو الشامل المتكامل للتلميذ في المدرسة علمياً : وعملياً : وعقلياً : وخلقياً ، وتربوياً ، واجتماعياً ونفسياً ، وثقافياً ، وروحياً . فمقياس نجاح المدرسة في 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 المبنية على القبول فتري 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 . فالمدبر

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 مرؤسيه 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 مرؤسيه.

- 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 المرؤسين. 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 والإنجاب .

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

وهذا المفهوم خاطئ حيث يجعل القيادة حكراً على أفراد معينين ويكون أشبه بالحر . 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 ومنتظمة .

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 قائداً 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 الجانِب الفنى فى مهنة التعليم ولو اقتصرَت مسئولية المعلم على الناحية الفنية فقط لأمكن أن يقوم بهذه المهمة بعض الأجهزة التكنولوجية المستخدمة حديثاً 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 والمعاقب.

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

١- المجتمع / المنظومة المجتمعية :

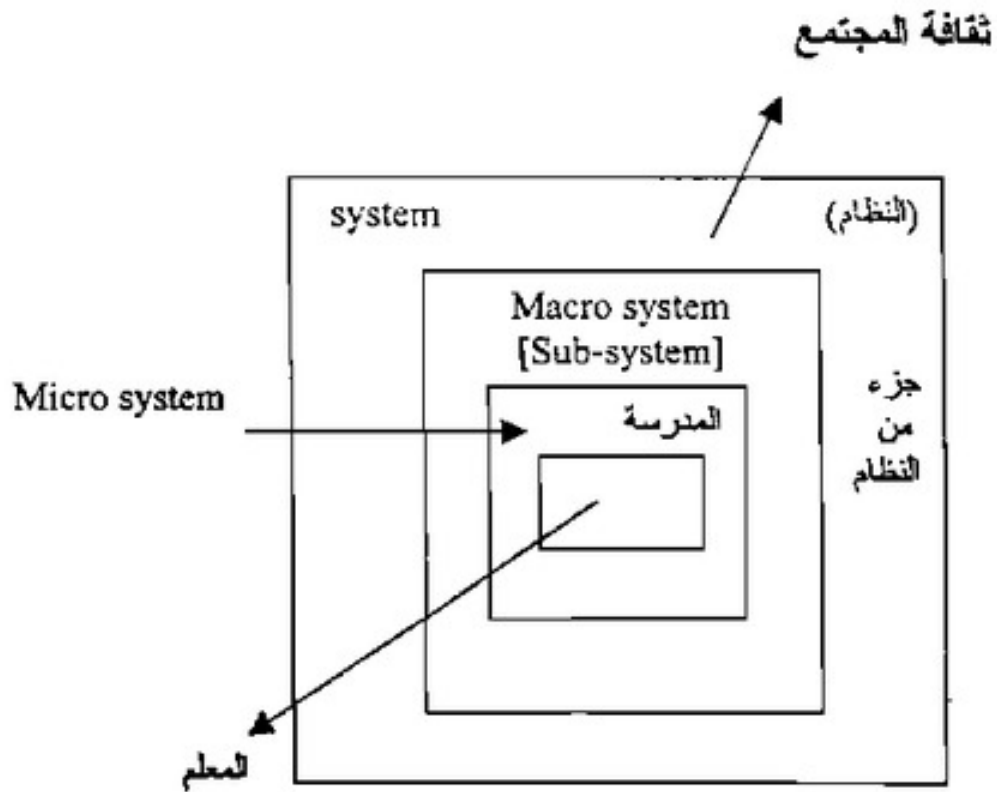
- حيث أن المعلم هو جزء من هذا النظام يؤثر ويتأثر بعدخلات النظام . وتعد ثقافة المجتمع وثقافة التنظيم هى مجموعة القيم والعادات التى تحكم التنظيم .

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

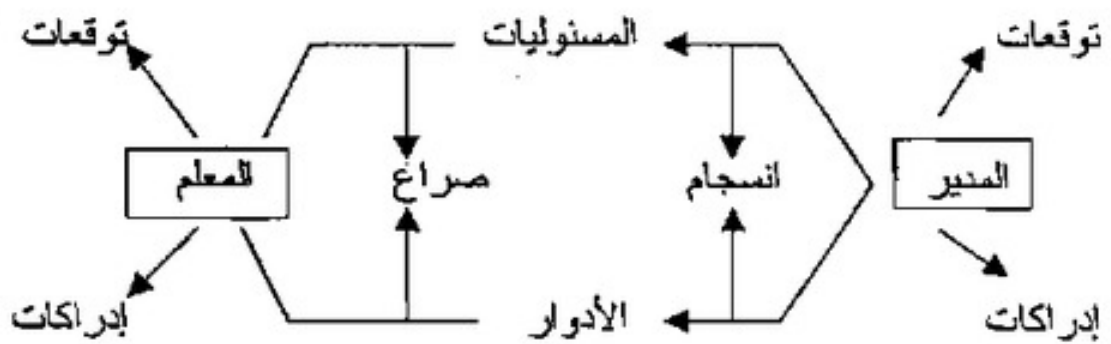
- يكون الطالب معلومات كافية عن الوسط المحيط به . فكلما كانت هناك قاعدة معلومات كافية Sufficient information كلما ساعدته فى عملية رشد القرار أو حسن اتخاذ القرار .

- فهم الخلفيات الاجتماعية المختلفة للأفراد : فالمعلم لابد 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 لابد 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 .

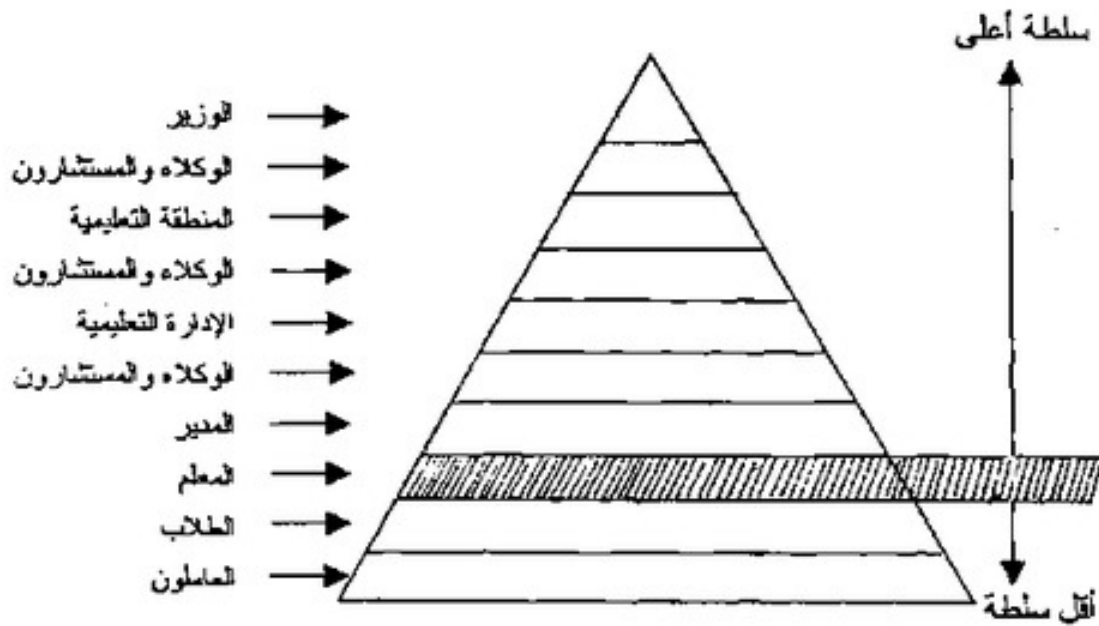
- وإذا لم يحدث التطابق تتولد المشكلات والصراعات وتقوم الإدارة المدرسية بمحاولة إيجاد التطابق والانسجام للتوقعات والإدراكات لكل من المدير والمعلم في الأدوار والمسئوليات وذلك لتحقيق أهداف العملية التعليمية .

- فالتنظيم الرسمي يحتاج شخصية واضحة محددة متسقة 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 .



٤- نموذج جتزل وجوبا Getzels & Guba



- يتفاعل البعد التنظيمي والبعد الشخصي . ويتكون السلوك الملاحظ في حالة تفهم الفرد اللوائح 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 فيتكون شعور بنحن (We Feeling) والولاء للمدرسة وللمدير .

مراجع الفصل الأول

أولاً : المراجع العربية :

- ١- إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة 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 الأزمات التعليمية : منظور عالمي ، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠م .
- ٤- ----- : للقصور 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- الباز عبد الرحمن الباز : التخطيط التربوي في مصر واستخدام الخريطة المدرسية ، مجلة للتربية والتعلم ، ع ١٧ ، ١٨ ، ١٩٩٩م .
- ٩- أميل فهمي شنودة وأحمد إسماعيل حجي : إدارة المدرسة الابتدائية ، وزارة للتربية والتعليم ، القاهرة ، ١٩٩٩م .
- ١٠- ----- : الاتصال التربوي - دراسة ميدانية ، مكتبة الأتجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٦م .
- ١١- بيتر . ف . دراكر : الإدارة للمستقبل - التسعينيات وما بعدها ، ترجمة صليب بطرس ، للدار 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 . ستراب : 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 الحادي والعشرين"، مجلة كنية التربية - الأزهر ، ع ٧٩ ، مارس ١٩٩٩م .
- ١٨- حسين كامل بهاء الدين : التعليم والمستقبل ، دار المعارف ، ١٩٩٧م .
- ١٩- ----- : الوطنية في عالم بلا هوية ، دار المعارف ، ٢٠٠٠م .
- ٢٠- ريموند ماتجاتيلمي ومارك كلاين : الدليل العملي للهندسة ، خلاصة كتب المدير ورجال الأعمال ، الشركة العربية للإعلام العظمى ، ع (٦) ، القاهرة ، مارس ١٩٩٥م .
- ٢١- سعيد يس عامر وعلى محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
- ٢٢- سيد الهوارى : الإدارة : الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٢م .
- ٢٣- ----- : المدير الفعال ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
- ٢٤- شاكرا محمد فتحى أحمد : " الإدارة المدرسية من منظور نظمي " ، مجلة التربية والتنمية ، س (٢) ، ع (٢) ، يناير ١٩٩٣م .
- ٢٥- ----- وآخرون : الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسى ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
- ٢٦- صديقة أحمد زكى : دور الإدارة التعليمية في تطوير المناهج ، دار المريخ ، السعودية ، ١٩٨٤م .
- ٢٧- صلاح عبد الحميد مصطفى : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري 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 حجي : إدارة المدرسة الابتدائية ، ط ٢ ، مكتبة النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٤م .
- ٣٠- عبد الغنى التورى : اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية ، لدوحة ، دار الثقافة ، ١٩٩١م .
- ٣١- عبد الهادى الجوهري وإبراهيم أبو الفار : إدارة المؤسسات الاجتماعية : مدخل سوسيولوجي ، 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 التاهل للأيزو 9000 ، مكتبة الإدارة الجديدة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٥م .
- ٣٤- على محمد عبد الوهاب : السلوك الإنساني 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 ، ع٢ ، 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 الأمرينى ، لبنان ، ١٩٩٥م .
- ٣٩- كينيث بلا نشرد - باتريشياز يجارنى : القيادة ومدير الدقيقة الواحدة ترجمة عبد الله يراهيم 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- مندى عبد القادر علاقى : 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 وهمام بدران : مقدمة فى الإدارة المدرسية ، مركز التنمية البشرية للنشر والمعلومات ، القاهرة ، ١٩٩١م .
- ٤٦- محمد حسنين العجمى : الإدارة للمدرسية ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٠م .
- ٤٧- منصور ومحمد مصطفى زيدان : سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف ، دار غريب ، القاهرة ، ١٩٩٩م .

٤٨- وهيب سمعان ومحمد منير مرسى : الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة ،
١٩٨٥م .

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.

الفصل الثاني

الأصول العلمية للإدارة

- * نشأة وتطور الفكر الإداري عبر عصور مختلفة ،
- * المدارس الفكرية في الإدارة .
- * نظريات الإدارة .

الأصول العلمية للإدارة

- * نشأة وتطور الفكر الإداري عبر العصور المختلفة.
- * العوامل التي ساعدت على نشأة الإدارة بصفة عامة.
- * مراحل تطور الإدارة.
- * الفكر الإداري الحديث والمعاصر.
- * أهداف العلم.
- * معايير العلم.
- * مفهوم النظرية الإدارية.
- * ما ليس بنظرية.
- * معايير النظرية الإدارية.
- * مصادر النظرية الإدارية.
- * المحاولات التي بذلت بهدف إيجاد نظرية للإدارة التعليمية.
- * أهم الاعتبارات التي يجب أن توضع في الاعتبار عند صياغة نظرية في الإدارة التعليمية.
- * أهمية وفوائد النظرية في الإدارة التعليمية.
- * المدارس الفكرية في الإدارة.
- * دور المدير من المدارس الفكرية وكيفية الاستفادة منها في الواقع.
- * نظريات الإدارة التعليمية.
- * دور المدير من نظريات الإدارة التعليمية وكيفية الاستفادة منها في التطبيق الميداني.
- * مراجع الفصل الثاني.

الأصول العلمية للإدارة

يرجع الفضل في وضع نظرية علمية في الإدارة إلى ثلاث مدارس فكرية في الإدارة الصناعية والإدارة العامة هي : المدرسة الكلاسيكية (العلمية) والمدرسة الطبيعية (العلاقات الإنسانية) والمدرسة الاجتماعية . وتعتبر هذه المدارس الفكرية الثلاث ينبوع الفكر الإداري الذي يرتوى منه كل باحث وكل مؤلف في الإدارة التعليمية أو الإدارة العامة ، كما أن التنظيم الإداري الذي نلاحظه اليوم في عديد من المؤسسات والوزارات في كثير من دول العالم هو تطبيق للإدارة العلمية التي استمدت جذورها من المبادئ والعناصر التي وضعها أصحاب هذه المدارس الفكرية .

وعلى الرغم أن هناك عدة محاولات جادة للوصول إلى نظرية متكاملة في علم الإدارة، إلا أنه لم يتوصل حتى الآن إلى نظرية عامة جامعة مانعة تفسر كافة ظواهر وعناصر العملية الإدارية ؛ وهذا يرجع إن كل مدرسة أو نظرية ركزت على جانب واحد وأغفلت باقي الجوانب الأخرى للعملية الإدارية .

وإذا كان تاريخ الفكر الإداري كممارسات تقليدية يعتبر قديماً ، فإن بدايات الفكر الإداري التي تؤكد على أن الإدارة ، يمكن أن تعتبر حقلاً دراسياً وعلمياً مستقلاً - أي يقوم على استخدام الأسلوب العلمي المعروف لدراسة الظواهر الإدارية - جاءت متأخراً . ولقد أطلق على الفكر الإداري المبني على استخدام الأسلوب العلمي في دراسة الظواهر الإدارية المختلفة في أوائل القرن العشرين اسم الإدارة العلمية Scientific Management بواسطة العالم " فريدريك تايلور " Frederick Taylor عام ١٩١١م والذي يطلق عليه أبو الإدارة العلمية بنشر دراسته بعنوان " مبادئ الإدارة العلمية " The principles of Scientific Management لمحاولة التوصل إلى مجموعة من المبادئ التي تتعلق بدراسة زمن أداء العاملين . ودراسة تقدير أجور العاملين تبعاً لحجم إنتاجيتهم ونوعيته . ويتضمن هذا المنهج عدة خطوات أهمها : التحديد الدقيق للمشكلة الإدارية ، وفرض الفروض المتعددة لحل هذه المشكلة ، واستخدام التحليلات الإحصائية لاختبار هذه الفروض ، واختبار الفرض الملائم لحل هذه المشكلة .

وقد تم الاعتراف بعلمية الإدارة بتنظيم أول مؤتمر علمي في براغ عام ١٩٢٤م . ولقد أدى ذلك إلى اهتمام العلماء ورجال الصناعة ببذل الكثير من الجهود العلمية لمحاولة استنباط العديد من القواعد والمبادئ والأسس الإدارية التي يمكن أن تساعد أصحاب العمل على تطوير العمل داخل المصانع من خلال إجراءات تتعلق بتطوير أداء العاملين ، واستخدام أساليب جديدة لزيادة إنتاجية العاملين ، والبحث عن أفضل طرق حل المشكلات المختلفة التي تواجههم . ولم تبدأ الإدارة التعليمية تظهر كعلم مستقل عن الإدارة العامة إلا منذ عام ١٩٤٦م . عندما بدأت مؤسسة "كلوج" Kellogg الأمريكية تهتم بما يحدث داخل الجامعات ، وبعد ذلك تقدمت العلوم السلوكية مما أدى إلى تطور الإدارة التعليمية .

• نشأة وتطور الفكر الإداري عبر العصور المختلفة :

إن الإدارة كعلم من العلوم ، لم يتعدى عمرها بضعة أجيال ، أما الإدارة من حيث الممارسة فإن عمرها يمتد إلى بضعة آلاف من السنين . وسوف نقتصر الحديث هنا على الإدارة في العصور القديمة ، وبعدها نتعرض للإدارة في صورتها المعاصرة .

أولاً : الإدارة في الحضارات القديمة :

يدل بناء الأهرامات والأدب المصري القديم على أن المصريين عرفوا التنظيم والإدارة منذ ٥٠٠٠ سنة قبل الميلاد فقد أقام الملك خوفو هرمًا يقوم على قاعدة مساحتها ثلاثة عشر فداناً ويتكون من ٢٣٠٠٠٠٠ رطل من الحجر تزن كل منها في المتوسط ٢ طن . ويقدر العلماء أن عملية بناء هذا الهرم قد استغلت جهد ما يقرب من مائة ألف رجل ، واستغرقت نحو عشرين سنة وهذا يعني في ضوء معايير العصر إدارة وتوجيه جهود مدينة قوامها مائة ألف نسمة خلال فترة تزيد عن عشرين عاماً وهي مهمة إدارية متراصة الأبعاد متناهية الضخامة . ويقول " كلاود" إذا تأملنا ما يقتضيه إنجاز كل هذا من ممارسة عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة يتضح لنا أن المفاهيم والأساليب الإدارية التي نعرفها ليست وليدة القرن العشرين .

- الفكر الإدارى فى مصر القديمة :

توجد أمثلة متعددة للفكر الإدارى يتضمنها الأدب العصرى القديم فى الكتب والمخطوطات القديمة مجموعة من النصائح يوجهها الآباء إلى أبنائهم فى أمور الإدارة كحثون الأفراد والتخطيط واستخدام المستشارين .

فى مصر القديمة كان على رأس الدولة فرعون يليه النبلاء وكبار الموظفين الحكوميين والكتبة والحرفيون والفلاحون والعمال . وقد صاحب تنظيم الدولة المصرية توزيع المسئوليات على أعضاء النظام . فالشئون الدينية مسؤلية الكاهن الأكبر ، وشئون المدينة من اختصاص الوزير ، وكان الوزير يعتمد على الكتاب والمسجلين الذين يتوافر عندهم قدر من الخبرة ، واهتم المصريون القدماء بالإدارة المحلية وإن كان يشرف على كل مجموعة من القرى مسئول ممن تتوفر فيهم الخبرات اللازمة للنجاح فى العمل الإدارى ، إذ كان ضرورياً الإلمام بجوانب العمل والتمتع بمهارات وكفاءات إدارية .

- الرقابة الإدارية فى (سومر) :

عثر الباحثون فى (سومر) على بعض الوثائق التى تدل على أن أهل سومر قد مارسوا لونا من الرقابة الإدارية فقد كان للكهنة عندهم نظاماً ضريبياً محكماً أداروا به أموال الدولة والعقارات وقطعان الأغنام . ولما كان أولئك الكهنة غير مخلدين فقد كانوا يكلفون بتقديم تقارير أو حسابات بأمانتهم لكبير الكهنة الذى يمارس نوعاً من الرقابة الإدارية عليهم . وتنطوى الرقابة الإدارية فى سومر على نظم الكتابة وتسجيل البيانات المتعلقة بكافة المعاملات التى يمارسها الكهنة . وقد كانت هذه النظم من أول الوثائق التى أعدها السومريون منذ ٥٠٠٠ سنة للرقابة الإدارية .

- البابليون والإدارة :

عرف القدماء فى (بابل) فن المسئولية الإدارية فقد تضمن قانون (حفورابى) عدة مبادئ عن الحد الأدنى للأجور وعن الرقابة والمسئولية ويقول (كلاود) أن كافة القوانين التى خلقتها لنا الحضارة البابلية تنسم بطباع المعاملات المتعلقة بأمور مثل: البيع - الشراء - العقود - الشركات - الاتفاقيات - التعهدات .

فقد كانت كل المعاملات التجارية توثق توثيقاً محكماً على ألواح كوسيلة للرقابة، كما شهدت بابل في عهد (بنوخف نص) بعض أنواع الرقابة على الإنتاج والمكافآت التشجيعية ، فقد استخدم البابليون الألوان المختلفة كوسيلة للرقابة على سير العمل فى المصانع ومطاحن الغلال وغيرها ، كما كانت الأجور تهدف للعاملين فى صورة أطعمة يتوقف قدرها على حجم الإنتاج كوسيلة لتشجيعهم على زيادة الإنتاج،

– العبرانيون والإدارة :

كان موسى عليه السلام من أعظم العبرانيين فى إسهاماته فقد كان رسولاً وقائداً ومديراً له قدرة على الحكم والتشريع وإقامة العلاقات الإنسانية ومن أعظم إنجازاته الإدارية فراره بقومه من مصر إلى فلسطين وما اقتضته هذه العملية من إعداد وتنفيذ وقد أبرزت هذه العملية مبدأ التفويض ومبدأ الاستثناء ونطاق الرقابة .

– الصينيون والإدارة :

أدرك الصينيون القدماء الحاجة إلى استخدام أساليب مميزة لاختيار الموظفين وترتيب وظائفهم . كما عرفوا مبكراً فكرة استخدام المستشارين والمساعدين إلى جانب مبدأ التخصص وتطبيقه فى مجالات معينة قبل تقسيم مراحل العمل والحرف التى يتوارثها الصناع أباً عن جد . ولم يكن مسموحاً فى الصين القديمة بالعمل فى مجالات الإدارة وبخاصة الحكومية إلا لمن يجتاز اختبارات الكفاءة اللازمة للعمل الإدارى .

– الإغريق والإدارة :

لعل الإغريق هم الذين قدموا أول الوثائق المتعلقة بمبادئ الإدارة بينما كتبه فلاسفتهم عن فكرة الكلية فى الإدارة والتخصص فى العمل والسلطة ودراسة الحركة واعتبارهم الإدارة كفن من الفنون .

– الإمبراطورية الرومانية والإدارة :

كانت السلطات والمسئوليات الإدارية لحكام الولايات تختلف باختلاف الولاية وأهميتها وظروفها . وكان مبدأ التخصص فى العمل من سمات التنظيم الإدارى عند الرومان .

ثانياً : الإدارة في العصور الوسطى :

تستت الحياة الإنسانية في العصور الوسطى بانخفاض مستوى المعيشة في أوروبا وانشغال الناس بتلبية حاجاتهم الأساسية وكانت المشكلة الأولى التي واجهت الفرد هي الحماية من العدوان والسرقة والجريمة . ولتحقيق هذه الحماية التمس الفرد حماية من هم أقوى منه في مقابل فقد حريته الشخصية وقبول التبعية : وبذلك ظهر الإقطاع ولعل الوصف الموجز للبرامج الرئيسية للتنظيم الإقطاعي الذي قام في بداية العصور الوسطى وأشكال الإدارة فيه يساعد على توضيح أسلوب تنظيم الدولة الذي ساد أوروبا في هذه الفترة التي عرفت (بالعصور المظلمة) .

- التنظيم الإقطاعي المركزي :

اتخذ التنظيم الإقطاعي شكلاً هرمياً مع تدرج تنازل للسلطة المفوضة حيث يأتي في المقدمة بشرط أداء خدمات للملك ويليه كبار النبلاء ثم أتباع التاج من الإقطاعيين ، وقد تملك الإقطاعيون المقاطعات بشرط أداء خدمات للملك ذات طبيعة مالية وعسكرية وقد نتج عن هذا النظام تدرج مضطرب متتابع ينتهي بأصغر وحدة إقطاعية تتكون من صغر الملاك ثم العبيد .

- مبدأ الحصانة واللامركزية :

اهتز النظام المركزي الإقطاعي بظهور مبدأ الحصانة الذي خول النبيل حق حكم الإقليم حسبما شاء وأصبحت الوحدة الإقطاعية وحدة إدارية لها محكمتها الخاصة ولهذا كان الإقطاعي من أول المحاولات التي أظهرت مبدأ اللامركزية كما أظهرت مشكلة تحقيق التوازن بين مركزية السلطة والاستغلال الذاتي المحلي فقد كانت اللامركزية ضرورية لتوفير العناية والمرونة اللازمة للتوافق بين مقتضيات السياسة والظروف المحلية . في حين كانت اللامركزية من ناحية أخرى ضرورية لضمان تحقيق التكامل بين مصالح المقاطعات .

- التنظيم في ظل الإقطاع :

تعلم الحكم في ظل الإقطاع أن قوة التنظيم تكتسب بالرقابة الهرمية التي تقوم على التبعية والولاء والمناداة بالمصلحة العامة للأطراف جميعاً غير أنهم افترضوا وجود هذه

المصلحة الملائمة للأطراف جميعاً غير أنهم افترضوا وجود هذه المصلحة العامة دون محاولة منهم لإثارته وتوجيه جهود الأفراد نحوها كما تعلم الحكام أن تفويض السلطة ليس تنازلاً وتخلياً عنها وأن من يفوض السلطة له حق استردادها ، كما أن التفويض هو المشاركة في المسؤولية لا تحويل لها أو نقلها .

وتأسياً على ما سبق فإذا نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أنها جميعاً كان من المستحيل أن تنجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة . على سبيل المثال فإن عملية بناء الأهرامات في مصر القديمة ، ونظم الإدارة الحكومية للبابليين ، وبناء سور الصين العظيم ، وإدارة الإمبراطورية الرومانية المترامية الأطراف ، ومبادئ التنظيم التي سارت عليها ، ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط ، وأسس التخصص التي روج لها أفلاطون ، واستخدام الإدارة للتحكم في التجارة البحرية بواسطة الفينيقيين ، وأخيراً دراسات القيادة التي قام بها "الفراي" كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلاً على ممارسة الإدارة عملياً منذ حوالي ثلاثة آلاف عام قبل الميلاد .

ثالثاً : النهضة الإدارية المبكرة :

وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ مائة عام فقط . وقد نهضت الأفكار الإدارية لتحتل مكاناً هاماً في القرن الثامن عشر وتصبح القوة الدافعة المتجددة التي اعتمد عليها الدعم المادي والرفاهية الإنسانية . فمذ بداية هذا القرن ظهرت سلسلة من الأحداث كان لها أثرها على الإدارة ومن أهم هذه الأحداث اكتشاف البخار وظهور نظام المصنع ومبدأ تقسيم العمل ، والاهتمام المبكر بالعنصر الإنساني : وحركة البخار والإدارة العلمية . فقبل ظهور المصانع كان النظام السائد في معظم دول أوروبا خلال أوائل القرن الثامن عشر هو نظام إنتاج المنزل وقد قام في ظل هذا النظام لم تنهياً الفرصة أو الحافز لتطوير الأساليب الإدارية ، ولذلك كانت وظائف الإدارة كالخطيط والرقابة تتم على أساس عشوائي تبعاً لظروف السوق . ولكن بقدوم نظام المصنع بدأت الوظائف الإدارية أو الإدارة كتخصص تكتسب بعض الأهمية فقد كان من الضروري أن يجتمع مجموعة كبيرة من العمال في مكان واحد لتشغيل الآلات بدلاً من العمل الفردي وبسبب تركيز العمال والآلات والمهعات ظهرت مشكلات المصنع التي احتاجت إلى التنسيق والرقابة ، ولكن العمل الإداري الذي استخدم بنجاح كان تخطيط موقع المصنع وتحديد معدلات الاستهلاك . فقد حل التخطيط محل

التوسع العشوائي فى مصانع أشغال الحديد (باسكوتلاندا) وذلك لتحقيق أكبر قدر من كفاءة الإنتاج والنقل فى عمليات صهر الحديد وطرقه ، كما ظهرت الحاجة إلى طريقة لصيانة الآلات واستبدالها .

- ظهور مبدأ التنسيق والتعاون :

ينسب ظهور التنسيق والتعاون إلى (ريتشارد أركرايت) فقد رأى فى مرحلة مبكرة أن جميع الأنشطة اللازمة لاستمرار إنتاج الأقمشة القطنية فى مكان واحد يتطلب المزيد من العناية بتنسيق الأنشطة المترابطة وراقبتها ، بالإضافة إلى ذلك فقد اشتهر (أركرايت) بقدرته على التنظيم والتخطيط فقد كان يعيد النظر استخدم التنبؤ فى تخطيط موقع المصنع ومواقع الأجهزة والتنسيق بين الآلات والمعدات والأفراد ورأس المال .

- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل :

اقترن ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل بعلم الاقتصاد (آدم سميث) فقد ناقش فى كتابه ثروة الأمم عام ١٧٧٦م كيف يمكن زيادة الإنتاج فى صناعة الدبابيس إذا تم تقسيم هذه الصناعة إلى عدة مراحل كالسحب - الاستبدال - التقطيع ٠٠٠ الخ . وعلى أن يتولى العمل فى كل منها عمال متخصصين فى كل مرحلة ويذكر (آدم سميث) ثلاثة ظروف لزيادة الإنتاج بفضل تقسيم العمل :

١- ازدياد مهارة العامل عندما يتخصص فى صناعة معينة .

٢- توفير الوقت الذى يضيع عادة فى الانتقال من مرحلة إلى أخرى .

٣- ابتكار عدد كبير من الآلات التى تسهل العمل وتختصره ويمكن رجلاً واحداً من أداء الأعمال التى تتطلب عدة رجال .

- الإدارة العلمية المبكرة :

يقول (كلاود) أن أول التطبيقات الكاملة للإدارة العلمية فى مجال الإنتاج الصناعى تم فى مؤسسة (سوهو) فى بريطانيا عام ١٨٠٠م عندما استخدمت هذه المؤسسة مبادئ التسويق والتنبؤ وتخطيط موقع المصنع ودراسة ترتيب مكان الآلات فى ضوء تدفق سير العمل ومعدات الإنتاج المقررة وتخطيط وتوحيد عناصر الإنتاج وممارسة الرقابة على التكاليف ومحاسبة التكاليف وتدريب المستخدمين ودراسة العمل والمكافآت التشجيعية وبرامج الترقية للعاملين .

- الاهتمام المبكر بالعنصر الإنساني في العمل :

كان "روبرت أوين" Owen أول من نادى بالاهتمام بالإنسان في العمل فقد كان العمال في عهده في أواخر القرن الثامن عشر يعملون في ظروف أقل ما توصف به من اهتمام . فانعامل يعمل في ظروف سيئة وتدفع له أجور لا تغطي حاجاته الأساسية . كما انتشر استخدام الصبية دون العاشرة في أعمال لا تتفق مع قدراتهم . وقد أراد (أوين) أن يثبت أن تصنيع البلاد لا ينبغي أن يقوم على رخص الأيدي العاملة والوحشية في معاملة العمال . فقد كان يرى أن الإنسان من خلق الظروف المحيطة به وأبدى تقديره للدور الحيوي الذي يلعبه العنصر الإنساني في الصناعة ونادى بأن إنتاج العامل كما ونوعاً إنما يتأثر بظروف البيئة المحيطة به في العمل وخارج العمل معا وتتخلص فلسفته في دعوته إلى بنك العناية للترفيه عن الآلة الآدمية الحية بمثل العناية التي تبذل للترفيه عن الآلة الصماء . ونتيجة لدعوته أقيمت للعمال البيوت والشوارع وارتفعت أعمار تشغيل الصبية وخفضت ساعات العمل وفتحت لهم المدارس وأعدت لهم مركز الرياضة والترويح المسائية .

- حركة الإدارة العلمية :

اتسمت الحياة الصناعية في الولايات المتحدة في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين بسمات جديدة . فقد أصبحت المناطق الغربية في الولايات المتحدة أقرب إلى الاستقرار وامتد النشاط الصناعي إلى أنحاء كثيرة من البلاد وتوسعت المصانع في استخدام الآلات وبدأت تظهر أعراض البطالة التكنولوجية . ومع ظهور الحياة الصناعية الجديدة ظهر العداء بين الإدارة والعمال . وإبان هذه الفترة بدأت الإدارة في التمويل من مجرد عمليات تعتمد على أسلوب المحاولة والخطأ إلى عمليات تستند إلى الأسلوب العلمي . وكان ذلك إيذاناً بظهور أول المحاولات المنظمة لدراسة الإدارة .

رابعاً : الإدارة في الإسلام :

وقد كان للإسلام فضل كبير في وضع الكثير من الأسس التي تقوم عليها الإدارة في وقتنا الحاضر . ومن هذه الأسس ما يلي :

- أن لكل فرد حقوقاً وعليه واجبات .

- مبدأ الإنقاذ وحسن الأداء .

- ديمقراطية الإدارة (الشورى) .

- طهارة اليد والنزاهة متمثلة فى عدم التفرقة بين الرعايا على أساس الجنس أو اللون أو الدين .

- عدم قبول الرشوة مما يسىء إلى الحاكم ويجعله غير قادر على إصدار قرارات موضوعية .

وقد استندت هذه الأسس مدعمة بالآيات فى القرآن الكريم وأحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم .

خلاصة ما سبق ، أنه ظهر خلال القرن التاسع عشر إهتمام متزايد بضرورة استخدام مداخل منهجية فى مجال الإدارة ونتيجة لهذا الإهتمام تبلورت مدارس متعددة للإدارة . بمعنى آخر ، فإن الثورة الصناعية كانت نقطة البدء فى تكوين ما يعرف اليوم بمدارس أو نظريات الإدارة وهى : المدرسة الكلاسيكية ، المدرسة السلوكية ، والمدرسة الكمية .

والإدارة من حيث الممارسة قديمة قدم الإنسان ، أما من حيث كونها فرع من فروع المعرفة المنظمة (علم) فهى وليدة هذا القرن ، أى أنها حديثة نسبياً ، وبمراجعة سريعة لتاريخ الحضارات القديمة كالإغريقية والفرعونية يمكن إدراك أن معظم الوظائف الإدارية كانت تمارس سواء على مستوى الدولة أو على مستوى مؤسساتها الفرعية . ويتضح هذا على سبيل المثال فى عملية بناء الأهرامات وإدارة المعارك الحربية فى مصر أثناء حكم الفراعنة ومع ظهور الإسلام أى ما يزيد عن ١٤٠٠ سنة بدأت المرحلة الأكثر تفتحاً وتقدماً فى مجال تنظيم شئون الدولة وأجهزتها المختلفة ، كما بدأت الممارسة المنظمة للوظائف الإدارية المتعارف عليها الآن فاتخاذ القرارات مثلاً كانت بالمشاركة " وأمرهم شورى بينهم " صدق الله العظيم .

وكذلك التخطيط كعملية إعداد لما يجب عمله .

" وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل " إلى آخر الآيات ، والتفاوض وعقد الاتفاقيات ، كما أنه فى عهد الرسول عليه الصلاة والسلام وضعت دساتير الشورى والحرب والخلافة والولاية والقضاء وغيرها كما نظمت فى عهد الخلفاء الراشدين الأجهزة الإدارية للدولة مثل ديوان القضاء وديوان الإحصاء وديوان الخراج وديوان البريد وبيت المال وسك النقود ودار الحبس ، كما وضعت سياسات التعمير والأقتصاد وحل الأزمات .

والخلاصة أن الإدارة ليست وليدة هذا القرن ولكنها موجودة منذ نشأة البشر، أما بداية الاهتمام بها كعلم فلا يزيد عن المائة عاماً الماضية على وجه التقريب كما نجد أن من المجتمعات القديمة في مصر في عهد محمد على حيث يرجع أصل التقسيم الإداري لمصر إلى أوائل القرن التاسع عشر عندما قام محمد على بتقسيم البلاد إلى وحدات إدارية، وأخيراً ، وأنه ككل ميدان من ميادين المعرفة الإنسانية يسعى الفقهاء إلى تحديد أول من وضع أسس العلم ، فيقال أن (أرسطو) هو أول من وضع أسس المنطق القديم ؛ كما يقال أن (آدم سميث) هو أبو الفكر الاقتصادي فهل يمكن القول أن هناك شخصاً واحداً هو الذي قام بوضع أسس الإدارة؟ يعتقد الكثيرون أن "فريدريك تايلور" Taylor 1910م هو أول من وضع أسس الإدارة العلمية .

هـ العوامل التي ساعدت على نشأة الإدارة بصفة عامة :

- ١- ظهور المؤسسات الصناعية والتجارية وحاجتها إلى نشاطات تجارية مختلفة عن المؤسسات التي توظف عدد قليل من العمال والتي كان صاحب العمل فيها مديراً .
- ٢- النجاح الذي حققته الجيوش في الحرب العالمية الثانية وأدت تلك الأمور إلى دراسة النجاح في مجال الدراسة العسكرية .
- ٣- نشأت النقابات التي تمثل فئات من العاملين تهدف إلى مجابهة استغلال أصحاب الأعمال .
- ٤- لجوء الدول الرأسمالية إلى التملك .
- ٥- تقدم العلوم الإنسانية والاجتماعية ساعدت هذه على إرشاد عملية الإدارة .

مراحل تطور الإدارة :

- المرحلة الأولى : انفصلت فيها الإدارة العامة عن السياسة وأصبحت مادة مستقلة لا تهتم فقط بالنواحي القانونية أو السياسية وإنما أصبحت تهتم بالنواحي الإدارية والتنظيمية .
- المرحلة الثانية : وجدت فيها مدارس وكلليات خاصة تدرس بها الإدارة العامة وتمنح شهادات متخصصة لها .
- المرحلة الثالثة : تم فيها إنشاء معاهد الإدارة العامة تجمع بين الجوانب النظرية والعلمية حيث تقوم بتدريب العاملين في الإدارة الحكومية وتقديم برامج القيادة الإدارية

وأصبحت الإدارة العامة تضم تخصصات متعددة مثل التخطيط الإدارى وتخطيط المدن والإدارة العامة المقارنة وغيرها.

الفكر الإدارى الحديث والمعاصر :

تعود نشأة هذا الفكر إلى النصف الثانى من القرن التاسع عشر حيث تطلب رجال الأعمال ضرورة قيام فكر إدارى ينظم إنتاج وتسويق السلع ولقد أسهمت دراسات وبحوث المفكرين فى إثراء المعرفة الإدارية ووضع النظريات والمبادئ لعلم الإدارة حيث ظهرت عدة مدارس مثل المدرسى الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية وغيرها.

أهداف العلم :

- الوصف . - التفسير . - التنبؤ .

معايير العلم :

- الموضوعية . - الثبات . - الوضوح .
- الشمول . - التعريفات الإجرائية .

مفهوم النظرية الإدارية :

إن الاهتمام بالنظرية الإدارية بدأ فى النصف الثانى من القرن العشرين . وقد أدى هذا الاهتمام إلى فهم القواعد الأساسية وصيانة القوانين والمبادئ التى يجب خضوعها للاختبار والاختيار . فالنظرية هى نظام كامل للحصول على المعرفة وتوجيه العمل ، فضلا عن أنها نظام لجمع المعلومات والحقائق وتفسير طبيعة المواقف الإدارية .

مفهوم النظرية :

- مجموعة من الأفكار والامتدادات تستخدم لتفسير الظواهر أو التنبؤ بها وهى اختصار وصفى لهذه الظواهر وكيفية التعامل معها .
- مجموعة من الفروض التى يمكن أن يستنتج منها باستخدام المنطق الرياضى مجموعة من القوانين التطبيقية .
- هى مجموعة من الفروض التى يمكن أن يستخلص منها قوانين ومبادئ تجريبية قابلة للاختبار .

- جريفت Griffithes :

مجموعة مسلّمات يمكن استخلاص مجموعة مبادئ عامة منها ، ولا يعتبرها قانوناً يمكن التحقق منه بالتجربة المباشرة.

- مور Moore :

مجموعة من الفروض التي يمكن منها التوصل إلى مبادئ تفسير طبيعة الإدارة .
لهدف النظرية أن تفسر ما هو كائن لا التأمل فيما ينبغي أن يكون .

- فيجل Fiegle :

مجموعة من الفروض يمكن منها استخدام المنطق الرياضي للتوصل إلى مجموعة من القوانين التجريبية .

وينفق " جريفت " Griffithes مع " فيجل " Fiegle على أن النظرية هي " مجموعة من الفروض التي يمكن أن يستخلص منها قوانين ومبادئ تجريبية قابلة للاختبار " .

إذن المفهوم الشامل للنظرية هي مجموعة من المبادئ والقوانين والفروض التي يمكن تطبيقها في الواقع .

مفهوم النظرية في الإدارة التعليمية :

يرى أستاذ الإدارة " طومسون " Thompson أن نظرية الإدارة التعليمية هي اقتباس نموذج نظرية من مبادئ الإدارة الأخرى مضافاً إليها الخبرة الشخصية والمسموح التعليمية والاستدلال العقلي المستخدم لاستخلاص النتائج المترتبة على بعض الأفكار والمبادئ الإدارية التي يسلم بصحتها .

ما ليس بنظرية :

- النظرية ليست أداء شخصية : فقد يكون الإداري رأياً عن كيفية حل المشكلات المتعددة التي يواجهها ، إلا أنه لا يجب أن يخدع نفسه بوهم أن هذا الرأي هو نظرية من النظريات .
- النظرية ليست حلماً : فالنظرية ليست حلماً من أحلام اليقظة .
- النظرية ليست فلسفة : فالفلسفة تهتم بالقيم أما النظرية فتهم بالحقائق .

- النظرية ليست تصنيفاً : فالتصنيف لا يؤدي إلى بناء نظرية متكاملة لأنه لا يسمح بتطوير الفروض.

معايير النظرية الإدارية :

- النظرية كدليل للعمل : بمعنى أنها تمد رجل الإدارة بالمبادئ التي يستخدمها في توجيه عمله.
- النظرية كدليل لجمع الحقائق : بمعنى أنها تحدد نوع الحقائق المطلوبة وطريقة جمعها.
- النظرية كدليل للمعرفة الجديدة : بمعنى أنها تؤدي إلى الكشف عن المعلومات الجديدة.
- النظرية كدليل لشرح طبيعة الإدارة : بمعنى أنها تستخدم في شرح طبيعة المواقف الإدارية.

مصادر بناء النظرية الإدارية :

- ١- تقارير وتعليقات رجال الإدارة من واقع خبرتهم العملية.
- ٢- المسوح التي يقوم بها دارسو الإدارة لبحوث ودراسات الكتاب في ميدان الإدارة.
- ٣- الاستدلال العقلي ، بمعنى ، التوصل عن طريق المنطق والعقل إلى استخلاص بعض النتائج المترتبة عن بعض الأفكار أو المبادئ العامة التي تسلم بها أو تعتقد بصحتها.
- ٤- اقتباس نماذج نظرية من ميادين الإدارة الأخرى.
- ٥- ملاحظة رجال الإدارة في عملهم وتسجيل ذلك بدقة.

معوقات قبول النظرية :

- ١- عدم وجود فهم كامل للنظرية.
- ٢- الخوف من أن النظرية يصعب فهمها واستخدامها.
- ٣- عدم وجود لغة مهنية مشتركة على أساس محدد.
- ٤- ارتباط النظرية بشخصيات أصحابها.
- ٥- الشعور بأن ذلك يتطلب توافر كندية كافية من الحقائق عنها.
- ٦- عدم وجود نظرية كاملة حتى الآن توضح حقيقة المواقف الإدارية.

المحاولات التي بذلت بهدف إيجاد نظرية للإدارة التعليمية :

- حاول كل من " مورت " Mort و " روس " Ross وضع أساس للنظرية الإدارية في كتابهما " مبادئ الإدارة المدرسية " Principle of School Administration .
- حاول " سيرز " Sears البحث في وظيفة الإدارة في دراسة أجراها ونشرها عام ١٩٥٠م بعنوان " طبيعة العملية الإدارية " The Nature of the Administrative Process .
- قام البرنامج التعاوني للإدارة التعليمية في أمريكا Cooperative program in Educational Administration بعمل عدة برامج الهدف منها التعرف على أساليب نظرية للإدارة التعليمية .
- ظهور كتاب لكل من " دارسي " و " جتزل " Darsay & Getzels بعنوان " استخدام النظرية في الإدارة التعليمية " ، ١٩٥٤م .
- ألف " برنارد " Barnard ، كتابه " وظيفة الإداري " The function of the Excutive ، ١٩٣٨ وضع فيه نظرية شاملة بالمعنى الفرضي الاستدلالي .
- تأثر " سيمون " Simen بـ " برنارد " Barnard وظهر له مؤلف بعنوان " السلوك الإداري " Administrative Behavior ، ١٩٤٥م وقد تضمن هجوما على بعض المبادئ الإدارية المتناقضة واستحدث " سيمون " Simon في كتابه مفهوم الرجل الإداري وشرح طبيعة وأهمية اتخاذ القرار في العملية الإدارية .
- وضع " جتزل " في عام ١٩٦٨م نظرية علمية في الإدارة التعليمية حيث نظر إلى الإدارة باعتبارها عملية اجتماعية .
- طور " جريفث " Griffthes في عام ١٩٦٤م نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار وعدل من مفهوم " برنارد " Barnard و " سيمون " Simon نحو العملية الإدارية بوضع مجموعة من الفروض القابلة للاختبار في مجال الإدارة التعليمية .
- يرى " كونتز " Koontz في كتابه " غاية نظرية الإدارة " The Management Theory Jungle إلى التأكيد في وضع مجموعة من العوامل في الاعتبار عند صياغة نظرية في الإدارة (إبراهيم عصمت مطاوع ، أمينة أحمد حسن ، ١٩٨٤م ، ص ص ٦١-٦٣) .

- ومن العوامل المهمة التي ساعدت على تطور مجال الإدارة التعليمية بالولايات المتحدة الأمريكية ، الاهتمام بتكوين رابطة رجال الإدارة المدرسية The American Association of School Administration (A.A.S.A) عام ١٩٥٥م .

- تم تشكيل لجنة متخصصة تسمى مجلس الجامعات للإدارة التعليمية The University of Council for Educational Administration (U.C.E.A) عام ١٩٥٦م ، لدراسة المفاهيم الإدارية من الناحية النظرية والتطبيقية في مجال الإدارة التعليمية .

أهم الاعتبارات التي يجب أن توضع في الاعتبار عند صياغة نظرية في الإدارة التعليمية :

- ١- أن النظرية ينبغي أن تتضمن من المعارف بالقدر الذي يجعلها قابلة للتطبيق الإداري .
- ٢- أن النظرية ينبغي أن تكون مفيدة وقادرة على تحسين أساليب التطبيق آخذة في الاعتبار آراء الممارسين والإداريين .
- ٣- لا ينبغي أن تضع النظرية في خضم التعقيدات اللغوية Semanties أو المصطلحات اللفظية العقيمة غير المفهومة .
- ٤- ينبغي أن تعطي النظرية توجيهات للباحثين والراغبين في التعليم تقودهم نحو تحقيق الكفاية المطلوبة .

أهمية وفوائد النظرية في الإدارة التعليمية :

- ١- تمكن الباحث من التوصل إلى فروض قابلة للإختبار وتؤدي إلى الكشف عن المعلومات الجديدة .
- ٢- تمد الباحث بالأسس والمبادئ التي يستخدمها في توجيه عمله .
- ٣- ترتيب معرفته بشكل منظم ، توقع نتائج ممكنة لأعماله ، وتفسير ظواهر السلوك .
- ٤- تستخدم كأداة للإستفادة من الخبرة .
- ٥- في رأي " طومسون " Thompson أن الإداريين يستطيعون استخدام النظرية كأساس لاستخلاص إجابات أو مداخل لموقف معين .
- ٦- يمكن أن تهيئ الإداريين للنظر إلى العملية الإدارية على أساس أنها مجموعة من الأساليب الفنية المحددة .
- ٧- استيعاب الإداري المعارف الموجودة في تخصصات متعددة .
- ٨- أنها تسهم في رسم صورة ذهنية دقيقة عن أسلوب عمل المؤسسة .

أولاً : المدارس الفكرية في الإدارة :

المدسة الاجتماعية	المدسة الطبيعية (مدسة العلاقات الإنسانية)	المدسة الكلاسيكية مدسة الإدارة العلمية
من ١٩٥٠م حتى الآن	من ١٩٣٠م - ١٩٥٠م	١- الفترة الزمنية : عن ١٨٨٠م - ١٩٣٠م
٢- العلماء : - "ماكس فيبر" Max Weber ألماني (١٨٦٤م : ١٩٢٠م) - "شيمون" برنارد "Barnard" - "هرسارت" "سيمون" Simon (١٩٢٠م)	- "ماري بارسكيز فولست" (١٩٦٨م : ١٩٣٣م) - "جورج ايلتون مايو" Mayo (١٨٨٠م : ١٩٢٩م) - "هنري لورنس" "جانت" Gant (١٨٦٦م : ١٩١٩م)	- "فردريك ونسلو تايلور" Taylor أمريكي (١٨٥٦- ١٩١٥م) الذي اهتم بالمستوى الأدنى أو العمال. - "هنري فايول" Fayol فرنسي ١٨٤١ : ١٩٢٥م الذي اهتم بالمستوى الأعلى أو الإدارة في التخطيط.
٣- المضمون : - الاهتمام بتكوين المجتمع ككل وبتركيب المنظمات باعتبارها وحدات أو مؤسسات اجتماعية. قام مؤسسا المدسة الاجتماعية في الإدارة بمعالجة نظريات الإدارة بفكر عميق مستخدمين في ذلك العلوم النفسية والاجتماعية وعلم الإحصاء، وعلم الفلسفة. وترجع أهمية الأفكار التي وضعها أصحاب المدسة الاجتماعية إلى أنها لم تهتم فقط بإدارة المشروعات الفردية وإنما اهتمت أيضاً بتركيب المجتمع ككل ، وبتركيب المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية. ومن أهم الأفكار التي ساهم بها ماكس فيبر في الإدارة العلمية هو النموذج البيروقراطي للإدارة.	- الاهتمام بما أغفلت الإدارة العلمية به وهي السيكولوجية في الإدارة والنواحي النفسية للعامل. قام أصحاب هذه المدسة بدراسات تركزت نحو الإنسان وسلوكه الإداري في مختلف الميادين الإدارية. وكان لماري فوليت العديد من المؤلفات التي أوضحت فيها أفكارها الأساسية عن الإدارة ، وتتلخص هذه الأفكار في ستة نقاط هي : ١- قانون التعارض والتكامل. ٢- قانون الموقف. ٣- الخلط بين القوة والسلطة. ٤- المسؤولية المجمعة. ٥- التخطيط كنوع من التنسيق. ٦- مهنة الإدارة تحت التكوين.	- الاهتمام نحو تطوير الأساليب التقليدية إلى أساليب فنية حديثة في أداء الأعمال. إن الإدارة العلمية ثورة فكرية جديدة تنادي بتغيير شامل في تفكير الإدارة نحو العاملين وفي تفكير العاملين نحو الإدارة وفي تفكير العاملين نحو بعضهم البعض. وقد توصل تايلور إلى عدد من المبادئ الرئيسية التي اعتبرها الأسس الضرورية للإدارة العلمية ومن هذه المبادئ : ١- تحديد نوع وكمية العمل المطلوب من كل فرد بناء على دراسة علمية وليس على مجرد التخمين من جانب الإدارة. ٢- الاختيار العلمي الذي يتناسب الوظيفة المنوطة إليه.

<p>وفيما يلي معايير النموذج البيروقراطي :</p> <ol style="list-style-type: none"> ١- المهراركية . ٢- تركيب عقلي للوظائف . ٣- الرسميات . ٤- فصل الإدارة عن الملكية . ٥- الوظيفة ليست ملكاً لمن يشغلها . ٦- كفاءة وتدريب خاص للهيئة الإدارية . ٧- يتم اختيار الأعضاء على أساس الكفاءة وفي ظل المنافسة . ٨- التأثير القانوني . 	<p>وكانت التجارب التي أجراها ايلتون مايو تتعلق بأهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق إنتاجية عالية . ويعتبر جاننت من الرواد الأوائل لعلم الإدارة خاصة أنه تميز بتبسيط وتعميق مفهوم الإدارة العلمية مع الاهتمام بالفرد . وكان من رأى جاننت "Gant" أن الإدارى الناجح عليه أن لا يحدود بالخلقة والتسوية مرهوسه لأداء عملهم . وعليه أن يتفهم طبيعة المرهوسين . ويشجع السلوك الذى يحظى بتقديرهم . أشار إلى ضرورة إنشاء إدارات لشئون العمال ، واهتم بالأجور وطرق تحديدها ووضع أسلوباً لذلك ارتبط باسمه ويعرف بـ " خطة جاننت للأجور المرتبطة بالملاوات " وقد اهتم بالخرائط والرسوم البيانية متوخياً تبسيط الأسلوب الذى يمكن عن طريقه القيام بالمقارنة بين جملة العمل الذى يتبقى إنجازاً فى فترة زمنية محددة . وجملة العمل الذى أنجز فعلاً فى حدود هذه الفترة الزمنية وعرفت هذه الخرائط باسم "خرائط جاننت" .</p>	<p>٣- اقتناع كل من هيئة الإدارة والعمالين بعدالة التنظيم الإدارى واحترام مبادئه .</p> <p>٤- تقسيم الواجبات والمسئوليات فنختص الإدارة بجملة التخطيط ويترك للعمال مهمة التنفيذ (مبدأ التخصص) .</p> <p>وقد ذكر هنرى "فبايول" Fayol أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة :</p> <ol style="list-style-type: none"> ١- مبدأ تقسيم العمل . ٢- مبدأ المسئولية والسلطة . ٣- مبدأ النظام والطاعة . ٤- مبدأ وحدة الأمر . ٥- مبدأ وحدة التوجيه . ٦- مبدأ خضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة . ٧- مبدأ مكافأة الأفراد . ٨- مبدأ المركزية . ٩- مبدأ تدرج السلطة . ١٠- مبدأ الترتيب . ١١- مبدأ المساواة . ١٢- مبدأ استقرار المستخدمين . ١٣- مبدأ المبادرة . ١٤- مبدأ روح الاتحاد . <p>وكانت عناصر الإدارة عند فبايول : التخطيط - التنظيم - القيادة - التنسيق - الرقابة .</p>
<p>- الاستخدام السليم لمعيار التخصص .</p> <p>- الاستخدام السليم للإجراءات الروتينية .</p> <p>- الاستخدام الخاطئ للتسلسل الوظيفي ، الرئاسي .</p> <p>- الاستخدام الخرفى للقواتيين والالتزام الجامد باللوائح .</p> <p>- التطبيق الخاطئ لمعيار ثبات المرتب ودوام الوظيفة .</p>	<p>- المغالاة فى استخدام الحوافز الإنسانية .</p> <p>- إلغاء الرتبة الموجودة فى المؤسسة .</p> <p>- الاستخدام الزائد للعلاقات الإنسانية يكون له آثار سلبية على إنتاجية المؤسسة .</p> <p>كما أشار ماكثير فى مقالته : Too much Human Relations - Relations</p> <p>- ضرورة وجود مسافة بين الرئيس والمرهوس كما أشار فيدلر Fiedler لصانع جدية العمل .</p>	<p>٤- النقد :</p> <p>- فصل التخطيط عن التنفيذ .</p> <p>- إجمال الفروق الفردية .</p> <p>- تناسى الإجهاد الجسمى للفرد .</p> <p>- عدم الاعتراف بالثقافات .</p> <p>- الدكتاتورية الزائدة .</p> <p>- التركيز على الحافز المادى .</p> <p>- اعتبار العامل كآلة .</p> <p>- عدم الاهتمام بالتنظيم الرسمى .</p>

- دور المدير من المدارس الفكرية وكيفية الاستفادة منها في الواقع :

المدرسة العنصرية	المدرسة العلاقات الإنسانية	المدرسة الاجتداعية
- ضرورة إطلاع المدير على الأساليب الحديثة في مجال الإدارة لتطوير أداءه.	- مراعاة تحقيق أهداف الفرد ومعالجه الشخصية وحاجاته ورغباته.	- الأخذ بمبدأ البيروقراطية ومحاولة تطبيقها في الإدارة والمدرسة بشكل جيد ومناسب.
- ضرورة تحديد الاختصاصات والمسئوليات لكل فرد.	- تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة التعليمية.	- محاولة تحقيق أهداف المجتمع والتعليم.
- الاختيار العلمي للشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.	- ضرورة توفير مناخ داخل الإدارة والمدرسة.	- مراعاة أثر البيئة الخارجية على البيئة الداخلية والربط بينهما.
- ضرورة استخدام الحوافز المادية لتحقيق الأهداف.	- عدم التدخل الشديد من قبل الرؤساء في شؤون المرؤسين.	- ضرورة مشاركة المدير في المناصب المختلفة على أن يكون ممثل للإدارة والمدرسة.
- ضرورة أن تتكافأ السلطة مع المسؤولية لضمان تنفيذ العمل.	- استخدام الحوافز المعنوية في تحفيز ورفع إنتاجية الإدارة التعليمية والمدرسة والعاملين.	- الاستفادة من النموذج البيروقراطي مع الاهتمام بالتشكيل غير الرسمي.
- ضرورة إلمام المدير بعناصر الإدارة التعليمية لتحفيز العاملين بالإدارة.	- إتاحة الفرصة للمعلمين لاتخاذ القرارات.	- الاهتمام بالسمات والاعتبارات الإنسانية والقيم المختلفة المتداخلة في الموقف.
- البعد عن استخدام مبدأ الديكتاتورية وعدم الفصل بين القائد والمرؤسين في اتخاذ القرار.	- عدم الانغماس الاجتماعي بين المدير وأسرة الإدارة.	- الرونة في اتخاذ القرارات والتعاون بين المستويين الأدنى والأعلى للإدارة.
	- حل مشاكل العاملين بالإدارة والمدرسة.	- ضرورة عقد إجراءات بطريقة تتناسب مع العمل المطلوب إنجازه.
	- اهتمام المدير بالعوامل النفسية للعاملين تحت قيادته مع عدم المغالاة في استخدام الحوافز.	- ضرورة تقليل الإجراءات المطلوبة بحيث تكون معقولة وألا تسبب وتمطل في العمل.
	- أن يفهم المدير أن الإداري الناجح لا يقود بالقوة.	
	- أن يفهم المدير طبيعة مرؤسيه.	
	- عدم التعالي على العاملين معه وأن يفهم أن التعاون الثمر يؤدي إلى نتائج طيبة.	
	- مراعاة المسافة بين الرئيس والمرؤسين وأن تكون دائما ثابتة.	

ثانيا : نظريات الإدارة التعليمية :

الإدارة كعمليات وأبعاد ووظائف	الإدارة كعملية اتخاذ قرار	الإدارة كعملية اجتماعية
<p>- سيرز Sears - هالبين Halpin</p>	<p>- جريفث Griffiths - سيمون Simon</p>	<p>١- العلماء : - جيتزلر Getzels - جوبا Guba - بارسونز Parsons</p>
<p>أ- نموذج هالبين Halpin طبقاً لهذا النموذج ، فإن الإدارة لأي نشاط إنساني ، تتكون - كحد أدنى - من المكونات الأربعة الآتية :</p> <p>١- المهام (مهام العمل) . ٢- المنظمة الرسمية . ٣- جماعة العمل . ٤- القائد .</p> <p>ب- نموذج الأبعاد الثلاثة : أنه من الضروري أن نفهم مهارات الأداء المطلوب أن يتوهم بها رجل الإدارة المدرسية ، وهو ما يعرف بمحتوى الوظيفة . ويلزم أيضا أن نفهم طبيعة الشخص الذي يقوم بأداء هذه المهارات الإدارية ، وهو ما يعرف برجل الإدارة بيد أن هذا الشخص لا يمارس هذه المهارات من فراغ وإنما هناك وسط اجتماعي يحيط به وهو ما يعرف بالجو الاجتماعي . وعلى هذا يمكن أن نخلص إلى أن هناك ثلاثة أبعاد يتشكل منها هذا النموذج ، ويحدد كل منها ثلاثة عوامل هي : المحتوى ، العملية ، والتسابع الزمني . وهذه الأبعاد هي :</p> <p>١- الوظيفة . ٢- رجل الإدارة . ٣- الجو الاجتماعي .</p>	<p>٢- الضمون : أ - نموذج جيتزلر : ينظر جيتزلر إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والزملاء في إطار نظام اجتماعي . وكل نظام اجتماعي يضم بعداً اجتماعياً وبعداً نفسياً . هذان البعدان منفصلان مفاهيمياً متفاعلان ومتداخلان عملياً . البعد الأول : يتشكل البعد الاجتماعي للمنظمة فكل منظمة تضم مجموعة من التوقعات تتعلق بالكيفية التي سيشغل بها شاغل مثل ذلك الدور . البعد الثاني : ويسمى هذا البعد بالبعد الشخصي أو الفردي ، فكأن لكل فرد شخصيته الفريدة والمميزة ولكل شخصية مجموعة من الحاجات المرتبة وفق هرم معين تؤثر على سلوكياتها . وكل من البعدين السابقين له أثره على كل مكون إنساني في النظام الاجتماعي : أي أن لأي فرد في أي نظام اجتماعي هو دالة التفاعل بين بعدى النظام الاجتماعي : الاجتماعي والشخصي ويوضح ذلك الشكل رقم (١) .</p>	

<p>نظرية الوظائف :</p> <p>سيرز "Sears"</p> <p>حلل سيرز في كتابه "العملية الإدارية" ، وبنى نظريته على أساس أن وظيفة الإدارة مستمدة من طبيعة الخدمات التي يؤديها ، وقد أرجعها إلى عدة عناصر أساسية هي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التخطيط . - التنظيم . - التوجيه . - التنسيق . - الرقابة . <p>وأن طبيعة الإدارة مستمدة من :</p> <ul style="list-style-type: none"> - عملية تعلم الفرد . - طبيعة الثقافة من أعراق وقانون ونظام وتقاليد . - مدى قدرة رجل الإدارة . <p>وقد تأثر سيرز بمبدأ فايول في تحليله للعملية الإدارية وهي على النحو التالي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التخطيط : عملية الاستعداد لاتخاذ القرار حتى لا يكون عشوائياً تصويته وأهميته . - التنظيم : عملية وضع القوانين موضع التنفيذ وتنظيم المفاهيم والأفكار والقواعد التي تحتاجها . - التوجيه : ومعنى توجيه السلطة والمعرفة لخدمة أهداف وطبيعة العملية الإدارية . - التنسيق : أي تحقيق الوحدة والتجانس بين العمليات المختلفة خاصة إذا ما تعلق بالناحية التعليمية من تجهيزات وكتب ومناهج . - الرقابة : أي السيطرة والتحكم من أجل تحقيق الأهداف . 	<p>ويقول "سيمون" Simon أن القرارات تقوم على أساسين : أولاً : مجموعة من الحقائق . ثانياً : مجموعة من القيم . وتتضمن عملية اتخاذ القرار الرشيد الخطوات الآتية :</p> <ol style="list-style-type: none"> ١- القسم الواضح للغرض الذي يخدمه اتخاذ القرار . ٢- عملية تجميع الحقائق والأفكار المتصلة بالمشكلة . ٣- تحليل وتفسير المعلومات المجتمعة في ضوء منطق سليم . ٤- التوصل إلى الاحتمالات الممكنة للمسورة التي يكون عليها القرار . ٥- تقييم كل احتمال في ضوء مدى فاعليته في تحقيق هدف من القرارات . ٦- تعمل عملية اتخاذ القرار إلى قمتها بتغليب أحد الاحتمالات واختياره على أنه أنسب الاحتمالات من حيث النتائج المختلفة . <p>نموذج جريفت لاتخاذ القرار : بدأ "جريفت" Griffithes بالافتراضات الآتية كأساس لنظريته في الإدارة :</p> <ol style="list-style-type: none"> ١- الإدارة هي سلوك عام يوجد في كل تنظيم إنساني . ٢- الإدارة هي عملية توجيه وضبط للحياة في المنظمة الاجتماعية . ٣- الوظيفة المحددة للإدارة هي تطوير وتنظيم عملية اتخاذ القرارات لتتم بصورة فعالة . 	<p>ب - نموذج جويبا :</p> <p>يوضح جويبا أن نموذج الإدارة كعملية اجتماعية يتمثل في توضيح الواجب الرئيسي لرجل الإدارة وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة لتسوية : القوى التنظيمية والقوى الشخصية وذلك من أجل استحداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية وفي نفس الوقت محقق لرضا النفس .</p> <p>وينظر هذا النموذج إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوى ديناميكية يخولها مصدران :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المصدر الأول : المركز الذي يشغله رجل الإدارة . - المصدر الثاني : المكانة الشخصية التي يتمتع بها رجل الإدارة . <p>وكل رجال الإدارة يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم ولكن لا يحظى جميعهم بقوة التأثير الشخصية ، وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معاً وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة المدرسية .</p> <p>ويرى جويبا ضرورة حدوث التمازج بين دور الفرد وشخصيته والذي يمثل قوة طرد سلبية تعمل ضد النظام وتميل إلى تفكيكه . إلا أن لا يعنى أيضاً وجود قوى إيجابية تعمل على المحافظة على تكامل النظام .</p> <p>وقد يكون بعض رجال الإدارة في أدايتهم لأدوارهم أقرب إلى البعد التنظيمي . وآخرون أقرب إلى البعد الشخصي . ومن هنا يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط إدارية .</p>
--	--	---

<p>١- يعمل الإداري مع جماعات أو أفراد مرتبطين وليسوا منفردين . وفي الشكل رقم (٢) نموذج تخطيطي لعمية اتخاذ القرار.</p>	<p>١- النمط التنظيمي للإدارة : حيث يتميز سلوك رجل الإدارة بالتأكيد على تحقيق الأهداف واتباع القواعد والتعليمات ومركزية السلطة على حساب الأفراد . ٢- النمط الشخصي للإدارة : ويتميز فيه سلوك رجل الإدارة بالتأكد على شخصية الفرد ومراعاة الحد الأدنى من القواعد والتعليمات ، ولا مركزية السلطة ، ودرجة عالية من العلاقات الفردية مع الرؤوسين . ٣- النمط التوليقي للإدارة : وهو الذي يجمع بين النمطين السابقين المتطرفين في موقف وسط يتميز فيه سلوك رجل الإدارة بالتركيز على تحقيق الأهداف ، وفي نفس الوقت يتيح المجال لتحقيق وإشباع الحاجات الشخصية ، وهذا النمط هو النمط انثل للإدارة .</p>
---	--

- دور المدير من نظريات الإدارة التعليمية وكيفية الاستفادة منها في التطبيق الميداني:

الإدارة كعمليات ووظائف	الإدارة كعملية اتخاذ قرار	الإدارة كعملية اجتماعية
<p>١- المعرفة التامة بمكونات الإدارة ومضمونها.</p> <p>٢- العمل على إيجاد تلك المكونات داخل المنظمة وتوفير المكان المناسب لها.</p> <p>٣- محاولة الربط بين تلك المكونات وعدم وجود فواصل بينهم.</p> <p>٤- ضرورة تحفيز الأفراد على العمل باستخدام الحوافز المادية والمعنوية.</p> <p>٥- ضرورة التعامل مع الأفراد كأفراد ناضجين ومستقلين يتحملون المسؤولية.</p> <p>٦- ضرورة العمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال المنظمة الرسمية.</p> <p>٧- ضرورة أن يتمتع القائد ببعض القدرات القيادية : (الموضوعية - فهم الآخرين - الاتجاه الإيجابي) وذلك للتأثير عليهم وتحقيق أهداف المؤسسة.</p> <p>٨- أن يمتلك المدير بعض المهارات القيادية (الذاتية - الإنشائية - الفنية - التصورية) للتأثير على الأفراد.</p>	<p>١- يجب على المدير اتخاذ القرار في ضوء معلومات كافية عن المشكلة.</p> <p>٢- أن لا يتخذ المدير أى قرار إلا بناء على حضور جميع جوانب المشكلة.</p> <p>٣- أن يكون مسون بالدرجة الكافية في ضوء طبيعة الموقف أو المشكلة.</p> <p>٤- مراعاة الوقت المناسب والمراحل السيكولوجية لتخذ القرار وبيئة القرار.</p> <p>٥- عدم التسرع والغضب أثناء اتخاذ القرار.</p> <p>٦- مشاركة المعلمين في اتخاذ اقرار.</p> <p>٧- عدم اتخاذ القرار تحت أى ضغوط.</p> <p>٨- أن يتسم القرار بالمعتولية والرشد.</p>	<p>١- محاولة تطبيق أهداف المؤسسة من خلال توضيح الأنوار والمسئوليات والواجبات المتوقعة من كل فرد فيها.</p> <p>٢- محاولة تحقيق البعد الشخصي من خلال التعرف على خصائص الفرد ومحاولة إشباع حاجاته والمكانة الاجتماعية.</p> <p>٣- محاولة المدير إزالة التعارض بين البعد التنظيمي والبعد الإنساني.</p> <p>٤- إدارة العلاقات الموجودة بين الأفراد.</p> <p>٥- تدعيم العلاقة بين أولياء الأمور في المؤسسة من خلال البرامج الترفيحية.</p>

مراجع الفصل الثانی

أولاً : المراجع العربية :

- ١- إبراهيم عبد العزيز شيجا : الإدارة العامة ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٨٤م .
- ٢- إبراهيم عصمت مضارح وأسينة أحمد حسن : الأصول الإدارية للتربية ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٤م .
- ٣- أحمد رشيد : نظرية الإدارة العامة - السياسة العامة والإدارة ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨١م .
- ٤- أحمد صقر عاشور : الإدارة العامة - منخل بينى مقارن ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨١م .
- ٥- إسماعيل محمد دياب : الإدارة المدرسية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠١م .
- ٦- أميل فهمي شنودة وأحمد إسماعيل حجي : إدارة المدرسة الابتدائية ، وزارة التربية والتعليم مع الجامعات المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٩م .
- ٧- حسن حسين البيلالوى : فى علم اجتماع المدرسة ، كلية التربية ، بنها ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩٧م .
- ٨- حمدى المعاز : وظائف الإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٤م .
- ٩- سيد الهوارى : الإدارة : الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٢م .
- ١٠- صلاح الدين جوهر : إدارة المؤسسات الاجتماعية : أسسها ومفاهيمها ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٥م .
- ١١- صلاح عبد الحميد مصطفى ونجاة عبد الله النابيه : الإدارة التربوية : مفهومها - نظرياتها- وسائلها ، الإمارات العربية للنشر والتوزيع ، دبي ، ١٤٠٦ هـ / ١٩٨٦م .
- ١٢- عبد السلام أبو قحف : أساسيات الإدارة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الإسكندرية ، ١٩٩٠م .
- ١٣- عبد الغنى النورى : اتجاهات جديدة فى الإدارة للتعليمية فى البلاد العربية ، دار الثقافة ، الدوحة ، قطر ، ١٤١١ هـ - ١٩٩١م .
- ١٤- عبد الملك عوده : الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٨م .
- ١٥- على الشرقاوى : النظم والعمليات والممارسات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩١م .
- ١٦- على محمد عبد الوهاب : إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٠م .
- ١٧- ماجد راغب الحلو : علم الإدارة العامة ، كلية الحقوق ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٨٨م .

- ١٨- محمد سيف الدين فهمى وحسن عبد المالك محمود : تطوير الإدارة المدرسية فى دول الخليج العربية ، مكتب التربية العربى ، الرياض ، ١٩٩٤م .
- ١٩- محمد عبد الرحمن المهوس وهانى يوسف خاشقجى : مبادئ الإدارة العامة والتنظيم الإدارى فى المملكة العربية السعودية ، الرياض ، ١٤٠٧ هـ - ١٩٨٧م .
- ٢٠- عبد المنعم جنيد : أصول الإدارة العامة ، مكتبة جامعة طنطا ، ١٩٩٤م .
- ٢١- على شريف : الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٥م .
- ٢٢- ----- : مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٤م .
- ٢٣- محمد سعيد عبد الفتاح : الإدارة العلمية ، روى ، الإسكندرية ، ١٩٨٩م .
- ٢٤- محمد منير مرسى : الإدارة التظيمية ، أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٩٦م .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 1- Gant, George F., **Development Administration: Concepts, Goals, Method**, U.S.A: The University of Wisconsin press, 1979.
- 2- Graham, Cole Blease & Hays, Steven w., **Managing the public organizations**, U.S.A: University of South Carolina, 1996.

الفصل الثالث

صناعة القرار
في
الإدارة التعليمية

صناعة القرار في الإدارة التعليمية

- مقدمة .
- صنع القرار .
- نظرية صنع القرار .
- مفهوم صنع القرار .
- الفرق بين اتخاذ / وصناعة القرار .
- عناصر القرار .
- مستويات صنع القرار .
- خطوات صنع القرار .
- عمليات صنع القرار ذات طبيعة دائرية .
- بعض العوامل المؤثرة في صنع القرار .
- أهم المعوقات الإدارية في مجال اتخاذ القرار .
- المركزية واللامركزية .
- صنع القرار في الإدارة التعليمية .
- صنع القرار في الإدارة المدرسية .
- المشاركة في صنع القرار .
- أسلوب الاحتسالات في الإدارة المدرسية - القائد التربوي -
صناعة القرار التربوي .
- كيف نصل إلى قرار رشيد .
- قائمة إرشادية لصانعي القرار .
- مراجع الفصل الثالث .

صناعة القرار فى الإدارة التعليمية

مقدمة :

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذها من الموضوعات ذات الأهمية التى حازت اهتمام المشتغلين بصنع القرار فى المجالات المختلفة . وصنع القرار عملية خطيرة، تمس الحاضر ، وتغير الواقع ، وتمتد بآثارها إلى المستقبل . لذلك يجب أن تسبقها دراسة متأنية تستند إلى قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة والدقيقة فيما يتعلق بموضوع القرار المزمع إصداره . وقد شهدت السنوات الأخيرة إجراءات وقرارات لمواجهة المشاكل ، والتخفيف من حدة الأزمات ، اتسمت بالعجلة ، وفى بعض الأحيان بالارتجال ، وفى كل الأحوال بنقص شديد فى المعلومات التى لا غنى عنها لإصدار القرار فى مواجهة المشاكل ، هذه حقيقة أجمع عليها عدد من رجال القانون وخبراء الاقتصاد والإدارة .

واليوم لكى نتخذ قراراً ما ، فإنه لا بد أن يصدر على ضوء معلومات كاملة . والمطلوب من المسئول أن يتحمل مسؤولية القرار الذى يتخذه . وهناك بالطبع حالات يجب أن يتخذ فيها القرار بسرعة : وهذا لا ينفى وجود معلومات مسبقة جاهزة لمثل هذه المواقف المفاجئة .

وإذا كنا نعيش فى عصر يطلق عليه عصر ثورة المعلومات ، أو عصر التكنولوجيا ، وإذا كان فى مصر عدد لا بأس به من المجالس المتخصصة ، ومراكز البحوث ، والجامعات ، والمعاهد : ويمكننا عن طريق هذه المؤسسات أن نلحق بالعصر ، فإن الدراسات والبحوث والإحصاءات التى تخرج من هذه الجهات ، بعد عناية من الإعداد والاستقصاء الميدانى فى بعض الأحوال ، لا تجد اهتماماً كافياً لدى صنّاع القرار .

ومما لاشك فيه أن عملية صنع القرارات تعتبر بمثابة جوهر العملية الإدارية مما جعل الكثيرين يعرفوا الإدارة بأنها عملية صنع القرار . ويشير "جريفث" Griffith أن تركيب التنظيم الإدارى يتحدد بالطريقة التى تصنع بها القرارات وأن المسائل المتعلقة بها

مثل مدى الإشراف والرقابة يمكن أن تحل إذا نظر إليها على أنها نمو أو امتداد خارجي لنمط معين من طريقة عمل القرار.

إن تفهم عملية اتخاذ القرار من الأمور الهامة والحيدوية لنجاح الإدارة . وشىء ضرورى لكل إدارى بالمدرسة : ومن هنا فإن فعالية القرار تعتمد على قدرة المدير على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار ، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقويم سليم للواقع .

إن مقدار النجاح الذى تحققه أى مدرسة إنما يتوقف على قدرة المديرين ، وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها : وما لديهم من مفاهيم تضمن فاعلية القرارات ومتابعة تنفيذها وتقويمها .

وإذا كان من البديهي أنه لا يمكن أن تحل مشكلة ما إذا لم يفهم الأفراد بوضوح ماهيتها . فإن عملية صنع القرار هى مركز للنشاط الإدارى والتربوى ومفهوم رئيسى لفاعلية الإدارى لدى المنفذين بالمدرسة . إن إتخاذ القرارات هو لب الإدارة ، أو كما يقول "هيربرت سيمون" H. Simon : إن صناعة القرارات هى قلب الإدارة ومفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من المنطق ونيكولوجية الاختيار الإنسانى . فالقرارات ما هى إلا سلسلة متصلة بعضها ببعض . وكل قرار كبير يتبعه سلسلة متصلة من القرارات التى تتسلسل فى درجتها إلى أن تصل إلى قرارات صغيرة جداً . فكل قرار يسبقه قرار إلى أن يتم تنفيذ الأهداف (التي هى فى ذاتها قرار) . كما أن القرارات التى تصدر من أعلى يتبعها قرارات ، تتخذ فى المستويات الإدارية الأقل .



" شكل يمثل أهمية اتخاذ القرار فى المجالات الإدارية المختلفة "

وإذا كانت عملية صنع القرار شيئاً ضرورياً لكل منظمة ، فإن المدرسة باعتبارها إحدى المنظمات التعليمية ، تعتمد هي كذلك في إدارتها وتنظيمها على صنع القرار ، وبطبيعة الحال فإن هذا يصدق أيضاً على الإدارة التعليمية ، فالمديرون والموجهون والنظار والمعلمون وغيرهم يقومون بحكم وظائفهم باتخاذ قرارات لها أثرها على الإدارة التعليمية . إلا أنه ينبغي أن نميز بين هذه القرارات فبعضها يتعلق بالمادة أو المحتوى وبعضها يتعلق بالطريقة . أما ما يتعلق بالمادة أو المحتوى فيمكن تعثله ببناء وتنظيم المناهج والبرامج التعليمية ومدى تحقيق هذه البرامج والمشروعات للأغراض المنشودة من التربية . وأما فيما يتعلق منها بالطريقة فيتمثل في كيفية تحسين المدير لاستخدام وقته وجهده وإلى أى حد يشرك غيره معه في اتخاذ القرار وكيف يقوم بالعمل في مكتبه .

فعملية صنع القرار تشمل وتركز على الوظائف والمهام الوظيفية والمناطق الآتية :

١- المناهج والتدريس ، ٢- المفاوضات ، ٣- المباني والتجهيزات ، ٤- التمويل والإدارة ، ٥- شئون الطلاب الإدارية ، ٦- التقويم والإشراف .
فعملية صنع القرار تشمل وتركز على كل هذه الوظائف والمهام الوظيفية السابقة وهي ذات طبيعة حلقية ، وأيضاً ذات طبيعة وظيفية في الإدارة التعليمية .

صنع القرار :

إن عملية صنع القرار تتضمن التنظيم الإداري ، والنظرية العامة للإدارة يجب أن تشمل على مبادئ القرار الصحيح والتصرف الفعال . وعملية صنع القرار من أهم مسؤوليات رجل الإدارة ، إنها العملية التي بواسطتها تتخذ وتنفذ القرارات . فالعملية تبدأ بقرار ولا تنتهي حتى يسوم تنفيذ هذا القرار . إن تفهم عملية صنع القرار شيء ضروري لكل إداري المدرسة ، حيث تعتبر المدرسة إحدى المنظمات الرسمية ، هي من حيث المبدأ مؤسسة صنع القرار .

فتحليلنا لعملية صنع القرار يبدأ بفحص بعض الفروض الأساسية التي تتضح من الدراسات السابقة في هذا المجال .

نظرية صنع القرار :

الفرض الأول :

" إن عملية صنع القرار هي سلسلة من الأحداث التي تشتمل على تحديد وتشخيص مشكلة ، والتطور العاكس لخطة المشكلة ، والمبادأة بالخطة ، وتقدير نجاحها "

والصفة المميزة لهذا النمط من التصرف هي طبيعتها الدورية (الدائرية) . وهذه العملية الحركية تخلق مشكلات أخرى ، وغالباً ما تتداخل تطورات محددة في بعض المواقف والتي تضمن تحقيق أغراض المؤسسة مع ظروف أخرى مهمة أيضاً . وكما أوضح " بيترم ، بلاو " و " ريتشارد سكوت Peter M. Blau and W. Richard Scott " إن هذه العملية يمكن أن ينتج عنها مكاسب وتقدم كبير . كما أن الخبرة المكتسبة في حل المشكلات الأولية لا تفقد ولكنها تسهم في البحث عن حلول للمشاكل القادمة . وتوضح هذه الحقائق أن عملية النمو (التطور) التنظيمي منطقية ، حيث تظهر مشاكل ، وحين تقترب من حلها تظهر مشاكل جديدة ، ومن ثم يحدث التعلم الذي يؤثر على كيفية مواجهة التحديات الجديدة . وبالتالي فليس غريباً أن يعتقد أو يأمل المديرون ، أن عملية صنع القرارات الفعالة سوف تحل كل المشاكل . ففي أحسن الأحوال ، حين تستخدم هذه العملية بواسطة منفذ حريص وماهر ، وأيضاً مساعديه سوف تؤدي إلى قرارات واعية ومعقولة ، ولكنها بالطبع لن تؤدي إلى قرارات نهائية . فطبيعة العملية والمؤسسات الرسمية قد تحول هذه الإمكانية للوصول إلى القرارات السليمة . وسوف نوضح وناقش خطوات ، ومراحل ، وأنشطة عملية صنع القرار ببعض التفصيل فيما بعد بهذا الفصل .

تتكون عملية صنع القرار من خمس خطوات متتابعة هي :

- ١- التعرف على المشكلة أو القضية وتحديدها .
- ٢- تحليل الصعوبات في الموقف الحالي (الموجود) .
- ٣- بناء أو إقامة المعايير المناسبة لحل الصعوبات .
- ٤- عمل خطة أو استراتيجية للتنفيذ ، تتضمن تحديد البدائل الممكنة ، والتنبؤ بالنتائج المحتملة لكل بديل ، المداولة ، واختيار أفضل بديل للعمل أو التنفيذ .
- ٥- المبادأة بخطة عمل .

وعلى الرغم من أن هذه العملية نمط متتابع حيث تعتبر كل مرحلة أساساً منطقياً للأخرى ، فإن طبيعتها الدائرية تقترح :-

- ١- أنه ربما تدخل العملية تحت أى مرحلة .
- ٢- أن الخطوات والمراحل فى حركة دائرية دائمة أثناء عملية إدارة المؤسسات .

الفرض الثانى :

” الإدارة هى إجراء عملية صنع القرار بواسطة فرد أو جماعة فى سياق تنظيمى ” .

وعملية صنع القرار هى مجموعة من المراحل الداخلة والتي يمكن فصلها ووصفها بإيجاز . والإدارة من ناحية أخرى ، هى الأداء الواقعى (الملموس) للعملية فى سياق تنظيمى محدد ، والبيئة المحيطة بها . الإدارة إذن ، وبصورة شاملة ، ذات عدد من الخصائص منها :

- ١- الإدارة لديها الميل أن تستمر وتدوم .
- ٢- تحاول الإدارة أن تحمى نفسها من التفكك والدمار الداخلى ، لذلك تهتم بالناحية الأخلاقية ورضا العاملين بها .
- ٣- أنها تسعى للبقاء ولهذا فهى منافس لأنماط السلوك الأخرى ، كما أنها تسعى للتقدم والنمو ، والدافع للنمو يتم ليس فقط بالنيابة عن المنظمة . ولكن بالنيابة عن إدارة نوعية محددة .

يتضح من الخصائص السابقة أن المديرين يبذلون أقصى ما لديهم من أداء لزيادة الجهود والمحافظة على سير العملية واستمرارها ، والإبقاء على الترابط الداخلى ، والمحافظة على رفع مكانة المؤسسة بين منافسيها ومساعدتها على التقدم والازدهار .

الفرض الثالث :

” أن العقلانية والمنطقية التامة فى عملية صنع القرار عملية غير ممكنة حقاً ، لذلك فإن الإداريين يبحثون عن الرضا ، لأنهم لا يملكون المعرفة والمهارة ، والقدرة ليرتقوا بعملية صنع القرار ” .

والإدارة الفعالة تتطلب صنع القرار بطريقة منطقية ، وتعتبر القرارات منطقية عندما تكون ملائمة لإنجاز أهداف محددة . ومع ذلك ، فالقرارات الإدارية غالباً ما تكون

معقدة جداً ، وتكون العقلانية (المنطقية) محدودة لعدة أسباب منها : لا يمكن ببساطة معرفة كل البدائل ، وذلك قد يرجع إلى وجود العديد من الاختيارات لا يدركها العقل ، بالإضافة إلى ذلك لا يمكن توقع النتائج المحتملة لكل بديل لأنه من الصعب التنبؤ بالأحداث المستقبلية بطريقة دقيقة وتقويمها بطريقة واقعية . فالعقلانية ليست محدودة فقط بمدى المعرفة لدى الإداري ، بل أيضاً بالمهارات غير الواعية ، والعادات لديه ، والتي تعكس أيضاً قيمه وإدراكه للفرص الذي قد تنحرف عنه أهداف المؤسسة . إن الأفراد لا يستطيعون صنع قرارات كاملة في الموضوعات المعقدة ، ومن ثم فإن معظم عمليات صنع القرارات الإدارية تهتم باختيار وإنجاز البدائل المرضية بدلا من البدائل الأفضل والأكثر عائداً .

فالإداري يبحث عن الحلول الجيدة بالدرجة الكافية ، ويعرف أن إدراكه للعالم الخارجي ، ما هو إلا نموذج مبسط للقوى المتفاعلة المعقدة التي تكون العالم الحقيقي . فهو راض بهذا التبسيط المفرط لأنه يعتقد أن معظم حقائق العالم الخارجي ليست مهمة بمقارنتها بالمشاكل الخاصة التي يواجهها ، ويعتقد أن سلاسل الأسباب والمؤثرات الأكثر أهمية هي قصيرة وبسيطة . وبالتالي فهو مقتنع بتجاهل معظم مظاهر الواقع لأنه يعتبرها غير مناسبة بصورة جوهرية .

لذا يقوم الإداري باختيارات ، بعد ذلك ، مستخدماً صورة مبسطة للواقع التي تعلق (تغس) قليلاً من العوامل التي يعتبرها أكثر مناسبة وأهمية .

الفرص الرابع :

“ الوظيفة الأساسية للإدارة هي تزويد كل مرءوس بالبيئة الداخلية للقرار ، لكي يكون متوافقاً ومنطقياً ومعقولاً من المنظور الشخصي والتنظيمي ” .

ولأن الأفراد لا يستطيعون صنع قرارات إدارية منطقية ومعقولة تماماً فالإدارة يجب أن تجدد مدى القرارات لكي تكون أكثر عقلانية وأيسر تنفيذاً . فالبنيان الإداري يمد أعضاء المؤسسة بمجموعة من الأهداف التنظيمية والغايات والأغراض . وهذه البيئة تضيق وتحدد الأدوار ، وبالتالي تقلل عدد البدائل .

وكما يذكر “ سيمون ” Simon . أن السلوك المنطقي يتكون من سلسلة من الوسائل والغايات فبتحديد غايات معينة ، تختار وسائل مناسبة لتحقيقها ، فإن هذه الغايات

تصبح وسيلة لغايات أخرى وهكذا . وبعد الاتفاق على الأهداف التنظيمية ، فإن البيان الإداري يكون أساساً لسلاسل من الوسائل والغايات . ولتوضيح ذلك ، نجد أنه بمجرد تحديد أهداف أعضاء المؤسسة عن طريق توجيهات الرئيس ، فإن مسئولية المرءوس هي في المقام الأول تحديد أفضل الوسائل لتحقيق هذه الغايات . وهذا النمط في إطار اللوائح والإجراءات التنظيمية يحصر البدائل .

فقرار الفرد يكون منطقياً إذا ما اتفق مع القيم ، والبدائل ، والمعلومات التي تم تحليلها للوصول لهذا القرار ، وبالمثل فقرار المؤسسة يكون منطقياً إذا ما اتفق مع الأهداف والغايات والمعلومات . ولهذا : فإن المؤسسة يجب أن تشكل لكي يكون القرار منطقياً بالنسبة للفرد والمؤسسة .

الفرض الخامس :

~ إن عملية صنع القرار هي نمط عام للسلوك يوجد في الإدارة المنطقية لكل مناطق العمل الوظيفية . فإذا كان لابد من صنع وتنفيذ القرارات بطريقة منطقية وحازمة ، فإن العملية الدورية لصنع القرار ستكون أساسية ليس فقط في كل مهمة من هذه المهام ولكن أيضاً في أوسع المناطق الوظيفية للإدارة .

إن المهام المحددة للإدارة المدرسية يمكن تصنيفها بعدة طرق منها :

١- المناهج والتدريس .

٢- المفاوضات .

٣- التسهيلات المادية (المباني والتجهيزات) .

٤- الناحية المالية وجدول الأعمال .

٥- شؤون الطلاب .

٦- التقويم والإشراف .

٧- تجنيد واختيار ، والإبقاء على الموظفين .

٨- العلاقات العامة .

فعملية صنع القرار تشمل وتركز على هذه الوظائف والمهام . ولقد حدد "إدوارد ليثفيلد" Edward H. Litchfield ثلاث مناطق وظيفية واسعة للإدارة على النحو التالي :

٣- التنفيذ .

٢- المصادر .

١- المساهمة .

وتعرف السياسة على أنها مجموعة الأهداف التي توجه نشاط المؤسسة . أما المصادر فهي تشمل على الناس ، والمال ، والسلطة ، والمواد . ويقصد بالتنفيذ ، وظيفة التكامل وتوحيد المصادر والسياسة بغرض تكوين منظمة حادفة .

وظيفة السياسة غالباً ما تسمى صناعة أو صياغة السياسة ، ولكنها في الحقيقة أكثر من هذا . فمعظم السياسات لا تصاغ فقط ولكنها تبرمج ويتم تبادلها ومراقبتها وتقييمها . فتحديد السياسة هي مثل خاص لاتخاذ القرار حيث القضايا التخصصية التي تدور حول الأمور السياسية . ودورة صنع القرار هي أيضاً الأداة للتعامل مع أسئلة تحديد المصادر . ففي تحديد الحاجة إلى الموظفين والإمدادات والتسهيلات والموارد يواجه الإداري الصعوبات والمشكلات التي تتطلب اختياراً وتنفيذاً دقيقاً ومتأملاً واستخدام حلقة التنفيذ لعملية صنع القرار . ولأجل توزيع وتكامل المصادر مع أمور السياسة بطريقة مناسبة ، وتوحيد القيم والاتجاهات المتضاربة ، يحاول الإداري أن يدير النظام من خلال سلسلة متصلة من أنماط التنفيذ الدائرية التي تشمل عملية صنع القرار . علاوة على ذلك ، على الرغم من أن السياسة قوة هامة في تشكيل صفة المصدر ووظائف التنفيذ ، ففي المصادر تأثير هام ومساو للسياسات ، ويمكن أن يؤدي التنفيذ إلى أداء فعال للسياسة أو يفوض وجودها . ولذا ، فإن مجالات العمل الثلاثة هذه متداخلة .

الفرض السادس :

” تحدث عملية صنع القرار أساساً بنفس الشكل العام في أعقد المنظمات ” .

إن التطور الدائري للعمل المعقول ، الدقيق الهادف - الذي يبدأ بتطور استراتيجية القرار ويسير خلال الأداء ، وتقدير النتائج يحدث في كل أنواع المنظمات . فعملية صنع القرار تكون بنفس الصورة . . مثال ذلك في المنظمات العسكرية ، والصناعية ، والتعليمية ، والخدمات الصحية . على أن المنظمات التعليمية تختلف عن المنظمات الصناعية في عدة طرق هامة وجوهرية . على سبيل المثال . فالتكنولوجيا المستخدمة في كل منها : وبالمثل النتائج مختلفة بصورة واضحة ، وحتى الآن ما زالت عملية صنع القرار في نطاق السياسة ، والمصادر ، والتفويض ، مشابهة حقا ، بل أساساً هي نفسها . لذلك ، فدراسة الإدارة التعليمية يجب أن تطرق نفس الموضوعات النظرية العامة لعملية صنع القرار . هذا فضلاً عن أنه يمكن معرفة الكثير عن الإدارة التعليمية من خلال التحليلات المقارنة لعملية الإدارة في عدد أكبر من الأوساط أو أنماط مختلفة من المنظمات .

مفهوم صنع القرار : Decision Making

إن صنع القرار هو سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين . ويرى " طومسون وتودين " Thompson & Tuden أنه ٠٠ وإن كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في صنع القرارات إلا أن مفهوم القرار ليس مقتصرأ على الاختيار النهائي بل إنه يرجع إلى الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار .

الفرق بين اتخاذ / وصناعة القرار :

وهناك فرق بين متخذ القرار وصانعه . فصانع القرار هو الذي يحدد القرارات وفق شروط معينة يصنعها القرار ولا يجب تجاوزها ، أى هو الذى يسن القرار وفق الظروف والإمكانات المتاحة ، أما متخذ القرار فهو الذى يختار القرار الذى يناسبه وفى ضوء الشروط الموضوعية مسبقا ويقوم على تنفيذ هذا القرار ، ولا يحق له أن يتجاوز هذه الشروط أو أن يرجع إليها لأخذ موافقتها فيما يريد إضافته أو تعديله . وهكذا نجد أن مرحلة اتخاذ القرار هى فى الحقيقة " عمل إدارى " يمثل جانباً واحداً فى عملية صنع القرارات .

وحيث أن عملية صنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة وهذا يعنى اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة فى معظم مراحل صنع القرار أو بعضها . أما عملية اتخاذ القرار فهى ذلك الجزء الهام من مراحل صنع القرار . ومرحلة اتخاذ القرار هى خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلها .

ويعرف " نيجرو " Nigro صنع القرار بأنه الاختيار المدرك (الواعى) بين البدائل المتاحة فى موقف معين . ويعرفه (محمد يس : إبراهيم درويش) بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف . أو الأهداف التي يبتغيها .

أيضا يعرف صنع القرار بأنه الاختيار بين بديلين أو أكثر . ومع ذلك ، فالبعض ينظر إليه كعملية ، إلا أن الاختيار الحقيقي للنشاط لفعلى يسبقه تجميع المعلومات وتنمية البدائل .

وهي تعنى جميع الخطوات التى يندسها ظهور القرار إلى حيز الوجود وتتضمن خطوات التعرف على المشكلة وتحديدسها . وتحليل المشكلة وتقييمسها ، ووضع معايير للقياس . وجميع البيانات والمعلومات . واقتراح الحلول المناسبة . وتقنين كل حل على حدة للتوصل إلى أفضل الحلول .

ومن التعريفات السابقة للقرار الإدارى نلاحظ أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القرار : يمكن إجمالها فى عنصرين عما : أن يوجد فى موقف معين أكثر من طريق أو أكثر من بديل لمواجهته . وأن يختار الشخص وبوعى بين البدائل المتوافرة لديه ، وهذا معناد أن تكون هناك مشكلة إدارية تتطلب حلا معيناً ، وأن تكون هناك بدائل متعددة لمواجهتها تطرح للنقاش ويتم دراستها وتقييمسها حتى يتم اختيار البديل الأمثل . والأفراد لا يستطيعون صنع قرار شامل وكامل ومعقول فى هذا المجال المعقد . ومن ثم فإن صناعة القرارات الإدارية فى أغلب الأحوال تكون مهتمة باختيار : وتحقيق البدائل المرضية ، بدلا من البحث عن أفضل البدائل وأكثرها فائدة (عائذ) . وهذا ما أوضحه " مارشال وسيمون " March & Simon فى أن صناعة القرار سواء كان فردياً أو عن طريق المنظمة تهتم فى المقام الأول باكتشاف واختيار البدائل المرضية ، ولا تهتم باكتشاف واختيار أفضل البدائل ، إلا فى حالات خاصة .

إن مفهوم عملية صنع القرارات لا يعنى اتخاذ القرار فحسب ، وإنما هو تنظيم Organization أو عملية Process معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة . نفسية وسياسية ، واقتصادية واجتماعية : كما تتضمن عناصر القيمة ، والحقيقة ، والظروف غير المحددة . وهى تلك التى يحتمل توقعها فى ذهن صانع القرار ، وهى الاعتبارات التى اتخذها فى ذهنه كأساس متوقع ، ومن ثم اتخذ القرار بناء عليها . فكان دور صانع القرار يتعلق بصورة عامة بالاعتبارات ذات الطبيعة السياسية والاستراتيجية . إن عملية صنع القرارات هى عملية ديناميكية حيث تتضمن فى مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم ، وتنتهى بمرحلة اتخاذ القرار . وفى جميع هذه المراحل تحتوى على اختيار حذر ودقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل .

ويشير " سيمون " Simon إلى أن القرارات تقوم على أساسين : أولاً : مجموعة الحقائق والمعلومات . وهذه يجب أن تكون خاضعة للإختيار لبيان صدقها أو زيفها ،

ثانياً : مجموعة القيم وهي لا تخضع لمثل هذا الاختيار لأنها تتعلق بعملية الاختيار الأحسن أو الأفضل ، وكذلك تتعلق بالصورة المثلى التى يجب أن يكون عليها موضوع القرار .

ويكاد علماء الإدارة يجمعون على أن مفهوم القرار الإدارى ينطبق على العملية المعقدة التى تتم لاختيار البديل الملائم لمشكلة إدارية معينة ، مهما كانت طبيعة هذه المشكلة . وأن هذه العملية تتدخل فيها عوامل اجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية ، كما تتضمن عناصر متعددة ، ولها صفات تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى .

بمعنى ، أن القرار التربوى - فى أى مجال من مجالات التربية والتعليم - هو اختيار بين بدائل مختلفة ، حيث يتم الاختيار آخذاً فى الاعتبار الاختيارات السابقة التى تم تقديرها ، كذلك بالنظر إلى الاحتمالات المستقبلية لهذا الاختيار ، وما قد يستتبعه من اختيارات مستقبلية . إن اختيار بديل معين من بدائل مختلفة يتم فى ضوء عدد كبير من العوامل والمؤثرات التى تحكم الاختيار ، وبالتالي فإن صنع قرار لا يجب أن يفهم على أنه اختيار سهل بين بدائل واضحة ومحددة ، وإنما هو عملية مركبة ومتشابكة تستند إلى معنومات من مصادر مختلفة ، والأهم من ذلك أن أى قرار يستند عادة إلى قرارات سابقة ، كما يؤثر فى قرارات لاحقة . ويمكن التأكد من أن عملية صنع القرارات هى عملية متصلة بالنظر إلى اعتبار الوقت عنصراً فى صنع القرارات : (أ) فالماضى : تظهر فيه المشاكل وتتراكم وتتجمع فيه المعلومات وتظهر الحاجة إلى صنع قرار معين أو موقف ما . (ب) والحاضر : يظهر فيه كثير من البدائل التى يمكن أن نختار فيما بينها . (ج) والمستقبل : هو الوقت الذى تنفذ فيه هذه القرارات . علاوة على ذلك ، فإن كثيراً من القرارات الحالية تولد الحاجة إلى قرارات جديدة بحيث يتطلب الأمر اتخاذ موقف معين وشامل يغطى نواحي كثيرة .

وهناك قرارات خاصة بسياسة التعليم : وثانية خاصة بالخطة التربوية ، وثالثة خاصة بالمباني والتجهيزات المدرسية . ورابعة خاصة بتوفير الاعتمادات وخامسة خاصة بتواعد النقل والتعيين فى الوظائف الأعلى وحيثات التدريس والموجهين ومعدلات نصاب المعلمين والمدرسين الأوائل ووكلاء المدارس ، وكثافة الفصول . وكلها قرارات تتخذ مركزياً . ثم تتخذ قرارات أخرى بشأنها على مستوى المديرية التعليمية لتنفيذ القرارات الوزارية .

وعملية صنع القرارات عملية ضرورية لكي تكون الإدارة فعالة ، غير أن القرارات يجب أن تكون رشيدة لأنها أفضل الوسائل للوصول إلى الأهداف المنشودة ، ولكن القرارات الإدارية معقدة للغاية كما أن الوصول إلى قرار رشيد يتوقف على عدد من الأسباب أو الشروط : فإذا صدر قرار معين فإنه لا يمكن التنبؤ بالنتائج التي تترتب عليه لأن نتائج فعل معين أو سلسلة من الأفعال لن تظهر إلا في المستقبل ، الأمر الذي يجعل تقييم الفعل أو بمعنى آخر تقييم القرار تقييماً واقعياً مسألة صعبة قد يكتنفها كثير من الأخطاء ، فالإنسان لكي يصل إلى قرار رشيد لا بد له أن يختار قراراً من بين عدة قرارات بديلة ، ولكن قد لا تطرأ على ذهنه كل هذه الاحتمالات التي قد يكون من بينها الاحتمال الرشيد .

وقد يكون القرار مكتوباً في شكل لوائح وقوانين تعليمية تنظم العمل التعليمي والإداري ، وقد يكون شفهيّاً - يهدف إلى توجيه أو حل مشكلة ما أو اتخاذ موقف معين تجاه موضوع ما ، وفي كل الحالات لا بد أن يكون القرار رشيداً ، وبالرغم من أن القرار الرشيد مسألة نسبية إلا أن البديل الذي يقع عليه الاختيار يجب أن يكون هو أحسن بديل يحقق الأهداف التي من أجلها يتخذ القرار .

عناصر القرار :

لقد أوضح كل من " ويلسون وأليكسيس " Wilson & Alexis أن هناك ستة أجزاء أو عناصر للقرار نوضحها على النحو التالي :

١- بيئة القرار :

ويشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على اتخاذ القرار عند قيامه بإختيار البديل الملائم .

٢- متخذى القرار :

وهم هؤلاء الأفراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بإختيار من بين البدائل .

٣- أهداف القرار :

وهي الأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها .

٤- بدائل ملائمة لاتخاذ القرار :

غالباً ما يتنمّن موقف القرار من بديلين ملائمين على الأقل ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذى يعتبر ملائماً وعملياً من ناحية التنفيذ وأيضاً مساهمته فى حل مشكلة قائمة .

٥- ترتيب البدائل :

يكون الترتيب تنازلياً حيث يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل .

٦- اختيار البدائل :

وتمثل الاختبار الحقيقى بين البدائل المتاحة للعنصر الأخير فى موقف القرار، إن هذا الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ .

مستويات صنع القرار :

إن عملية صنع القرار عملية ذات شقين : أحدهما إنسانى يتمثل فى أن كل فرد يهيمه أمر من الأمور ينبغى أن يكون له - على حسب مستوى نضجه وخبرته وثقافته - رأى فى تقرير هذا الأمر أو إعادة تقريره - فلكل رأى قيمة حسب كفاية صاحبه ، ومؤهلاته ؛ ولكل رآيه عند حدود المستوى الذى يعمل عنده . وهذا يقود إلى الشق الأخير من العملية ، وهو العلم والخبرة المتضمنان فى القرار . فليست العبرة فى عملية صنع القرارات - أساساً - أن يجمع الأفراد على قرار ؛ وإنما العبرة أولاً وقبل كل شىء ، أن يقوم هذا القرار على دراسة ودراية وعلم . إن الإجماع على قرار أمر ما لم يسانده العلم، بل ما لم يرتكز على العلم ؛ يكون فوضى وخسارة ؛ وخصوصاً فى عصرنا الحاضر .

إن عملية صنع القرارات لا تقتصر على مستوى دون مستوى آخر ؛ وإنما تتم على مستويات حسب المساحة التى يشملها موضوع كل قرار ، وبعبارة أخرى ، إن التفكير فى قضية صنع القرارات ينبغى ألا يقوم على أساس المفاضلة بين مستوى وآخر . أو استبدال مستوى بمستوى آخر . كما أن عملية صنع القرارات ، وإن شارك فيها أكبر عدد من الأفراد الذين تهمهم هذه القرارات . لا بد أن تتركز سلطة إصدارها فى النهاية فى نقاط أساسية - فردية أو جماعية - فى التنظيم الإدارى .

لقد أشار " سيمون " Simon إلى أن عملية صنع القرارات تنقسم بين الإدارات العليا والوسطى والدنيا حتى يتم التنظيم الكلى بالكفاية والفاعلية . إذ تقوم الإدارة العليا بوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة ، ثم تعمل الإدارة الوسطى على تحويل هذه السياسات إلى قرارات وأخيرا تتولى الإدارة الدنيا الإشراف على تنفيذ هذه القرارات ، ومعنى هذا أن التنظيمات الرسمية هي أبنية لصناعة القرارات لأن التنظيم يحدد لكل شخص فيها ما يجب أن يتخذه من قرارات كما يحدد له فى نفس الوقت التأثير أو النفوذ الذى يجب أن يخضع له عند اتخاذ تلك القرارات .

إن أهمية صنع القرارات على المستوى المركزى (ديوان الوزارة بالقاهرة) أو على المستوى اللامركزى (مديريات وإدارات التعليم المنتشرة فى محافظات الجمهورية) ، أو على المستوى الإجرائى (مدارس التعليم العام والفنى بمراحله وأنواعه المختلفة) كل هذا رهن بما تتخذه هذه المستويات من قرارات تربوية وتعليمية .

خطوات صنع القرار :

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار ، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين فى هذا الموضوع إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم ، كذلك يتفق كل الباحثين على أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل ، إلا أنهم يختلفون فى عدد هذه المراحل وترتيبها .

فمثلا يحدد " جريفت " Griffith هذه المراحل فى : ١- تحديد وحصر المشكلة ، ٢- تحليل وتقديم المشكلة ، ٣- وضع المعايير أو المقاييس التى بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة ، ٤- جمع المعلومات ، ٥- صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضل واختياره مقدما ، ٦- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ . أما " لندرج " Lunderg فيضع صورة أخرى على النحو التالى : تعريف القضية ، تحليل الموقف القائم : حساب وتحديد البدائل : المداولة ، الاختيار . ويرى " سيمون " Simon أن القرار يشتمل على ثلاث مراحل رئيسية هي :

١- اكتشاف المناسبات لصنع القرار .

٢- اكتشاف سبل العمل الممكنة .

٣- الاختيار بين سبل العمل .

وقد تكون عملية صنع القرارات رشيدة منطقية هادفة بصيرة العواقب إذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير . وقد تكون على خلاف ذلك ، على أنها تتخذ الشكل التالي في صورتها الأولى (القرارات الرشيدة) : ١- تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث ، ٢- تحليل الموقف ، ٣- تحديد البدائل والتدبير فيها ، ٤- التفكير في النتائج التي ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج ، ٥- الاختيار بين هذه البدائل .

إن هذا التسلسل يفترض توافر عنصرى الرشد وحسن التقدير والتمييز كما يفترض إعطاء فرصة للتأمل والتفكير وإمكان الاختيار بين البدائل ، علما بأن العوامل التي تحدد الرشد في مجال الإدارة تشتمل على القيم المتعلقة بالعواطف والإحساسات وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل الشخصية المتباينة .

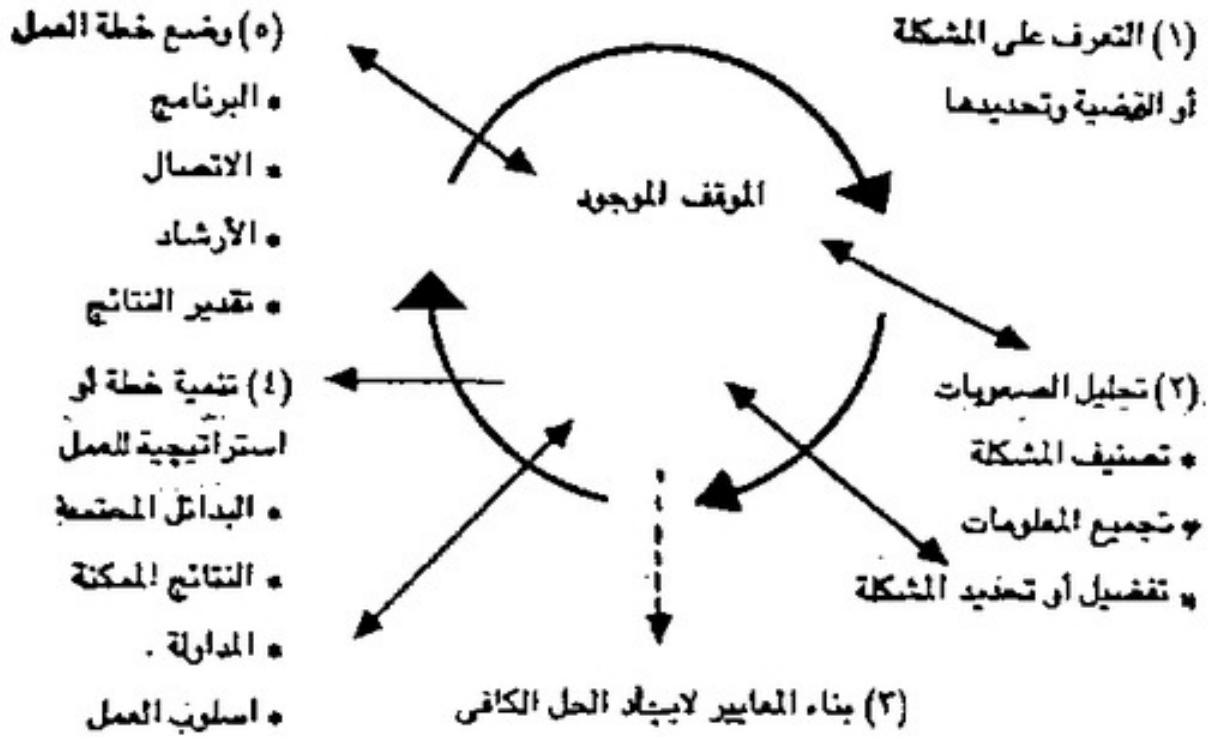
من ذلك يمكن أن نرى أن خطوات صنع القرار تتمثل في : تحديد المشكلة ، واقتراح الحلول البديلة ، واختيار بعض الحلول ، ووضع بعض خطط العمل ، والتقويم . وهذه الخطوات أو المراحل مرتبطة بعضها ببعض عند التطبيق العملي ، وتستطيع الجماعة أن تعمل وتفكر في الاتجاه الذي تريده في حدود هذه الخطوات . وهذا التقسيم من أجل التحليل أكثر منه من أجل الإصرار على أن تتبع كل مرحلة في نظام منطقي ، فكل خطوة تعد شيئاً ضرورياً وهاماً .

عملية صنع القرار ذات طبيعة دائرية :

عملية صنع القرارات ذات طبيعة دائرية . والتتابع المحدد للخطوات في عملية صنع القرار موضحة في شكل (أ) وفي نفس الوقت ، يجب أن نلاحظ أن الكثير من حلقات عملية صنع القرار ربما يحدث تلقائياً . فدراسة حلقة واحدة مفصلة للأهداف الرئيسية ، الأغراض ، ربما تقدم على مستوى التربية ، بينما دراسة حلقات صغيرة متتابعة للمنهج والتعليم ، وخدمات الموظفين للتلاميذ ، والتمويل ، وإدارة الأعمال ، وتسهيلات التخطيط . ربما تنجح على مستوى القسم (الإقليم) .

شكل (أ) دورة عملية صنع القرار

Decision - Making Action Cycle



ومن الملاحظ أن هناك تداخلاً وترابطاً لهذه العمليات والخطوات . والآن ، نرجع إلى تحليل أكثر تفصيلاً لكل خطوة في حلقة العمل .

الخطوة رقم (١) : التعرف على المشكلة أو القضية وتحديدها :

التعرف على الصعوبة أو عدم التناسق في النظام يمثل الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار . إن الإداري الفعال هو الحساس لأعمال المنظمة والاتجاهات التي يمكن قياسها في ضوء المعايير السابقة . فعموماً الجواب الشائع " ليس لدينا مشاكل ، ولكن نملك إجابات " هو دليل على حساسية الإداري المحمل بالعديد من المشاكل . ومع أنه في الإمكان بالنسبة له أن يحافظ على التوازن على المدى القصير . إلا أن احتمال الفوضى داخل المنظمة على المدى البعيد تبدو حتمية .

إن التعرف على المشكلة وتحديدتها من الأمور الهامة لعملية صنع القرار ، وغالباً لا تحظى بالاهتمام الكافي . فطريقة فهم المشكلة ذات أهمية كبرى فى التحليل وإيجاد الحل ليس فقط المطلوب حساسية وذكاء الإدارى لإدراك المشكلة وتحديدتها ، ولكنه لابد من الخبرة والخلفية الكافية والفهم الكامل للمنظمات الرسمية وغير الرسمية . وفى الغالب ، ما يحدد الإدارى المشكلة بسرعة وبطريقة ضيقة ، بهذا يكون اختياره للبدائل فى نطاق ضيق ومحدود . ويعالج أعراض المشكلة بشكل سطحي . مثال ذلك ، استجابته لطلب مجموعة من المعلمين لحرية أكثر فى اختيار المناهج والمواد ، يمكن أن يراه الإدارى كمحاولة لتقليل سلطته . فإذا أدركت المشكلة بهذه الطريقة ، فإن مجموعة البدائل التى يراها الإدارى يحتمل أن تكون مفيدة وغير ملائمة ، ومثل هذا الطلب للمعلم يمكن أن يفتح مجموعة من الاحتمالات الخلاقة الإيجابية على المدى الطويل لتطوير المناهج . وهذا المثال يقلل من أهمية وثقة الإدارى . فالإدارى الآمن والواثق يرى هذا المطلب على أنه تهديد لسلطته .

وخلال هذه الخطوة الأولى للعملية من المهم أن نضع المشكلة فى المنظور الواقعى . فإذا كانت المشكلة معقدة ، وبالتالي فإنه يصعب تحديدها وربما تكون متعددة الأبعاد . وبعبارة أخرى ، فالمشكلة تحتاج إلى أن تنقسم إلى مشكلات فرعية ، وهذه المشكلات الصغيرة فى حلقة دائرية من خلال عملية صنع القرار . علاوة على ذلك فالمشكلة ربما يتطلب إدراكها عدة مستويات . مثال ذلك ، مشكلة تمييز المدارس فى النظام المدرسى ، حيث رغبة عدد كبير من أولياء الأمور دخول أطفالهم المدرسة (س) فضلاً عن مدرسة (ص) . فىمكن حلها على المدى القصير بتقرير السياسة موضحاً التحاق الأطفال بالمدرسة على أساس الموقع الجغرافى فقط . ومع ذلك ، فإيجاد الحل على المدى الطويل يشمل عدالة الفرصة التعليمية وتطوير برنامج الدراسة .

فعملية اتخاذ القرار ليست بالضرورة عملية مضادة يستخدمها المنفذ فى التعامل مع المشاكل الموجودة . وفى الحقيقة . إن المنفذين الفعالين يقضون للقضايا التى يمكن أن تصبح مشاكل . كى يطوعوا العمل الذى سيمنع المشكلة من التطور ، بل يزيدوا من النمو والصحة التنظيمية .

الخطوة رقم (٢) : تحليل الصعوبات في الموقف الراهن :

تربط هذه المرحلة لعملية صنع القرار بالمرحلة الأولى ، وفي الحقيقة ، بعض الكتاب يفضلوا أن يربطوا بين تحديد المشكلة والتحليل . ومع ذلك ، فالتحليل يهدف إلى تصنيف المشكلة . هل المشكلة فريدة؟ أم إنها مظهر جديد لمشكلة أساسية طور من أجلها نمط للفعل ؟

وقد حدد " برنارد " Barnard المصادر الثلاثة الآتية لاتخاذ القرارات :

- ١- من اتصال السلطات على مستوى المشرفين التي تتصل بالتفسير أو بالتطبيق ، توزيع التعليمات وتسمى قرارات متوسطة Intermediary decisions .
- ٢- في الحالات التي يفضل فيها صنع القرارات من المرءوسين وتسمى قرارات جذابة Appelate Decision .
- ٣- في الحالات التي تبدو فيها القدرة على المبادأة أو التغيير من المنفذ المعتم وتسمى القرارات الخلاقة Creative decisions .

ومع ذلك ، اقترح " دركر " Drueker أن هناك نوعين أساسيين من القرارات - نوعية / شاملة والأخرى فريدة .

أما القرارات الشاملة / النوعية Generic decisions فإنها تنبع من المبادئ الثابتة والسياسات أو القواعد . وفي الحقيقة ، فإن المشاكل المتكررة تحل بطريقة روتينية بالقواعد والتعليمات القانونية . والكثير من القرارات المتوسطة التي تواجهه نظام المدارس والمديرين (في الواقع - كل وراء المستوى الأوسط) هي قرارات نوعية / شاملة . بمعنى ، أن التنظيم قد أقام ميكانيزمات وإجراءات للتعامل مع المشكلات . وهذا لا يعنى أنها ليست مهمة ، ولكنها ببساطة تنتمى لمجموعة شاملة من مشاكل المنظمة التي تحدث مرارا وتكون المنظمة معدة للتعامل معها . مثل هذا القرارات يحتاجها المدير / الناظر عند تنفيذ سياسة منتدبة من الإدارة التعليمية ، أو غياب المعلمين ، التوسط في الصراع بين المعلم والتلميذ . وتوضيح إجراءات النظام في المدرسة . كل هذه هي قرارات شاملة / نوعية ، متوسطة ، أو قرارات جذابة . (تتبع من أعلى أو أسفل المدير في السلم الهرمي) . ومع ذلك ، في مثل هذه الحالة . يجب على المدير / الناظر أن يعالج الموقف بتطبيق القواعد المناسبة : والمبادئ أو السياسة المتعلقة بالظروف الواقعية التي تحيط بالمشكلة .

والقرارات الفريدة ربما تكون قرارات خلاقة تتطلب الذهاب إلى ما وراء الإجراءات الثابتة للموقف (للوصول إلى الحل) ، وفي الحقيقة ربما تتطلب تعديلا modification للبناء التنظيمي . وصانع القرار هنا يتعامل مع مشكلة شاذة لا يحلها بطريقة كافية بمبدأ أو قاعدة عامة . والقرارات الخلاقة غالبا ما تغير الخط الرئيسي أو اتجاه المنظمة . ولأجل الوصول إلى الحل الخلاق ، فإن صناع القرارات لهم الحرية في اكتشاف كل الأفكار المناسبة للمشكلة . ومثال القرار الفريد ربما يظهر عندما يعمل المدير / الناظر وأعضاء هيئة التدريس لحل مشكلة المنهج حيث لا توجد هناك خطوط إرشادية . وربما يطلب المدير / الناظر بالتحديد حلا مبتكراً : فالأحداث الفريدة تماماً نادرة ، ولذا فإن التمييز بين المشاكل الروتينية والمشاكل الفريدة ضروري من جانب عملية صناعة القرار . وهناك خطآن شائعان يجب على الإداريين الحذر منهما وهما :

١- علاج الموقف الروتيني كما لو كانت سلسلة من الأحداث الفريدة .

٢- معالجة الحدث الجديد كما لو كانت مشكلة قديمة والتي يجب أن تحلها الإجراءات القديمة .

وبمجرد تصنيف المشكلة إلى شاملة أو فريدة ، يجب على الإداري أن يطرح عدة أسئلة أخرى عندما يبدأ التحليل . ما أهمية المشكلة؟ هل يمكن تحديد المشكلة بصورة كاملة؟ ما المعلومات المطلوبة في تحديد المشكلة؟ والتحديد الحقيقي للمشكلة يكون عادة عاماً وشاملاً . وبعد تصنيف المشكلة وتحديد أهميتها ، يبدأ صانع القرار في تعريف أكثر دقة للمشكلة والقضايا التي تتضمنها المشكلة . وبالتالي يحتاج هذا إلى مزيد من المعلومات أو تجديع البيانات . وبمجرد تجميع المعلومات يجب الاهتمام بالثبات والموضوعية ، وصحة المعلومات الموضوعية وغير الموضوعية . كما يجب على صناع القرار الفصل بين السبب والنتيجة Cause and Effect في حل المشكلة . باختصار : فإن صناع القرار يحتاجون حقائق مناسبة . وما الذي تشتمل عليه ، ولماذا؟ وأين؟ ومتى؟ وإلى أي مدى؟ والإجابات عن هذه الأسئلة يجب أن تقدم المعلومات لتوضيح أبعاد المشكلة . ويمكن أن تجمع هذه المعلومات بطرق رسمية ، ومتعددة : وبطرق معقدة ، والاستفادة من الأبحاث الإجرائية وتسهيلات الكمبيوتر : وكذلك من خلال الاتصالات الشخصية بالتليفون أو المراسلة .

الخطوة رقم (٣) : وضع معايير لحل المشكلة :

بعد تحليل وتحديد المشكلة ، فعلى صانع القرار أن يقرر ما الحل المقبول . ما الحد الأدنى للأهداف المطلوب تحقيقها؟ ما الواجبات مقارنة بالحاجات؟ حل الحل التام من ناحية المخرجات - غير إجرائي؟ بمعنى ، ما معايير أو محكات القرار المرضي .

وربما يقوم صانع القرار عند هذا الحد بترتيب أولوية وأهمية للنتائج الممكنة من الأقل إرضاء إلى الأكثر إرضاء ، ومن الملاحظ أن الرضا التام A Completely Satisfactory من الصعب الوصول إليه نظرا لأن النتائج "المخرجات" Outcomes غير محدودة ، وخاصة بعد عملية الموازنة والإدراك والتوفيق .

وبصفة عامة ، يجب أن تكون المعايير المستخدمة في الحكم على القرار ، متسقة Consistent مع أهداف المنظمة . ومع ذلك ، فإن ما نقصده بمحكات / معايير الكفاية ، يشير إليه العلماء غالبا بالظروف المحيطة . بمعنى أن أي قرار نهائي لابد أن يرضى الظروف المحيطة التي تم تحديدها .

الخطوة رقم (٤) : تنمية خطة / استراتيجية للتنفيذ :

هذه هي المرحلة الأساسية للعملية ، بعد التعرف على المشكلة ، وجمع المعلومات ، وتحديد المشكلة ، والظروف المحيطة ، فإنه من الضروري لصانع القرار أن يطور خطة كاملة للفعل . وتتضمن العملية على الأقل الخطوات التالية : تحديد البدائل ، التنبؤ بالنتائج ودراسة واختيار البدائل للعمل (التنفيذ) . وقبل البدء في تحليل كل من هذه الخطوات ، لابد من تكرار العديد من الحدود ، ويجب على المدير أن يبني خطته للعمل على صورة مبسطة للواقع ، ويختار العوامل التي يراها أكثر مناسبة وجاسمة . لذلك يستطيع أن يصل إلى بعض الاستنتاجات العامة ويبدأ الفعل بدون التعثر بعدد لا يحصى من الحقائق التي يمكن أن تتصل بطريقة غير مباشرة بالمشكلة الحالية . علاوة على ذلك ، فإن فنية صانع القرار ، ليست في تحديد الأسئلة ، ولكنها يجب أن ترتبط بالواقع ، بمعنى ، لكي يكون القرار فعالاً ، وفي نفس الوقت يستطيع الآخرون تنفيذه . إن البحث عن البدائل لحل مشكلة منظمة معينة يسمى أحيانا بالبحث المشكل .

• Problematic Search

ويستند إلى قاعدتين بسيطتين :

١- البحث في منطقة أعراض المشكلة .

٢- البحث في منطقة البدائل الحالية (الراهنة) .

وعندما لا تقدم هاتان القاعدتان البدائل المعقولة ، والكافية يتسع البحث . مثل هذا البحث ربما يكون الأسلوب السائد والمستخدم بواسطة المديرين في صنع القرار ، ومن هنا يكون معظم صنع القرار رد فعل . ويقترح "طومسون" Thompson أنه من الممكن أن تطور إجراءات السلوك التي تبحث في البيئة عن الفرص التي لا تستثار بواسطة المشكلة ، وعلاوة على ذلك لا تتوقف عندما تحل المشكلة . ويطلق على هذه العملية Opportunistic Surveillance وتتضمن الدور التنظيمي لفضولية الفرد لدى الفرد . ومن الواضح أن تركيب صنع القرار الذي يشجع Opportunistic Surveillance يكون أكثر قبولاً فضلاً عن أنه يسمح للفرد في المساهمة في البحث المشكل .

بعض العوامل المؤثرة في صنع القرار :

وإذا كنا بصدد استعراض عملية اتخاذ القرار الإداري فإن ذلك يتطلب التعرف لفكرة أساسية مفادها ارتباط تلك العملية ليس فقط بالخصائص الاجتماعية والاقتصادية وايدولوجية متخذ القرار بل أيضاً وعلى نفس الدرجة من الأهمية بخصائص الجمهور المستفيد والمنفذ لهذا القرار ولعله يكون من المفيد في هذا الصدد استعراض وجهة نظر علم الاجتماع وعلم النفس بخصوص العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار ، حيث تعددت وجهات النظر ، فمنها من يهتم بأسلوب مراعاة البعد الإنساني ويرى أن احترام الفرد وتحقيق الإنتاجية يمكن أن يسيرا معا في خطين متوازيين ، ومنها من يركز على الأفكار الأساسية التي أتت بها مدرسة الإدارة العلمية التي حاولت التوصل إلى مقاييس علمية محضة للتحكم في العملية الإنتاجية بافتراض أن الحوافز الاقتصادية هي الدافع الرئيس الذي يحرك الموظف .

لقد اكتسب مفهوم صنع القرارات أهمية كبرى نتيجة لأفكار ونظريات علماء السلوك الذين أسهموا في التعرف على المتغيرات التي تتفاعل في عملية صنع القرارات ، ويمكن حصر تلك المتغيرات في مجموعات ثلاث :

- ١-العوامل الشخصية أو التكوين النفسى والاجتماعى للشخص متخذ القرار.
- ٢-العوامل الاجتماعية التى تصف البيئة الاجتماعية التى يتخذ القرار فى إطارها.
- ٣-العوامل الحضارية أو الثقافية التى تصف الأساليب والعادات والتقاليد التى تحكم الأفراد والجماعات فى تصرفاتهم فى مجتمع معين.

إنه فى الوقت الذى يمكن فيه ترجمة بعض المتغيرات المؤثرة فى صناعة القرار والتعبير عنها بصورة رقمية تتوافق مع منطق التحليل الرياضى ، إلا أن هناك متغيرات أخرى يصعب أو يستحيل ترجمتها رقمياً ، مما قد يصيب نظرية اتخاذ القرارات ببعض أوجه القصور . وهناك عدة عوامل تؤثر فى صنع القرار منها ما يلى :

- ١-أهداف المنظمة .
- ٢-الثقافة السائدة فى المجتمع .
- ٣-الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة .
- ٤-العوامل السلوكية .

وهناك أيضاً ، بعض العوامل التى تؤثر بصورة كبيرة فى نوع القرار وهى التى يتخذ منها الأساس الذى يقوم عليه القرار الجيد ، والوسط المحيط باتخاذ القرار والنواحي السيكولوجية لمتخذ القرار ، وتوقيت القرار ، والطريقة التى يتم بها توصيل القرار ، واشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم .

ومن العوامل التى يجب على الإدارى تقديرها عند صنع القرار : القيود القانونية ، العرف . الحقائق ، التاريخ ، الحالة المعنوية ، الرؤساء ، جماعات الضغط . الموظفون ، طبيعة الخطة ، المردوسون ، الميزانية ، توقعات المستقبل .

إن صنع القرار بصفة عامة ، والقرار التربوى بصفة خاصة ، كسلوك إدارى لا يكون تلقائياً أو اختيارياً . وإنما هو نتاج طبيعى لتفاعل القيم وأنماط السلوك بالمجتمع كله . وعلى هذا الأساس ، فإن محاولة دراسة القرار التربوى ، إنما هى فى الواقع ، محاولة لدراسة وفهم المجتمع ، ما هى فى الواقع إلا إمتداد للبيئة الاجتماعية الكبرى ، بما فيها من عوامل الكفائية ، أو عدم الكفائية ، العزيمة أو التواكل ، الميل للسيطرة أو الاتجاه نحو الديمقراطية ، والجماعية ، الميل إلى التمسك بالنظام أو الخروج عليه . تقدير أهمية الوقت واحترام المواعيد ، أو التفريط فيها .

إن متخذى القرارات التربوية فى مستويات الإدارة التعليمية الثلاثة ، المركزى والسلا مركزى والإجرائى : هم أساساً مواطنون من شتى نواحي المجتمع ، فهم نماذج يتمثل فيها إلى حد كبير مجتمعنا المعاصر . بما له وما عليه ١٠ ودراسة البيئة المصرية . يجب أن تتم فى ضوء العوامل الجغرافية . والأسرية . والطبقات الاجتماعية : والأوضاع الديموجرافية ٠ ويزداد الأمر أهمية عندما يرتبط ميدان التربية والتعليم مع الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية فى مجتمع - ولميدان التعليم طبيعته الخاصة - لأن التعليم يمكن أن ينظر إليه : على أنه قضية اجتماعية لها عناصرها السياسية والاقتصادية والثقافية والتي يجب أن تؤخذ فى الاعتبار فى عملية صنع السياسة التعليمية ٠

أهم المعوقات الإدارية فى مجال اتخاذ القرار :

- ١- قصور البيانات والمعلومات ٠
- ٢- التردد (عدم الحسم) ٠
- ٣- ضعف الثقة المتبادلة ٠
- ٤- وقت القرار ٠
- ٥- الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار ٠
- ٦- عدم المشاركة فى اتخاذ القرار ٠

(١) قصور البيانات والمعلومات :

ويرجع عدم توفر كمية البيانات والمعلومات لأسباب عديدة من أهمها :

- ١- أن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات ٠
- ٢- أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات فى وقت ضيق ٠
- ٣- أن يكون هناك عيوب فى شبكة الاتصالات تعوق إنسياب المعلومات ٠

(٢) التردد (عدم الحسم) :

وهو كثيراً ما يعرقل اتخاذ القرارات فى الوقت المناسب ويقصد به ما ينتاب صانع القرار من حيرة فى اختيار البديل الأفضل وأسباب ذلك ما يلى :

- ١- عدم القدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة.
- ٢- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل.
- ٣- تعدد الأساليب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار ويتولد عن ذلك الخوف والشك والسلبية.
- ٤- عدم وضوح السلطات والمسئوليات وممارستها على وجه غير مرضى.
- ٥- الضغوط والالتزامات غير المقبولة كالذاتية لصانع القرار نفسه والتكاليف وغيرها.

(٣) ضعف الثقة المتبادلة :

يعد ضعف الثقة والوفاق بين المديرين والمرومين من الأسباب التي لا تشجع على اتخاذ القرارات وتحمل مسئولية إصدارها وإذا أصدرت فإنها تكون في إطار مشوه يسلبها فاعليتها ولا يحقق النتائج المرجوة.

(٤) وقت القرار :

كثيراً ما تفرض ضغوط على رجل الإدارة لاتخاذ قرار في عجلة من الوقت تحول دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف منه.

(٥) الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار :

لا نستطيع أن نتجاهل الافتراضات والنتائج الأساسية المرتبطة بالسلوك البشري والتي أسفرت عنها الدراسات والتجارب المختلفة في مجالات العلوم السلوكية والتي تتعرض لدوافع الأفراد واتجاهاتهم وانفعالاتهم وحالتهم الصحية وميولهم في المواقف المختلفة فالفاعل قائم بين شخصية المدير كظاهرة نفسية واجتماعية وبين العمل الذي يؤديه وينتج عن هذا التفاعل السلوك الإداري الذي يقبل المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل للوصول إلى البديل الأفضل : والمدير الجامد الذي يخشى المسئولية ويتصف سلوكه الإداري بالجمود إضافة إلى ذلك فإن المعتقدات والتقليد والعادات السائدة التي تحكم أفكار وسلوك الأفراد والمجتمع ككل من الجوانب التي تؤثر في القرار وعدم الإلمام بها من جانب الإدارة يشكل معوقاً لاتخاذ القرار.

(٦) عدم المشاركة فى اتخاذ القرار :

المشاركة فى الإدارة التربوية تعبّر عن ديموقراطية هذه الإدارة واتجاهها نحو إشراك المعنيين بالعملية التربوية فى مختلف جوانبها ويختلف المديرون فى مدى أخذهم بمبدأ المشاركة الجماعية باختلافهم فى الجوانب النفسية والشخصية فهناك من يشجع المشاركة ومن يرفض هذا المبدأ أو من يأخذ بالمشاركة بدرجة أو بأخرى .

وبمعنى آخر فإن نماذج القيادة الإدارية السائدة هى التى تحدد مدى المشاركة فى اتخاذ القرارات وتشير آراء المفكرين المحدثين فى الإدارة إلى الدعوة إلى تطبيق الأساليب الجماعية فى التنظيم وتوزيع حق اتخاذ القرار بشكل يحقق المشاركة الفعالة واعتبار رجل الإدارة نفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار لا كصانع القرار ذاته . وعلى القيادة الإدارية عندما تأخذ بمبدأ المشاركة فى صنع القرار أن تضع فى الاعتبار الوقت المتاح وقلة التكلفة وسرية القرار .

• هل يمكن الوصول إلى قرار ١٠٠٪ ؟

من الصعب الوصول إلى قرار ١٠٠٪ نظراً لوجود مجموعة من الموقات ، يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرارات هى عملية رشيدة بعيدة كل البعد عن العواطف وأن أى قرار خاطئ يتخذه شخص معين يمكن أن يعود إلى ما يلى :

- النقص فى المعلومات وهذا إما أن يكون بسبب عدم صحتها أو لأن المعلومات المتعلقة بالبدائل غير كاملة .
- عدم القدرة على تحديد الأهداف بصورة دقيقة وهذا يؤدى إلى عدم القدرة على معرفة البديل الأكثر ملاءمة من غيره وفى كثير من الأحوال قد يكون هنالك عدد من الأهداف المتضاربة التى قد يؤدى عدم حلها إلى البلبلة والتخبط فى اختيار البديل الملائم .
- عدم تخصيص الوقت الكافى للتعرف على القرارات البديلة المتاحة للمقرر .

المركزية واللامركزية :

المركزية تعنى الاتجاه إلى تركيز السلطة والرجوع إلى ديوان الوزارة فى اتخاذ كافة القرارات المنظمة للعمل . أما اللامركزية فتعنى توزيع السلطات وإعطاء حرية اتخاذ القرارات حيث يجرى العمل التنفيذى على مستوى المناطق المحلية والوحدات المدرسية .

ومن الناحية العملية لا توجد مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة في المنظمات كبيرة الحجم مثل وزارة التربية والتعليم بل هناك مواءمة بين ما تحققه المركزية من الرقابة الفعالة على الأجهزة التعليمية المحلية . وما تحققه اللامركزية من سهولة وتدفق وانطلاق للعمل . ويشير " كاندل " Candel إلى أن طابع الإدارة التعليمية (مركزي أو لا مركزي) يتحدد بعاملين رئيسيين : نظام الدولة . أى مفهومها السياسى ، ونظام التربية السائد فيها .

إننا لا نستطيع أن نفاضل بين النظام المركزي أو النظام اللامركزي فى الإدارة التعليمية ، إذ أن ظروف المجتمع والعوامل الثقافية والسكانية والجغرافية والاقتصادية هى التى تحدد نوع النظام الذى يتفق مع ظروف كل مجتمع . ومن الملاحظ أن مصر وإن كانت تأخذ بالنظام المركزي إلا أنها اتجهت الآن نحو اللامركزية فى إدارتها للتعليم . ويرجع ذلك إلى تعدد الوظائف التى تقع على عاتق وزارة التربية والتعليم بعد انتشار النظم الديموقراطية وزيادة الطلب الاجتماعى على التعليم وتزايد الفرص التعليمية المتاحة بزيادة توقعات الأفراد مع زيادة الانفجار السكانى . إزاء هذا كله تتضخم مسئوليات إدارة التعليم فتضطر السلطة المركزية إلى تخفيف العبء عليها بتفويض السلطة إلى المستويات المحلية . وقد أشار " بيفيفنر " Piffner إلى أن المشكلات المعتدة للعصر الحديث بما يحمله من تقدم فنى وتخصصى ، يعيل باتخاذ القرار إلى إتعمامه على أساس التفويض واللامركزية بدلاً من المركزية .

وهناك عدد من الأساليب أو المداخل المناسبة للتخطيط وصنع القرار فى المواقع التربوية ، وهى تعتمد على الوقت . وطبيعة المشكلة ، وتوزيع القدرة ، والرغبة (القبول) فى صناعة القرارات المركزية أو اللامركزية .

وهناك ست مبادئ رئيسية متعلقة باللامركزية :

- ١- تضع اللامركزية السلطة لصنع القرارات فى مواقع أقرب ما تكون إلى حيث تتم الأعمال .
- ٢- تحقق اللامركزية أفضل النتائج الكلية بتوفر أكبر قدر من المعرفة المباشرة والقابلة للتطبيق ، والفهم المناسب لصنع القرار الأكبر من القرارات .
- ٣- تعمل اللامركزية إذا ما منحت السلطة الحققة .

٤- تتطلب اللامركزية الثقة بالنفس .

٥- تتطلب اللامركزية تفهم الدور الرئيسي للأعضاء والخدمات على أنه - تقديم المساعدة والنصح لمجموعة من العاملين من خلال عدد قليل نسبياً من الخبراء - حتى يتمكن صانعو القرار من صنعته بدقة .

٦- تتطلب اللامركزية إدراك أن التجمع الطبيعي للعديد من القرارات الفردية الحاصلة أفضل للعمل - وللأفراد عن القرارات المخطط لها - وتحت رقابة المركزية .

من ذلك : نلاحظ أن اللامركزية تعطي مزيداً من الاستقلال لإدارة التعليمية والمدارس . وفي نفس الوقت تعطي سلطات أكبر للقيادات التربوية في عملية تفويض السلطة . بالإضافة إلى ذلك . تعطي اللامركزية الحرية الكافية في تغيير البرنامج المدرسي طبقاً لظروف المدرسة . بمعنى المرونة في صنع القرار الخاص بالوحدة المدرسية . وتكون الاتصالات في هذه الحالة مباشرة وسريعة ومؤثرة . وأخيراً . فإن أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الحقل التعليمي يتوفر لديهم الاستعداد لتحسين وتطوير العملية التعليمية بصفة دائمة .

لقد أظهرت دراسة (أميل شنودة) النتائج الآتية :

أولاً : إجماع الخبراء على سيادة المركزية في صنع القرارات التربوية حالياً ، حيث وصلت نسبتها إلى ٧٣ ٪ وأن هذه النسبة سوف تهبط مستقبلاً حتى تصل إلى ٤٦ ٪ .

ثانياً : إجماع الخبراء على أن اللامركزية في صنع القرارات التربوية سوف يتعاضم تأثيرها مستقبلاً . وذلك لأن النسبة العامة للامركزية حالياً ٢٧ ٪ سوف تتزايد لتصل إلى ٥٤ ٪ . والحقيقة أن إقرار اللامركزية بأشكالها ووسائلها يحقق الديمقراطية ، ويؤصل مبدأ المشاركة . فلقد كان من أهم معوقات تطوير التعليم : تحكم الإدارات المركزية ، وعدم اشتراك المحليات في صنع السياسة التعليمية .

وسمما تكن حالة التعليم في الدولة . فإنه ينبغي أن تقوم على شؤون التعليم - هيئة مسئولة ، على المستوى القومي ، إلى جانب المستويات الأخرى ، والهيئات المشتركة في الإشراف على التعليم بالدولة . مع تنظيم العمل في هذا الإشراف بما ينطق ، وحجم المسؤولية التي تقع على عاتق الأجهزة . والإدارات بمختلف تنظيماها ، مع ضرورة توافر فعالية ، ومرونة قنوات الاتصال بينها .

مشكلات عملية صنع القرار :

هناك بعض الأسباب التي تكمن وراء عدم الوصول إلى قرارات رشيدة ، وهي تمثل المشكلات الأساسية في عملية صنع القرارات ، وهي متعددة في صورها ، ومتباينة في آثارها وقد تسهم في عدم التوصل إلى القرار السليم ، وبصورة عامة فإن الأسباب التي تعوق عملية صنع القرارات تدور حول الآتي :

١- مجموعة من الأسباب تتعلق بتكوين المشكلة محل القرار ، وإيضاحها وربطها بغيرها من المشاكل .

٢- مجموعة تتعلق بصانع القرار بصورة عامة وبتخذ القرار بصورة خاصة .

٣- ثم تأتي المجموعة الثالثة المتضمنة لأسباب مشاكل عملية صنع القرارات وتتركز أساساً حول محور واحد هو مرحلة التوقع ، أو التنبؤ .

ويرى البعض أن من أهم الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرارات ، ضرورة توافر المعلومات الجيدة المتجددة عن ظروف العمل وإمكاناته ، حيث تعتبر المعلومات بمثابة الدعامة الأساسية لصنع القرارات وذلك للأسباب التالية :

١- المعلومات تفيد في تحديد المشكلة .

٢- تحديد البدائل وتقييمها طبقاً للنتائج المرتقبة من كل بديل .

٣- التغذية المرتجعة عن نتائج التنفيذ تعتبر ضرورية لتقييم القرار واتخاذ إجراءات تصحيحه إذا لزم الأمر .

إن صنع القرارات ليس بالأمر اليسير فهناك عقبات تعترض متخذ القرار عن الإسهام في صنع القرار الرشيد يمكن تلخيصها فيما يلي :

١- عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية .

٢- عجز متخذ القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة .

٣- عجز متخذ القرار عن إمكان توقع النتائج المختلفة (سواء أكانت حسنة أم سيئة) للحلول الممكنة .

٤- عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم مثلى بين البدائل بسبب التزامه بارتباطات سابقة .

٥- أن الفرد محدود - في اتخاذه للقرارات - بمهاراته وبعاداته وبإنطباعاته الخارجية عن إرادته .

٦- أن الفرد محدود - بتيسر الفلسفة والاجتماعية والأخلاقية .

٧- أن الفرد محدود - في اتخاذه للقرارات - بمعلوماته وخبرته عن الأشياء التي تتعلق بوظيفته . سواء كانت هذه معلومات عامة ، أو معلومات خاصة . أو معلومات

تم إيصالها إليه بقنوات الجهاز التنظيمي .

٨- إن عنصر الوقت غالباً ما يسبب ضغطاً على متخذ القرار .

٩- أن متخذ القرار محدود بقدرته على :

(أ) التمييز بين الحقيقة وبين القيمة .

(ب) التفكير بطريقة منطقية .

(ج) التفكير بطريقة ابتكارية .

بالإضافة إلى ذلك ، ترجع صعوبة إصدار القرارات أحياناً لتمييزها بصفات رئيسية هي التعدد ، والتغير المستمر ، والتداخل ، وعوامل العاطفة ، والشعور ، والانفعال ونقص التوافق بين الحاجات الفردية والتنظيمية ، والتعقد داخل المنظمة ، أيضاً ندرة حصول المربين على المعرفة الكاملة والدقيقة للنتائج التي تتبع البدائل . هذا من جانب ، ومن الجانب الآخر وجود صراع فردي وتنظيمي داخل المنظمة التي ينتمى إليها الأفراد . وهكذا تبدو مشاكل صنع القرارات متعددة إلى حد كبير ، ومختلفة تماماً في آثارها ، ومتباينة في نماذجها ، وأسبابها ، مما يجعل تعدادها وتحديد أمرها لا يمكن تحقيقه . ومن ثم فإنه من الأفضل أن نتصدى لدراسة مشاكل كل قرار على حدة ، أي دراسة لحالة منفردة . أو واقعة عملية معينة بذاتها . فذلك أفضل من الدراسات العامة التي تؤدي بدورها إلى نتائج أو أسباب عامة . وليست محددة .

صنع القرار في الإدارة التعليمية :

مما زاد من أهمية القرارات في مجال الإدارة التعليمية . ما تشهده المنظمات التعليمية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها . ووجود التعارض بين هذه الأطراف أحياناً بحيث لم تعد المنظمة التعليمية تسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل ، وإنما عليها أن تسعى إلى تحقيق الكثير من الأهداف المعقدة والمتشعبة : مما زاد من

المشاكل التي تواجه قيادات هذه المنظمات ، وما استتبعه من صنع الكثير من القرارات لمواجهة هذه المشاكل .

لقد أوضحت دراسة " أميل شنودة " : القرار التربوي بين المركزية واللامركزية ، ١٩٨٠ : أن مهمة الإدارة التعليمية اتخاذ القرارات التربوية والتأكد من تنفيذها . وبما لا شك فيه أن قدرة الإدارة التعليمية على تحليل وتقييم جمع البيانات اللازمة لاتخاذ أي قرار تربوي محدود . مما يؤدي إلى ضرورة تقسيم عملية اتخاذ القرارات التربوية وتوزيعها . ونتيجة لذلك تظهر مشكلتان أساسيتان عند تصميم الهيكل التنظيمي للمدرسة أو للمديرية التعليمية : أو للوزارة المركزية ، الأولى هي : على أي الأسس يجب أن يتم تقسيم هذه العملية ثم توزيعها على المختصين في التربية والتعليم ، والثانية هي : كيف يمكن التنسيق بين القرارات التربوية المتعددة وتنفيذها .

صنع القرار في الإدارة المدرسية :

لقد أثبتت التطبيقات العلمية أن التطور الذي شهدته الإدارة المدرسية ، قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة : وجعل من الصعب إدارة المدارس من قبل رجل واحد ، وفرض على المديرين التعاون مع مرءوسيههم وإشراكهم في صنع قراراتهم وممارسة مهامهم ، أي إشراكهم في الإدارة المدرسية . وإذا كان هذا التطور الذي شهدته الإدارة المدرسية قد فرض المشاركة في الإدارة بشكل عام : فإن ذلك يستتبع بالضرورة المشاركة في القرارات . ذلك لأن عملية صنع القرارات هي بطبيعتها نتيجة مجهودات من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة والتحليل والتقييم ، تتم على مستويات مختلفة بالتنظيم المرسوم ، وبمعرفة أشخاص عديدين : الأمر الذي يجعل هذه العملية ذات جهد جماعي مشترك . لا نتيجة لرأي فردي .

وتعتبر عملية صنع القرارات من المهام الجوهرية للمدير / الناظر ، ومن هنا وصفت بأنها قلب الإدارة ، كما وصف المدير / الناظر بأنه متخذ قرارات . وأن قدرته على اتخاذ القرارات ، وحقه النظامي في اتخاذها ، هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم . ولذلك فإن صنع القرار بالرغم من أن له أصوله العلمية . فإن نجاحه يعتمد في المقام الأول على كفاءة معالجة جوانبه وإدارة مواقفه . ولهذا فإنه من المهم تحديد طبيعة

عملية صنع القرار والأطراف التي لها دور فيها . وما يحتاجه متخذ القرارات من مهارات تعينه على صنع القرار وإدارة مواقفه .

ومن الملاحظ أن المدير / الناظر يواجه من المشكلات ما يتطلب منه التمييز بين القرارات الروتينية : والقرارات التي تتطلب عمليات معقدة من التفكير والابتكار للمواقف الجديدة لحل المشكلات التي تعوق المدرسة . ومن ناحية أخرى ، فإن القرارات التي يقوم بها المدير / الناظر تشمل : القرارات الخاصة به : والأهداف التعليمية ، والمادة العلمية ، وكذلك الوقت . والمكان والتنظيم المدرسي (داخل الفصل المدرسي) .

ويقوم المدير / الناظر بالإشراف على النواحي التالية :

- ١- برنامج التعليم .
- ٢- التنسيق بين أعضاء هيئة التدريس .
- ٣- النواحي الخاصة بالتلاميذ .
- ٤- الموارد المالية .
- ٥- العلاقات بين المدرسة والمجتمع .

ويمكن فهم القيادة الوظيفية من خلال مواقف يتفاعل فيها المدير / الناظر مع الجماعة . وعلى المدير / الناظر أن يخضع في اعتباره عدة عوامل وقوى تتعلق بكيفية أداء عمله ، وتقع هذه العوامل في أربع فئات :

- ١- عوامل ترتبط بالمدير / الناظر : نظامه القيمي ، ثقته في العاملين معه (برؤوسيه) . اتجاهه القيادي ، احتمالها للغموض .
- ٢- عوامل تتعلق بالرؤوسين : حاجة الرؤوسين للحرية ، رغبة الرؤوسين في المسؤولية ، قبول الرؤوسين لأهداف الإدارة . مهارات الرؤوسين .
- ٣- عوامل ترتبط بالعمل التنظيمي : طرق الإنتاج ، تقسيم العمل ، انسياب العمل . واقعية المهمة : تركيب المنظمة .
- ٤- عوامل تتعلق بالموقف : طبيعة المشكلة ، توفر الوقت ، اقتصاديات القرار ، فاعلية الجماعة .

فى الحقيقة أن صناعة القرار التربوى تتضمن مخاطرة كبيرة ، وتردداً شديداً ، ومن ثم ، فالحكم ، والإجماع ، والعقائد ، الخبرة ، الأداء الوظيفى ، أصبحت ضرورة لمعرفة النتائج .

ومن ناحية أخرى ، فإن صياغة المشكلة غالباً ما يكون أهم من إيجاد حل لها وهذا الحل ربما يكون فى صورة معادلات رياضية أو مهارات .

ولكى يصبح المدير / الناظر أكثر واقعية فى تناوله ومعالجة المشكلات اليومية يجب أن يضع المشكلات فى إطار زمنى يتضمن " الماضى ، الذى نعت فيه المشكلة ، وتجمعت المعلومات ، وأدركت الحاجة إلى القرار ، الحاضر ، الذى وجدت فيه البدائل ، وتم الاختيار ، المستقبل ، الذى نفذت فيه القرارات وقيمت .

إن المدير / الناظر الذى يستثمر جهوده فى الأنشطة الإنسانية مثل : فهم الذات وإقامة المناخ المفتوح ، وبناء قنوات الاتصالات ، وفض الصراعات ، وتوضيح أدوار صنع القرار ، الاهتمام بقدرات وطاقات الأفراد ، وتنفيذ إجراءات حل المشكلات - يعد قائداً ناجحاً . والمدير / الناظر كمسئول عن العملية التعليمية وصنع القرار يستطيع أن يحدد الوقت والمكان ، المناخ التعليمى المناسب الذى يمكن فيه صناعة القرارات عن طريق معرفة المعلومات المتوفرة ، وأى المستشارين مناسب .

والمدير / الناظر - كقائد له دور فى صناعة القرار- يصحح القرارات التعليمية التى يتخذها المعلمون ، ويؤدى دوره كمسهل لصناعة قدراتهم . ويتصرف كعميل مالى بين مستويات صناعة القرار . وكمرشد يعرض المدير / الناظر مقدمات الخطوات / الإجراءات التى تساعد المعلمين . على سبيل المثال ، إذا رغب المعلمون فى تنظيم مجموعة عمل ، فلا بد للمدير / الناظر أن ينصحهم بالآتى :

١- قراءة ما كتبه الدارسون والممارسون فى هذا الموضوع .

٢- البحث عن المشورة والنصيحة .

٣- التعرف والإلمام على خبرات المدارس الأخرى .

٤- تنمية خطة بعيدة المدى .

٥- عمل اختبارات إستطلاعية لهذه الخطة .

المشاركة فى صنع القرار :

يتفق كثيرون من رجال الإدارة ورجال الفكر الإدارى على أنه من الضرورى إشراك المرءوسين والمواقع التنفيذية فى اتخاذ القرارات التى تؤثر فيهم أو فى أعمالهم وذلك ضمانا لوضوح الرؤية وتبادل الرأى قبل أن تتخذ القرارات . إذ أن إشراك المديرين والقادة والموجهين فى عملية صنع القرار يضمن تعاونهم الاختبارى والتزامهم بتنفيذها ، كما أنه يحقق ديمقراطية الإدارة .

وعملية صنع القرار التعليمى أو القرار الإدارى تتطلب تفسير الحقائق التى أساسها المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة . وذلك لقيام عملية اتخاذ القرار على أسس جماعية تعنى بصناعة القرار . وتتوقف كفاية القرار التعليمى على طريقة صناعته لا على سلطة اتخاذه ، ويكون جوهر الاهتمام هو تهيئة أفضل السبل لصنع قرارات رشيدة لا الاهتمام بالسلطات التى لها حق اتخاذ القرار ، بمعنى أن يكون القرار الواحد ناتجا عن مجموعة آراء واقتراحات يمثل كل منها إسهاماً معيناً فى صنع القرار . ولكى تؤتى المشاركة فى اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فإنه ينبغى على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها : الوقت المتاح ، العامل الاقتصادى ، المسافة بين الرؤساء والمرءوسين ، سرية القرارات .

عندما يشارك أكثر من شخص فى القرار يعنى ذلك أن هناك بدائل عديدة وأنظمة ومقترحات مختلفة فكثير من القرارات أو حل المشكلات يدركها الموظفون أكثر من إدراك المدير فتأت القرارات أكثر فاعلية وواقعية . ومشاركة الجماعة فى صنع القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للجهاز أو المؤسسة فيشعر الفرد الواحد أنه جزء فعال فى كيان المنظمة وليست وفقا على المديرين .

أسباب ونتائج فشل الجماعة فى الوصول للقرار أو الوصول لقرارات ضعيفة :

- الرئيس يقود الجماعة بطريقة خاطئة .
- معلومات الأفراد ضعيفة فى موضوع المناقشة .
- الأعضاء لم يتدربوا على حرية المناقشة .
- أعضاء الجماعة تحركهم قوى خارجية .

وهناك مزايا كثيرة ومتنوعة من وراء تنمية المشاركة فسي صنع القرارات وتشجيعها ويمكن أن نتطلع إلى الكثير منها بالنظر إلى القيادة الديمقراطية ويمكن تلخيص المزايا في الآتي :

- ١- الشعور بالأهمية .
- ٢- تقبل التغيير .
- ٣- سهولة توجيه الآخرين .
- ٤- تحسين كفاية العمل .
- ٥- تحسين نوعية القرارات الإدارية .

يضاف إلى ما سبق أن صنع القرارات الهامة لا يتطلب اشتراك العاملين في التنظيم المدرسي فقط ، وإنما أيضاً إشراك كل من تتصل بهم القرارات أو تمسهم من خارج التنظيم المدرسي ، ذلك لأن مثل هذه القرارات تتطلب من متخذها التفكير الواعي كما تتطلب إقناع الآخرين بجدواها . وعلى قدر اهتمام مدير المدرسة بفرس روح العمل التعاوني المشترك وتبادل الرأي مع الآخرين ، والوقوف على كل الاقتراحات والتوصيات ، يتوقف نجاحه في صنع القرارات المتصلة بهذه النواحي الهامة ، ونجاحه أيضاً في إقناع المرءوسين بتنفيذها .

لقد أجمعت بعض الدراسات والبحوث على أهمية ومشاركة المعلمين في صنع القرارات وذلك بما يلي :

- ١- أن إتاحة الفرصة للمشاركة في صياغة السياسات ، تمثل العنصر الهام في معنويات المعلمين وفي حماسهم للنظام المدرسي .
- ٢- ترتبط المشاركة في صنع القرار ارتباطاً إيجابياً برضا المعلم عن مهنة التدريس .
- ٣- يفضل المعلمون والمديرون / النظار الذين يشاركونهم في صنع القرار .
- ٤- المعلمون لا يتوقعون ولا يريدون أن يكونوا مشاركين في كل قرار ، في الحقيقة ، المشاركة الزائدة قد تؤدي إلى نتائج سلبية .
- ٥- أدوار ووظائف كل من المعلمين والمديرين في صنع القرار تحتاج إلى أن تكون متنوعة طبقاً لطبيعة المشكلة .

٦- كل من العوامل الداخلية والخارجية تؤثر في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرار .

٧- لكي تزيد الإسهامات الإيجابية في صنع القرار ، ولكي تقلل النتائج السالبة يحتاج الإداريون الإجابة عن الأسئلة الآتية :

(أ) تحت أي الظروف يجب أن يشترك المعلمون في صنع القرار؟

(ب) لأي حد وكيف يجب أن يشترك المعلمون؟

(ج) كيف تشكل مجموعة صنع القرار؟

(د) ما دور المدير / الناظر الأكثر فاعلية؟

إن مشاركة الأعضاء في عملية صنع القرار تعد طريقة جيدة للحصول على تعاونهم في مرحلة تنفيذ القرار . وهي أيضاً جيدة في الحصول على مساعدة الآخرين في تحديد التوصيات ومراعاة استنتاجات هذه الأعمال . إن إجماع الرأي وسياسة التشاور من أفضل الطرق لعملية صنع القرار ، وهي من جانب آخر تقلل كمية الصراعات والاختلافات داخل الجماعة خلال عملية صنع القرار . ومن ثم ، إن مشاركة المرءوسين في صنع القرارات تزيد من كفاية وفاعلية الوحدة الإنتاجية ككل . ويكون اشتراك المرءوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة ، إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة .

الجماعة واتخاذ القرار :

تواجه الجماعة مواقف مختلفة . ولكن هذه المواجهة مستمرة : وهذه الجماعات التي نحن أعضاء فيها تقوم بعمل صعب حيث أن عليها أن تصدر قرارات . وعندما تكون هذه القرارات صائبة يصبح كل عضو من أعضاء الجماعة راضياً بالرغم من أن البعض قد لا يكون متفقاً تماماً مع هذه القرارات .

وعلى الجانب الآخر قد تكون القرارات ضعيفة أو غير صائبة فتضعف ثقة الأعضاء في جماعاتهم . وكما يوجد بعض الأفراد الذين يتصرفون بتهور واندفاع فأيضاً هناك جماعات تندفع وتتهور ، فهي تستجيب لأي اقتراح يقدم إليها . وقد تتحول لآلات تتحرك بدون عقل ، حيث ينفذ أعضاؤها الأوامر أو المطلوب منهم دون تفكير . وقد تسير

الجماعة خلف قائدها لا تعارضه ، ولكنها توافقه بصورة دائمة لم تتعلم كيف تتخذ القرار .

إن النجاح بالوصول إلى جماعية التفكير عملية تقود إلى اتخاذ قرارات جماعية صائبة ومقنعة لأعضاء الجماعة ومن يتعاملون معها .

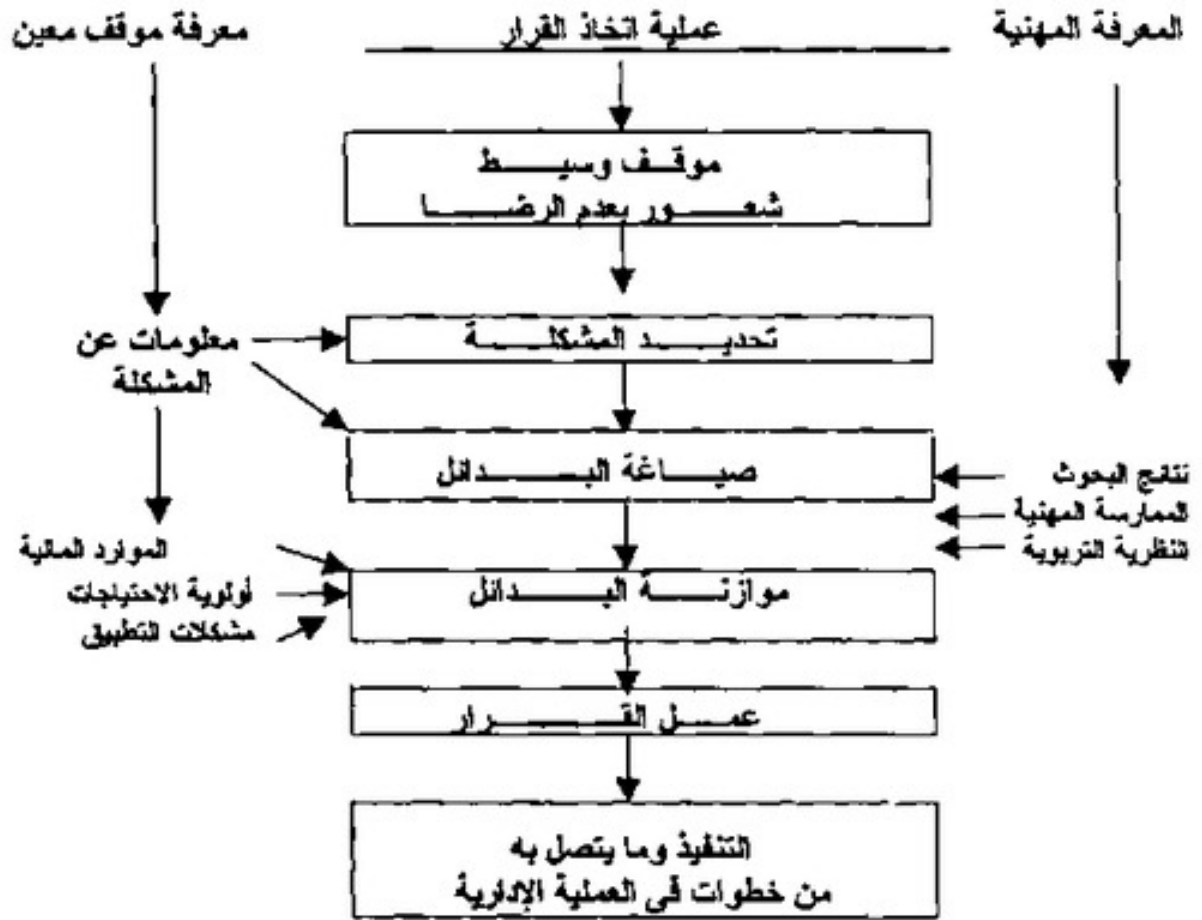
وفي المنظمات الديمقراطية نجد أن كل من يتأثر بالقرار يشارك في عملية إعداد القرار واتخاذها ، وهنا تكمن في الواقع الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية الذي يحظى بأهمية متزايدة في أنظمتنا الإدارية وهناك مميزات عديدة تقرت على ذلك فكلما زادت الآراء ، كان القرار أقرب للصواب . وقد أثبتت الدراسات في أمريكا أن المعلمين الذين يشاركون بفعالية وانتظام في رسم السياسة والتخطيط التعليمي أكثر تحمسا لهم عن غيرهم .

عوامل تساعد على اتخاذ القرار :

- ١- اندماج الأعضاء (التماسك والترابط) .
- ٢- موضوع القرار ذو أهمية حقيقية للأعضاء .
- ٣- تعدد وجهات النظر واختلاف الآراء .
- ٤- قوة الروابط التي تجمع بين أعضاء الجماعة .

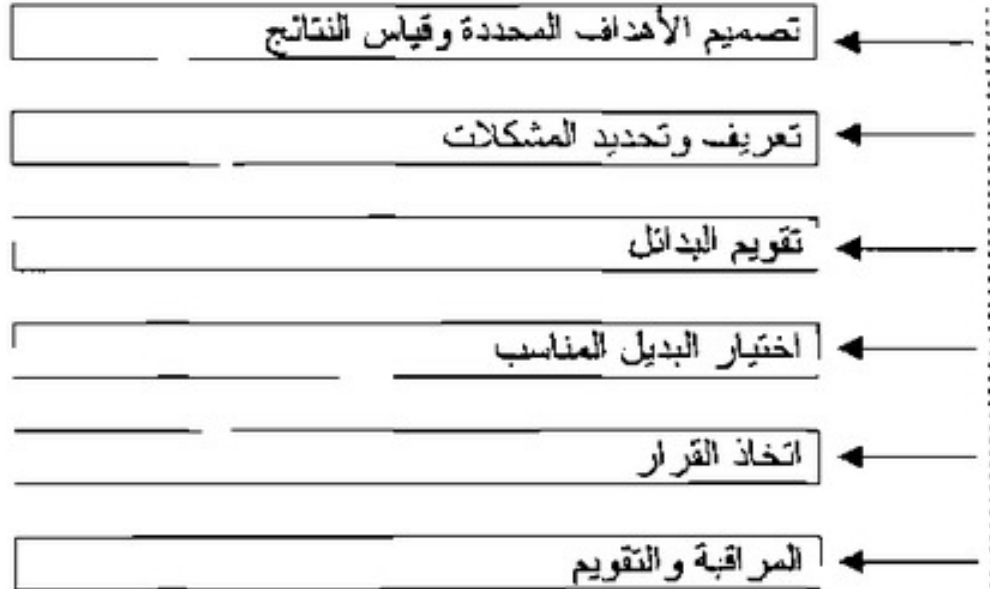
والمناقشة هي إحدى الطرق الفعالة لمساعدة الأفراد على التفكير والوصول إلى القرار - والقرارات المناسبة تجعل الجماعة أكثر قوة وتقدماً ، والقرار صناعة يجب على الجماعة أن تتعلمها ، لأنها تحتاج لنوع خاص من معايير الجودة لضمان نجاحها ، كما أنها تحتاج إلى نوع من الابتكار والإبداع حيث أن أي شيء تفعله من أجل إسعاد فرد إنما هو من أجل الآخرين ، وعمل القائد هو التنمية العميقة للإحساس بالمشاركة في كل قرصة يتواجد فيها وسط الجماعة .

" نموذج تخطيطي لعملية اتخاذ القرار "



Faber C.F & Shearron G.F.: Elementary School Administration Theory and Practice, Holth Rinhart and Winston Inc. N.Y. 1970, P. 218.

عمليات إعداد واتخاذ القرار
(جيبسون وآخرون ١٩٨٢)



Gibson et al., organizations, 1982, p. 423.

لذا ، فالمدیر / الناظر الناجح يدرّب الأعضاء على قبول ومسايرة الديمقراطية في عمل المدرسة . إذ يستغرق وقتاً لتنمية وتطوير الإمكانيات والمهارات الضرورية للمشاركة بفاعلية في أنشطة الجماعة . ومن المهم جداً - في نفس الوقت - للمدير أن يكون قادراً على تكوين بيئة ملائمة بالمدرسة التي تساعد كل فرد أن يكون لديه إحساس بذاته .

متى يمكن إشراك الآخرين في صنع القرار ؟

وهذا المنصر هام للغاية لفاعلية مجموعة صنع القرار . وعموماً فإن طبيعة المشكلة تؤدي دوراً هاماً في تحديد من سيشارك في مجموعة صنع القرار ، أو الذين يقع في نطاقهم مباشرة تنفيذ القرار . هذا علاوة على أعضاء آخرين إضافة إلى رئيس مجموعة صنع القرار . ويفضل أن يكون المشتركون في المجموعة مديريين من نوعين : نوع مهتم بمهام المنظمة الموجهة وتنظيم إجراءات صنع القرار والتوصل لنتيجة مباشرة ، ونوع آخر يهتم بتسهيل روح الأخوة والعلاقات الإنسانية في المجموعة حيث يحاول ربط أفراد المجموعة ومعالجة التناقض إذا حدث أثناء الاجتماع .

لقد أثبتت الدراسات التي أجريت على عدد كبير من الأنظمة التعليمية في أمريكا أن المعلمين الذين يشتركون بانتظام وفاعلية في رسم السياسات ، والخطط التعليمية أكثر تحمسا لهم من غيرهم . واتضح أن المعلمين يحبون تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات لا سيما إذا كانت هذه القرارات متصلة بالمناهج والتدريس ، وإن رضا المعلمين عن هو عامل هام في رفع إنتاجيتهم - ويرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى إشراكهم في اتخاذ القرارات سواء كأفراد أو كمجموعة .

إنه من الضروري معرفة متى يمكن إشراك الآخرين في عملية صنع القرار، والتعرف على استعداداتهم وتحديد دورهم . والوسيلة المستخدمة في صنع القرار تتطلب درجات مختلفة من أصحاب الخبرة : وتعتمد في جزء كبير منها على تعقيد المشكلة التي يتم حلها ، والدرجة التي - منها يحتاج أولئك الذين يتأثرون بهذا القرار أن يعاملوا معاملة مختلفة ولكي يصبح القرار مناسباً للتطبيق ، فإنه يجب أن نضع عامل الخبرة الفنية والحاجة إلى قبول الجماعة في الاعتبار . ومن الضروري أن نضع في الاعتبار مستوى نضج المشتركين ، هل لديهم استعداد ، قادرون على تحمل مسؤولية أفعالهم : وما مستوى الحاجة لإشراك الأفراد في صنع القرار .

إن العمل بروح الفريق والبعيد عن انفرادية والمركزية ، والقسرة على الاتصال والاتصال، إن القرار الذي يشاور فيه المدير من سينفذونه يكون أنجح في التطبيق والمنفذون يجب ألا يكونوا متلقين دائماً بل يكونوا مرسلين ومشاركين في صنع القرار .

- كل قرار نتخذه ينبغي أن يكون منسجم مع أهدافنا ويؤدي إلى تحقيقها .

- لا بد أن يراعى المدير أو القائم بصنع القرار الجوانب الاجتماعية للعروء وسين داخل مؤسسته قبل اتخاذه للقرار لأن رد فعل القرار لديهم يؤثر على العمل داخل المؤسسة .

- يجب أن يتمتع المدير بالترهيب في صنع القرار . وعليه أن يشارك وكلاءه في صنع القرارات طالما أنها تؤثر في سير العمل داخل المؤسسة .

- يتطلب الأداء الفعال للمدير أن يكون أول لا آخر من يعلم بالمشاكل التي تعاني منها المؤسسة .

المهارات التي يجب أن يكتسبها القائد التربوي :

لقد حدد "أبوت" Abbott مهارات صناعة القرار الخمس التي تسهم في فاعلية المدير / الناظر وتشمل :

- ١- مهارة التفريق (التمييز / المناظرة) بين أنواع القرارات .
 - ٢- مهارة تحديد كمية ونوع المعلومات المطلوبة للوصول إلى قرار ما .
 - ٣- مهارة تحديد مشاركة الآخرين المناسبة للتوصل إلى قرارات .
 - ٤- مهارة تحديد (تقرير) أولويات العمل .
 - ٥- مهارة توقع النتائج المتوقعة وغير المتوقعة للقرارات .
- وفي هذا المقام ، يمكن إيجاز المهارات الأساسية التي ينبغي أن يكتسبها مديرو المدارس فيما يلي :

- ١- التعرف على المشكلة والعوامل المسؤولة عنها .
- ٢- تحديد الأولويات لمواجهة المشكلة . ومن سيتخذ القرار .
- ٣- اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار ، وحسن التعامل مع صور التعارض في اتخاذ القرار .
- ٤- تشخيص طرق تأثير القرار بالعلاقات بين الأفراد . ومدى تأثير القرار بطريقة اتخاذه .
- ٥- الاتصال بين المدرسة والجمع بشأن المشكلة .
- ٦- إشراك الطلاب والمعلمين والإداريين في اتخاذ القرار .
- ٧- التعرف على المدى الزمني المطلوب وتحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار .
- ٨- تحديد من سيتحمل النتائج المترتبة على القرار .
- ٩- متابعة تنفيذ ، وتحديد مدى فاعلية القرار المتخذ .
- ١٠- كسب تأييد المتأثرين بالقرار .

إن عملية صنع القرار التربوي . تتطلب مهارات يمكن تعلمها وتطبيقها وتقويمها وإذا ما استخدم صنع القرار بمهارة . فإنه من المحتمل غالباً . أن النتائج سوف يكون مبنية . وفي الحقيقة . يكون لدى صانع القرار الماهر حرية شخصية أكبر ، لأن احتمال فرصة اكتشافه . أو خلقه لبدايات جديدة تكون أكبر . ويستطيع تقليل الشك في

اختياراته ، ويحد من درجة تدخل الصدفة أو الأفراد الآخرين في تحديد مستقبله ، فتعلم مهارات صناعة القرار يزيد من احتمال تحقيق كل فرد لما يراه ذا قيمة .
أسلوب الاحتمالات في الإدارة المدرسية - القائد التربوي - وصناعة القرار التربوي :

يواجه القائد (المدير / الناظر) التربوي العديد من المشكلات اليومية سواء كانت داخل المدرسة أو خارجها . ومن أجل مواجهة هذه المشكلات ينبغي أن يتسلح القائد التربوي بالكثير من الأساليب أو المداخل التي يمتد أنها ضرورية لحل هذه المشكلات . ومن أهم هذه الأساليب ، أسلوب الاحتمالات الذي يعتبر من أحدث الأساليب العلمية في مجال الإدارة التعليمية بصفة عامة ومجال الإدارة المدرسية بصفة خاصة .

ويعتمد هذا الأسلوب أو هذا المدخل على فهم العلاقات المتداخلة داخل المدرسة ، والبيئة المحيطة والتغيرات المختلفة ، مما يؤدي إلى تحديد نوع العلاقات ، ومعرفة دور المدرسة في الإدارة والتنظيم تحت ظروف مختلفة ، ومواقف معينة ، عن طريق استخدام مناهج وفلسفات مناسبة للموقف الذي يواجهه القائد التربوي (المدير / الناظر) وأساليب الاحتمالات في الإدارة المدرسية يؤكد أنه لا توجد طريقة واحدة أفضل من الأخرى في تنظيم وإدارة المدرسة ، وإنما تعتمد جميعها على الموقف . وهناك بعض الأساليب أو المداخل التي يمكن أن يتبعها القائد (المدير / الناظر) في مجال صناعة القرار تتمثل فيما يلي :

- ١- يفضل القائد أن يكون القرار فردياً .
- ٢- يفضل القائد مشاركة بعض الوكلاء في اتخاذ القرار عن طريق رائد / رائدة الفصل .
- ٣- لا يصدر القائد أى قرار إلا في حضور جميع الأطراف المتعلقة بالقرار أو المشكلة .
- ٤- مراجعة الإدارة التعليمية بعد اتخاذ القرار الخاص بالمدرسة .

وعلى الجانب الآخر ، نرى أنه يجب على المدير / الناظر أن يكون مرناً بالدرجة الكافية في معالجة المواقف المختلفة التي تواجهه في يومه المدرسي ، بمعنى أن نجاح القيادة يتوقف على المرونة في استخدام الأساليب القيادية المختلفة التي تتناسب مع الظروف والمواقف المتغيرة . وفي الوقت نفسه لتحقيق فاعلية القائد وكفايته ، فإنه يعتمد

فى المقام الأول على الاختيار الصحيح والمزاوجة بين الأساليب المختلفة أو الفلسفات التى يمتلكها القائد والخصائص للموقف تحت الدراسة .

فهمة القائد مساعدة الجماعة فى تحليل كل موقف على حدة ، وتقرير أنسب الأساليب لمواجهة احتياجاته . فىمكن فى أحد المواقف ، الوصول إلى قرار معين . بنجاح كبير ، عن طريق المناقشة العامة ، وأخذ الآراء . وفى موقف ثان قد يكون من الأفضل أن تنقسم الجماعة إلى مجموعات فرعية . وفى موقف آخر قد يكون أداء الأدوار أفضل الأساليب الناجحة لدراسة الآراء المتضاربة . وينبغى أن تنظر الجماعة إلى القائد على أنه خبير بأساليب العمل المختلفة .

من ذلك نرى ، أنه يمكن استخدام أسلوب الاحتمالات فى بناء مرشد أو دليل ، أو بناء محكات يمكن أن يستخدمها القائد (المدير / الناظر) التربوى لمعرفة أى نوع من القرارات يمكن اتخاذه فى معالجة مشكلة معينة فى موقف معين . وفى نفس الوقت يراعى فى هذه الأدلة أو المحكات أن تتماشى مع أهداف المدرسة ، وطبيعة العمل ، وحاجات العاملين والمجتمع المحلى .

كيف نصل إلى قرار رشيد :

إن الإدارة الفعالة تتطلب تنظيماً لعملية صنع القرار بصورة رشيدة معقولة ، ويقصد بكون القرار رشيداً معقولاً اختياره لأحسن الاحتمالات الممكنة لتحقيق الهدف . فالقرارات الناجحة هى التى تتميز بالفرضية والمعقولة والاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة . وهذا يستدعى أن يكون القرار قائماً على مجموعة من الحقائق وليس على التحيز أو التعصب أو الرأى الشخصى . وهذا يعنى أيضاً أنه من الضرورى أن يكون من يقوم بصنع القرار مزوداً بالمعلومات بصورة مستمرة .

ويكون القرار رشيداً إذا حقق الأهداف التى من أجلها اتخذ ، إلا أن القرار الرشيد مسألة نسبية متعلقة بكل ظرف وكل مشكلة ، فقد يكون القرار رشيداً فى وقت معين وغير رشيد فى وقت آخر ، وقد يكون القرار رشيداً بالنسبة لمدير معين أو وزير ولكنه قد لا يكون رشيداً بالنسبة للجماعة التى يعمل معها .

وهذا المدخل مبني على مفهوم المعقولية ، ويعبر عن المعقولية بالافتراضات الآتية :

- ١- يمكن تعريف المشاكل وتحديدتها بوضوح .
- ٢- يمكن اكتشاف مجموعات كاملة من البدائل ووصفها كنتيجة لبحث مستفيض .
- ٣- يمكن ربط النتائج بكل بديل .
- ٤- يمكن ترجيح النتائج تبعاً لقائمة موضوعية وفق احتمالات النجاح في حل المشكلة .
- ٥- يسمح بإجراء الترجيح هذا بترتيب رئيسي للبدائل .

إن القرارات الإدارية قد تكون معقدة بدرجة كبيرة وهو ما يجعل إفادتها بصورة رشيدة عملية محدودة كصعوبة التنبؤ بالمستقبل واحتمالاته : وتحديد الطريقة التي يملكها أو يسير فيها القرار . وقد يعجز الأفراد عن جعل القرار معقولاً أو رشيداً ، ولذلك كان على التنظيم الإداري من الناحية العملية أن يحدد مجال ومدى القرارات التي يتخذها كل فرد في المنظمة وهذا يأتي عن طريق :

- ١- تحديد مسؤوليات كل فرد .
- ٢- عمل التنظيم الذي يتضمن القواعد الرسمية وقنوات الاتصال وأنواع التدريب وغيرها مما يساعد على تضييق مدى الاحتمالات التي ينبغي على الموظف إدخالها في اعتباره قبل صنع القرار .

إن القرار - لكي يكون سليماً - يجب أن يتحصر من أية ضغوط ، كما يجب الحصول على البيانات من أكثر من مصدر ، مع ضرورة تواجده قاعدة معلومات واسعة تخدم صنع القرار . بالإضافة إلى أنه يجب إطلاق البحوث في كل الاتجاهات ، وعدم الحكم على أهميتها في الوقت الحالي . مع ضرورة إعادة تنظيم المجالس القومية والمراكز العلمية . وإعادة النظر في الأجهزة التي تمد الجهات الرسمية بالبيانات والمعلومات وخاصة الرقمية منها وعلى رأسها الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء .

قائمة إرشادية لصانعي القرار :

لقد أصبحت عملية صنع القرارات هي محور العملية الإدارية : وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاية قيادتها في صنع القرارات المناسبة . ذلك أن عملية صنع القرارات تشمل من الناحية العلمية كافة جوانب التنظيم :

وأنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً ، وأن أى تفكير فى العملية الإدارية ينبغى أن يركز على أسس وأساليب صنع القرارات ، كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها .

• من الطرق الحديثة التى تعين من يصنعون القرارات على حصر المسائل التى ينبغى مراعاتها عند صنع القرار : وضع قائمة إرشادية يستشير بها متخذو القرارات ، تحتوى على الجوانب الواجب مراعاتها ، ويتم لهم ذلك بطريقة آلية بسيطة ، إذا تمت إجابتهم عن عدد من الأسئلة التى قسمناها إلى مجموعات تبدأ بأدوات الاستفهام : من ، وما ، وأين ، ومتى ، وكيف .

وفيما يلى بيان بهذه الأسئلة :

أولاً : من ؟

- ١- من الذى سيتخذ القرار؟
- ٢- من المسئول عن النتائج المترتبة عليه؟
- ٣- من الذى سوف يشارك أو يقدم النصيحة فى صنع القرار؟
- ٤- من الذى ينبغى أن يحاط علماً به بعد صدوره؟
- ٥- من الذى سوف ينفذ القرار؟

ثانياً : ما ؟

- ١- ما السياسات أو التجارب السابقة التى يمكن الاسترشاد بها بشأن القرار المطلوب .
- ٢- ما المعلومات والبيانات اللازمة لدراسة الموقف أو المشكلة؟
- ٣- ما الحقائق المتاحة حالياً؟
- ٤- ما المعلومات والبيانات الناقصة؟
- ٥- ما البدائل التى قد يبني عليها القرار؟
- ٦- ما القوائد التى تنجم عن اتخاذه؟
- ٧- ما الأضرار التى يحتمل أن تنتج عنه؟
- ٨- ما حدود السلطة فى صنع القرار؟

ثالثاً : أين ؟

- ١- أين يتوافر الناصحون والمستشارون الأكفاء الذين يستعان بهم في دراسة المشكلة؟
- ٢- أين توجد المصادر التي تستقى منها المعلومات والبيانات؟

رابعاً : متى ؟

- ١- متى يكون الوقت ملائماً لصنع القرار؟
- ٢- متى يكون الوقت متأخراً جداً؟
- ٣- متى يكون الوقت مناسباً لإصداره؟
- ٤- متى تبدأ متابعة التنفيذ؟

خامساً : كيف ؟

- ١- كيف تدرس المشكلة (فردياً - جماعياً) .
- ٢- كيف تتحقق الديمقراطية في صنع القرار (اجتماع - اتصال فردي أو هاتفى أو كتابى - الجمع بين الاجتماع والاتصال)؟
- ٣- كيف يبلغ القرار للمختصين؟
- ٤- كيف ينعد القرار بعد صدوره؟
- ٥- كيف يتابع ذلك التنفيذ؟
- ٦- كيف يمكن الحصول على تأييد العاملين وحماسهم نحو القرار؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة . لها أهميتها بشأن عملية صنع القرار . حيث تكون خطة صنع القرار واضحة أمام صانعى القرارات . وعن طريقها تستطيع أن تكتشف الثغرات التي يجب ملؤها حتى يصير القرار مكتملاً في كل عناصر تكوينه . وفعالاً في أثره ومطمئناً في نتيجته .

• وهناك أيضاً بعض الإرشادات لصنع قرار التنفيذ منها :

- ١- يجب أن تحدد المشكلة التي سوف تتعامل معها المجموعة بوضوح . بمعنى أنه يجب أن يعرف كل فرد المشكلة المطلوب حلها .
- ٢- النقد : إتاحة الفرصة لكل عضو للنقد وإبداء وجهات النظر المختلفة .
- ٣- قرار الأغلبية الحر . يجب أن يرحب به ويشجع .

- ٤- كم الأفكار : كلما زاد عدد الأفكار ، سنحت الفرصة لاختيار رأى أو أكثر.
- ٥- إسهام الأفكار ، إذ يجب أن يقترح المشاركون كيف تستمد الأفكار أو غير بطريقة ما للتوصل إلى فكرة أخرى.
- ٦- ضرورة مشاركة الجماعة مشاركة فعالة.
- ٧- الدور الهام للقائد هو المشاركة وتقديم التسهيلات.

- ينبغي أن يتعلم التلميذ فى المدرسة عن طريق أنشطتها التربوية والتعليمية والبرامج المختلفة ، كيفية استخدام البدائل .

- يجب أن يزود القائد بالمعلومات (البيانات) المنظمة والأدوات الابتكارية المطلوبة للتعرف المبكر على المشاكل التنظيمية وتنمية الحلول البديلة لهذه المشاكل . بمعنى أنه يجب أن تكون المعلومات أكثر من مجرد مجموعة من البيانات العشوائية . بل يجب أن تكون منظمة للإستفادة منها . لذا ، فالمؤسسات التعليمية يجب أن تكون واعية تماماً ، بأهمية الحصول على المعلومات المناسبة لصنع القرار . حيث أظهرت البحوث أن الطريقة التى تعرض بها المعلومات ، تؤثر بصورة مباشرة - ومنظمة - فى سلوك صانع القرار .

- يجب على المدير / الناظر أن يشجع العاملين معه وأعضاء هيئة التدريس على استخدام الإجراءات الرشيدة فى حل المشكلات ، وذلك باتباع الخطوات التالية بصفة عامة :

- ١- تحديد المشكلة لدى المجموعة .
- ٢- تحديد مجال المشكلة واستنتاجاتها .
- ٣- إيجاد عدة بدائل لحل المشكلة .
- ٤- اختيار بديل واحد لأجل الاختبار .
- ٥- تسجيل نتائج البديل والاحتفاظ بها .
- ٦- تقويم البديل فى ضوء نجاحه فى حل المشكلة .
- ٧- إعادة الدائرة (تغذية راجعية) مرة أخرى .

- إن نظام القيمة ليس هاماً فقط لنشر الأهداف وترتيبها حسب الأولوية ، ولكنه هام أيضاً لتحديد الوسائل التي عن طريقها سوف تتحقق الأهداف ، ومن ثم ينبغي أن يراعى صانعو القرار ظروف واحتياجات المجتمع أثناء وضع السياسات التعليمية .
- وهناك أمر هام هو كيفية التعرف على جوهر حقيقة المشكلة التي يواجهها القائد ومحاولة إيجاد بعض المقترحات في ضوء التصورات / المفاهيم لحلها . بالإضافة إلى ذلك ، يجب أن يكون لديه معرفة كاملة ودقيقة بالنتائج .
- يجب على صانعي القرار الإلمام بهذه المداخل والأساليب المختلفة في صناعة القرار ووضعها في الاعتبار وهي :

- الأساليب التحليلية لصنع القرار .
- التحليل الاقتصادي .
- البعد الاجتماعي .
- اختيار بديل مناسب .
- المستقبلية .
- أساليب ديلفاي Delphi .
- الإدارة والتنظيم عن طريق الأهداف .
- تحليل النظم .
- حساسية الموقف .
- إدارة الصراع .
- إدارة الأزمات .
- إدارة الموقف .
- وقت التنظيم (الإدارة) .

- يجب على المدير / الناظر الفعال أن يكون مستعداً للمخاطرة ، وإجراء الاختبارات باستخدام المصادر الإنسانية والفنية ، وأن يفهم بوضوح كيفية استخدام هذه المصادر واستخدام الفرص الهائلة للتغيير الجوهرى في مجال النظارة .
- يمكن للقائد التربوى استخدام نظرية القرار " كخرائط معرفية " Cognitive Maps لحل مشكلته في المنظمة التعليمية . وفى نفس الوقت : من المفيد أن يستخدم الأسلوب العلمى فى صياغة المشكلة وإيجاد الحل لها .
- فالقرار الفعال ليس قراراً بعدد الأصوات ولكنه قرار مبنى على دراسة وجهات النظر المتعارضة ، على الحوار بين وجهات النظر المختلفة ، على الاختيار بين التقديرات المختلفة . إن المدير / الناظر الفعال هو الذى لا يتخذ قراراً إلا إذا كان هناك خلاف فى وجهات النظر المختلفة . فالمدير الذى يجبر نفسه على رؤية المعارضة على أنها

أداة للتفكير المتأنى فى البدائل . يستخدم الخلاف فى الرأى كوسيلة للتأكد من أن كل جوانب الموضوع قد تم دراستها بعناية .

• على المدير / الناظر أن يعرف طبيعة المدرسة ، ويحاول أن يستخدم المفاهيم التربوية والعلمية لمعالجة المشكلات اليومية . وفى نفس الوقت من الأهمية بمكان صياغة المشكلة وتتابع مناقشتها / مداولتها : وتتبع عمليات الاستنتاج المنطقى إذا أراد وضع المفاهيم النظرية والتربوية فى حيز التنفيذ .

• يعتبر أسلوب ديلفاى Deliphi أداة مفيدة فى صناعة القرار ، وخاصة المرونة التى يقدمها فى تجميع الأفكار والآراء من مصادر عديدة غير متوفرة للمدرسة فى صورتها العادية . ولا يعنى هذا - على أية حال - أنه بديل لمجموعات حل المشكلة التقليدية والأشكال الأخرى للمشاركة وجهاً لوجه . وإذا استخدم بصورة صحيحة ، فإنه يعتبر مصادر جديدة مرغوبة للمعلومات ووسائل مفيدة لتحقيق الإجماع والاتفاق على الرأى .

• فيما يلى الخطوات المنطقية لصناعة القرار ، والتى يجب على صانعى القرار أن يتبعوها لأجل الوصول إلى قرار رشيد ، ويجب أن يسألوا أنفسهم عن وجود المشكلة الحقيقية . وهذه الخطوات هى :

١- تحديد ما إذا كانت هناك مشكلة .

٢- حدد عملية حل المشكلة :

- هل أنت متيقظ لوجود المشكلة ؟

- هل توجد فجوة فى المشكلة ؟

- هل أنت فى حاجة إلى حل المشكلة؟

- هل المصادر المطلوبة متاحة؟

- هل المشكلة فى مجال نفوذك / سلطتك؟

٣- إن وجدت المشكلة .

• بالإضافة إلى ذلك ، يمكن صناعة قرارات فعالة فى وضع برنامج يتبع الخطوات المنطقية فى عملية صناعة القرار وتقييم برنامج الإشراف باتتبع الخطوات الآتية :

١- هل هناك سخط (عدم رضا) عن العمليات الحالية؟

- ٢- هل المشكلة محددة؟
- ٣- هل يمكن تقسيم المشكلة لأجل تطبيق الحل الروتيني؟
- ٤- هل حددت كل البدائل الممكنة من خلال حدود تكلفة البرنامج؟
- ٥- هل حددت كل المعايير / المحكات لاختبار أفضل بديل؟
- ٦- هل قيمت كل البدائل وقورنت باستخدام المعايير المناسبة؟
- ٧- هل تم تجريب / تنفيذ البديل المختار؟
- أخيرا ، الوصول إلى تقويم حقيقى لتقديم التقرير النهائى .

مراجع الفصل الثالث

أولاً : المراجع العربية :

- ١- إبراهيم درويش : الإدارة العامة فى النظرية والممارسة ، ط ٤ ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٧٨م .
- ٢- أحمد إبراهيم أحمد : الإدارة التربوية والإشراف الفنى بين النظرية والتطبيق ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٩٠م .
- ٣- ----- : "صناعة القرار فى الإدارة المدرسية" ، دراسات تربوية ، مج ٢ ، ج ٦ ، مارس ١٩٨٧م .
- ٤- ----- : نحو تطوير الإدارة المدرسية - دراسات نظرية وميدانية ، دار المعارف الحديثة / الإسكندرية ، ١٩٩٨م .
- ٥- أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
- ٦- أحمد ماهر البقرى : القيادة وفعاليتها فى ضوء الإسلام ، المكتب العربى الجامعى ، الإسكندرية ، ١٩٨٤م .
- ٧- أميل فهمى شنودة : القرار التربوى بين المركزية واللامركزية ، دراسة مستقبلية ، الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٠م .
- ٨- جريس لوكانس البيوت : " كيف تساعد الجماعات على اتخاذ القرارات " ، ترجمة محمود محمد الشريف ، سلسلة العلاقات الإنسانية (٢٥) ، ط ٢ ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٧٤م .
- ٩- حامد أحمد بدر : " فعالية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة " ، مجلة العلوم الاجتماعية ، ع(١) ، مج(١٣) ، جامعة الكويت ، ١٩٨٥م .
- ١٠- رفاعى محمد رفاعى : أثر المعوقات البنينة على أداء الإدارة فى القطاع العام ، بحث مقدم للحصول على درجة الدكتوراه فى إدارة الأعمال ، القاهرة ، جامعة القاهرة ، ١٩٧٧م .
- ١١- سيد محمود الهوارى : الإدارة والأصول والأسس العلمية ، ط ٥ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٢م .
- ١٢- سيف الإسلام مطر : العقلانية وصنع القرارات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٥م .
- ١٣- عادل السيد محمد الجندى : دراسة تحليلية لعملية صنع القرار وتنفيذه فى مصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، الإسكندرية ، ١٩٩٢م .

- ١٤- عبد الغنى النورى : اتجاهات جديدة فى الإدارة التعليمية فى البلاد العربية ، ط١ ، دار الثقافة ، الدوحة . قطر ، ١٩٩١م .
- ١٥- عبد الهادى الجوهري : علم الاجتماع والإدارة ، مفاهيم وقضايا ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
- ١٦- على الملمى : " اتخاذ القرارات الإدارية " سلسلة الدراسات المكتبية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الدول العربية ، ٢١٤ ، ١٩٧٠م .
- ١٧- فؤاد الشيخ سالم وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط٥ ، مركز الكتب الأردنى ، الأردن ، ١٩٩٥م .
- ١٨- محمد سعيد عبد الفتاح : الإدارة العامة ، المكتب العربى المصرى ، الإسكندرية ، ١٩٧٤م .
- ١٩- محمد سويلم : الإدارة فى القرن الحادى والعشرين ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ١٩٩٧م .
- ٢٠- محمد عبد الغنى حسن هائل : مهارات العمل الجماعى ، ط٢ ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
- ٢١- محمد منير مرسى : الإدارة التعليمية : أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
- ٢٢- محمود عساف : أصول الإدارة ، ط١ ، دار النشر العربى ، القاهرة ، ١٩٧٢م .
- ٢٣- محمد يوسف محمد : " الاحتياجات التدريبية لمديرى المدارس فى اتخاذ القرارات " ، الكتاب السنوى فى التربية وعلم النفس ، تحرير / سعيد إسماعيل على ، المجلدان الحادى عشر والثانى عشر ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٨٦م .
- ٢٤- نواف كنعان : القيادة الإدارية ، دار العلوم ، الرياض ، ١٤٠٢ هـ ، ١٩٨٢م .
- ٢٥- ----- : اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، ط٤ ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ١٩٩٥م .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 1- Blumberg, Arthur & Greenfield, William, *The Effective Principal: perspectives on school leadership*, Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1980.
- 2- Buckley, Roger & Buckley, Jim, *Theory and Practice*, Gildford: Biddles LTD, 1989.
- 3- Griffith, Daniel E., *Administrative Theory*, New York: Appleton-Century com., 1959.

- 4- Hampton, Bill R. & Louer, Robert H., **Solving problems in Secondary School Administration**, Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1981.
- 5- Hampton, David P. and others et.al. **Organization Behavior and the practice of Management**, the U.S.A. foraman com., 1968
- 6- Hanson, E. Mark, **Educational Administration and Organizational Behavior**, Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1979.
- 7- Hoy, wayne K. & Miskel, Cecil G., **Educational Administration: Theory & Research, and Practice**, New York: Random House, Inc., 1996.
- 8- Kast, Fremont E. & Rosenzwing, James E. et.al. **Contingency Views of Organization and Management**, chicago: Science Rrsearch Associates, Inc., 1973.
- 9- Kaye, Harvy, **Decision Power**, V.S.A: Printice Hall, Inc., 1993.
- 10-Knezevich, Stephen J., **Administration of Public Education**, New York: Harper & Row, publishers, Inc., 1984.
- 11-Koontz, Harold, O'Donnill, Cyril, Weihrich, Heinz, **Management**, McGraw-Hill, Co. Inc., 1984.
- 12-Lipham, James M. & Hoeh, James A., **The Principalsip: Foundations and Functions**, New York: Harper & Row, publishers, 1974.
- 13-Luthans, Fred, **Organizational Behavior**, New York: McGraw-Hillbook Com., 1981.
- 14-March, James G. & Simon, Herbert A., **Organizations**, New York: John Willey & Sons, Inc., 1958.
- 15-Marks, Sir James Robert and others et.al. **Handbook of Educational Supervision: A Guide for the Practioner**, Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1978.
- 16-Neagley, Ross L. & Evans N. Dean, **Handbook for Effective supervision of Instruction**, New Jersey: Prentic-Hall Inc., 1980.
- 17-Neale, Dniel C. and others et.al-**Strategies for School Improvement: Cooperative planning & Organization Development**, Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1981.
- 18-Sergionvanni, Thomas J. & Carver, Fred D., **The New School Execntive: A Theory of Adminstration**, New York: Harper & Row, Publishers, Inc., 1973.

- 19-Simon, Herbart A. **Administrative Behavior: A study of Decision-Making Processes In Administrative Organization**, New York: The Free Press publishing Cp., Inc., 1976.
- 20-Tye, Kenneth, " The school principal: Key Man in Educational change" **N.A.S.S.P. Bulletin**, Vol 56, No. 364, May 1972.
- 21-VanGundy, Arthur, **Techniques of structured problem solving**, New York: Van Nostrand Reinhold com., 1981.
- 22-Wood, charles L. and others et.al. **The secondary school principal: Manager and supervisor**, Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1981.

الفصل الرابع

العلاقات الإنسانية
في
الإدارة التعليمية

العلاقات الإنسانية فى الإدارة التعليمية

- أولاً : مفاهيم أساسية فى العلاقات الإنسانية .
- ثانياً : العلاقات الإنسانية واختلاف وجهات نظر
الموجهين نحو أداء عملهم - دراسة ميدانية .
- * مراجع الفصل الرابع (أولاً) .
 - * مراجع الفصل الرابع (ثانياً) .

أولاً : مفاهيم أساسية فى العلاقات الإنسانية:

- * المنظور التاريخى للعلاقات الإنسانية .
- * المنظور الثقافى والاجتماعى للعلاقات الإنسانية .
 - مفهوم العلاقات الإنسانية .
 - بعض المفاهيم الخاطئة فى العلاقات الإنسانية .
 - أسس العلاقات الإنسانية .
- * العوامل التى تسهم فى تحقيق العلاقات الإنسانية .
 - * العلاقات الإنسانية - المميزات - المثالب .
 - * الإدارة كعملية اجتماعية .
 - أ - نموذج جتزل .
 - ب - نموذج جوبا .
 - * الشبكة الإدارية : بليك وموتون .
 - * خصائص المدرسة الإنسانية وفعاليتها .

أولاً : مفاهيم أساسية فى العلاقات الإنسانية:

العلاقات الإنسانية في الإدارة التعليمية

المنظور التاريخي للعلاقات الإنسانية :

ترجع حركة الإدارة العلمية إلى العالم " فريدريك تايلور " Frederic. T. في نهاية القرن التاسع عشر ، وقد ركزت على الإنتاج واعتبرت الإنسان كآلة في تنفيذ العمل ، وأكدت على التحكم والتسلط في إدارة المدرسة . وتعتبر " ماري فوليت " Marry P Follett (١٨١٨-١٩٣٣م) من أول من أدرك أهمية العوامل الإنسانية في التنظيم . وقد رفضت ماري فوليت وآخرون مفاهيم الإدارة العلمية . واعتبرت العلاقات الإنسانية أساسية للعمل . ثم جاء " إلتون مايو " Elton Mayo (١٨٨٠-١٩٤٩م) والذي اعتمد على بحوث ماري فوليت . وتعتبر بحوث مايو دعماً لأفكار ماري فوليت حيث أكدت على مفهوم الثقة بين الأفراد والتنظيم . وقد درس مايو العلاقات الإنسانية بعمق في التنظيم وتعتبر ممارسة الإدارة الديمقراطية من أهم النتائج التي توصلوا إليها في الفترة (١٩٢٠-١٩٣٠م) . لقد بدأت مدرسة العلاقات الإنسانية مع بداية عمل " سيسترينارد " Chester Barnard في الأربعينات ، ومن أهم العلماء الذين ساهموا في هذا المجال " دوجلاس ماكجريجور " Douglas McGregor ، " رنسيس ليكارت " Rensis Likert ، " كرس ارجريس " Chris Argyris ، " ميثال كاكوبي " Michael Maccoby ، " وليم أوهايو " William Ouchi ، ونجد أن كلاً من هؤلاء العلماء قد ساهم بجانب معين في التنظيم الإنساني . وقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الإدارة الديمقراطية التي تعارض الإدارة الأوتوقراطية : والتأكيد على المرونة ومراعاة ظروف الأفراد ، إرشاد وتوجيه الأفراد بدلاً من أن يأمرؤا ، استجابة التنظيم لاحتياجات الأفراد ، أن يكون التنظيم مكاناً تلقائياً قائماً على الاختبار وخلاق ، تفويض السلطة ، التأكيد على استقلال الفرد قدر الإمكان . الثقة ، الانفتاح على البيئة الخارجية .

المنظور الثقافي والاجتماعي للعلاقات الإنسانية :

وإذا نظرنا إلى المجتمع نظرية تحليلية . فإننا نجدد يتكون من عديد من النظم الاجتماعية مثل النظام الإقتصادي والسياسي والديني والتعليمي والأسرى وهكذا . ويتكون النظام من قيم Values معينة تحدد هويته ، ويعكس النظام من ناحية أخرى ، هذه القيم في مجموعة من المعايير Norms التي قد تكون مكتوبة فتأخذ شكل القوانين Laws ، أو شفوية فتأخذ شكل العرف Mores أو التراث Traitions ويعكس أي نظام ، مجموعة من التنظيمات الاجتماعية يسلك الفرد داخلها أنماطاً من السلوك ، تعكس العادات الاجتماعية Customs أو الطرائق الشعبية Folkways ، والتي تعكس بدورها اتجاهات Attitudes الأفراد نحو النظام .

وهناك في أي مجتمع نسق إجتماعي أو تنظيم يحكم كل حياتنا الاجتماعية ، بمعنى آخر ، أن كل ما يحدث في المجتمع ، هو نتيجة لعمل القوى الاجتماعية الخفية والتي تسبب في كل ما يحدث في المجتمع . وإذا نظرنا إلى العلاقات الإنسانية لدى مدير / نظار المدارس نجد أنها تتأثر إلى حد كبير بدرجة وعي المجتمع من حولها ، بالإضافة إلى ضغط البيئة إجتماعياً وإقتصادياً وسياسياً على منظومة المدرسة .

ومن الملاحظ أن النظام التعليمي يتأثر بالعوامل الثقافية السائدة في المجتمع وكذلك بترائه التاريخي . وتفاعل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والدينية والتاريخية فيما بينها وتؤثر على النظام التعليمي . فالعلاقة علاقة تأثير متبادل وليست مجرد تأثير في اتجاه واحد ولا يعمل مستقلاً عن بقية العوامل ، ولكنه يؤثر في النظام التعليمي من خلال تفاعله مع العوامل الأخرى .

وعلى الجانب الآخر ، نجد الثقافة وهي ذلك النسيج الكلي المعقد ، والأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والاتجاهات ، والقيم وأساليب التفكير والعمل وأنماط السلوك ، وكل ما ينبغى عليه من تجديدات أو إبتكارات أو وسائل في حياة الناس ، مما ينشأ في ظل كل عضو من أعضاء الجماعة ، وما ينحدر إلينا من الماضي ، فنأخذ به كما هو ، أو نظوره ، في ضوء ظروف حياتنا وخبراتنا . والشخصية القومية بالنسبة للمجتمع ، وأنها نتيجة من نتائج التاريخ الطويل ، ضغوط الحاضر على المجتمع وأبنائه ، والتعليم المنظم لأبناء المجتمع .

ويؤكد " كوستلي " Costly وآخرون أن هناك مجموعة من القوى والعوامل التي تشكل السلوك الإنساني للفرد منها الجوانب الفسيولوجية والسيكولوجية، الثقافة ، العادات والتقاليد ، القيم ، الإتجاهات ، ثقافة التنظيم ، طبيعة العمل فى البيئة ، وطبيعة التوجيه فى المجتمع : ونوع الفلسفة القائمة فيه . ومن الملاحظ أن التعليم والتربية لهما تأثير واضح فى تطوير وتنمية الجانب الإجتماعى والاقتصادى . ومن ثم تنعكس الممارسات الإدارية والإنسانية على احتياجات ومطالب العاهلين فى المجتمع .

ولقد أسهم " كيرت ليفين " Kurt Lewin وزملاؤه فى تقديم نظرية متعلقة بالعلاقات الإنسانية المتداخلة فى التنظيم ، وعادة يسمى هذا المدخل بصورة عامة " ديناميات الجماعة " وبطريقة مختصرة حدد " ليفين " ثلاثة مؤشرات للسلوك هى : خصائص المجموعة ؛ خصائص الفرد ؛ المعايير الثقافية .

إنه من الصعب الحكم على نوعية العلاقات الإنسانية داخل المدارس ، إلا بالرجوع إلى النظام الاجتماعى والثقافى والإدارى الموجود فى مجتمع بعينه . بمعنى اعتبار العلاقات الإنسانية منظومة متكاملة إنما يعتمد إلى ظهور اجتماعى (البيئة المحلية على المستوى الصغير، والسياق الاجتماعى على المستوى الأكبر) يؤثر فيه ويتأثر به .

إن العمل التربوى يمثل إنعكاساً وترجمة حقيقية لأهداف المجتمع ، وكذلك يعكس قيمها واتجاهاتها والمكانة التى ترتضيها لنفسها ، مما يفرض على القائمين عليه الإلتزام قولاً وعملاً بتلك الأهداف . ومن أهم خصائص المجتمع المصرى محاولة تعميق مفهوم الديمقراطية ، والديمقراطية بمعناها الاجتماعى هى أسلوب للحياة ، وتسمح بأقصى حرية للفرد فى إطار حرية الآخرين وحقوقهم ؛ وتقوم على إحترام كرامة الفرد كإنسان ، وتعتمد فى نجاحها على إشتراك الكل فى إتخاذ القرار ، وأن الرأى النهائى تحدده الأغلبية ، وتقوم على الاستخدام القانونى المشروع للسلطة . فإذا كانت الديمقراطية أسلوباً للحياة تشمل كل المجتمع فإنها تشمل أيضاً كل المنظمات التربوية بما فيها المدرسة باعتبارها جزءاً من هذا المجتمع .

وهناك علاقة إرتباطية بين أهداف المجتمع وأهداف المدرسة . حيث أن المدرسة يجب أن تضع أهداف فى جل أو بؤرة إهتمامها . لأن المجتمع هو الذى أنشأها وبما يشبع حاجات التلاميذ ويحقق توجيه نموهم فى الإتجاه المرغوب فيه .

والمعادلة الصعبة كيف يمكن تحقيق التفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة بالمدرسة (المجتمع بكل قيمه وسياقته السياسية والاقتصادية والاجتماعية) أو بيئة العمل التي تضغط عليه بثقافتها سواء عن طريق التنظيم أو القيم والمعايير التي تحكم سلوك هذه المدرسة. إن العوامل المدرسية والبيئية والاجتماعية في المدرسة المصرية ومنها ضعف شخصية المعلم داخل وخارج الفصل ، أعمال السنة ، وضعف الكفاءة العلمية للمعلم ، راتب المعلم ، وانتشار الدروس الخصوصية ، وسعى الإنضباط داخل المدرسة ، وضعف الإدارة ، وعدم ممارسة الأنشطة ، وارتفاع الكثافة في الفصول ، ووجود فجوة بين أولياء الأمور وإدارة المدرسة ؛ كل هذه العوامل مجتمعة تؤثر على طبيعة العلاقات الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة.

ويشير تقرير " التعليم في مصر " إلى أن هناك ثمة قصوراً في عدم وضوح فلسفة التربية للنظام التعليمي ، ونتيجة لذلك أفرزت الظروف التي سيطر فيها على التعليم والامتحانات عمليات الحفظ والاستظهار ، وبعض الأمراض التربوية الخطيرة ، منها الدروس الخصوصية ، الغش في الامتحانات ، التهاون الأخلاقي ، التهرب من المسؤولية ، إلتماس الطرق الملتوية والمنحرفة . كل هذا الخلل إنعكس بدوره بصورة مباشرة وغير مباشرة على طبيعة العلاقات داخل المدارس .

في ضوء ذلك يمكن النظر إلى العلاقات الإنسانية من منظور ثقافي واجتماعي في الإدارة ذلك النوع من علاقات العمل الذي يقوم على أساس النظرة إلى المؤسسة التعليمية كمجتمع بشري له أمانيه وطموحه وآماله وآلامه ومشاكله وأحاسيسه وقيمه واحتياجاته .

إن الفرد داخل منظومة العمل لا يكون منعزلاً عن غيره ولا منفصلاً عن المجتمع الكبير الذي يعيش فيه ، فهو يؤثر فيه ويتأثر بكل ما يسود هذا المجتمع من اتجاهات وأفكار وظروف . إن شخصية وكيان المدرسة تستمد من كيان النظام التعليمي ككل . فالإدارة المدرسية ليست كياناً مستقلاً بذاته ، ولكنها جزء من الكيان الأكبر وهو الإدارة التعليمية . وتختلف السلطات والصلاحيات الممنوحة من الإدارة التعليمية على المستويين المحلي والقومي . وتضفي ثقافة المجتمع على المدرسة هويتها المتميزة . لذا يجب على المدير أن يستشعر توجهات الثقافة المحيطة بالمدرسة ، وأن يضعها في اعتباره نظراً لما تؤديه من دور مؤثر في تشكيل سلوكه . ونظراً لتأثير كل بيئة لعادات مختلفة لدى العاملين فيها ، لذا ينبغي عليه مراعاة ذلك في سلوكه معهم . ومن خلال معايشة واقع

الإدارة المدرسية في مدارسنا نجد كثيراً من المؤسسات التعليمية متمسكة بالكثير من الممارسات التقليدية والبيروقراطية والتي تتخذ من الروتين والتماذج والإجراءات أهدافاً في ذاتها . مع ملاحظة المركزية الشديدة في إتخاذ القرارات وعدم إعطاء مديري / نظار المدارس الصلاحيات الكافية ؛ كل ذلك انعكس بدوره على منظومة شبكة العلاقات الإنسانية داخل المدارس وخارجها .

وعلى الجانب الآخر ، يشهد المجتمع مجموعة من التحديات ومتغيرات العضر منها الانفجار المعرفي كماً وكيفاً ، الثورة التكنولوجية ، ثورة المطامح والآمال ، العولمة ، الألفية الثالثة ، الكوكبية ، كل هذه المتغيرات تستلزم ضرورة حسن التكيف والتعامل بإيجابية معها . وما لا شك فيه أن ذلك إنعكس على المؤسسة التعليمية وبالتالي تغيير شكل العلاقات الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة .

وفي هذا المجال قدم " وليم أويوه " William Ouchi نظرية (Z) والتي ركزت على إنتاجية التنظيم ومشاركة العاملين فيه لزيادة الإنتاجية وكيف تمثل الإنتاجية مشكلة إجتماعية بالنسبة للتنظيم . فبالرغم من وجود تباين واضح في فلسفة المجتمع الأمريكي والمجتمع الياباني وأثر ذلك على طبيعة العلاقات الإنسانية بين الأفراد في المدرسة إلا أنهم يمثلان نموذجان مختلفان . وقد عمل Ouchi مقارنة بين التنظيم الأمريكي والتنظيم الياباني مع مراعاة الاختلاف الثقافي والإجتماعي لكل من هاتين المدرستين . وكيف أن العلاقات الإنسانية تأثرت إلى حد كبير بهذا الاختلاف . فنجد التنظيم الأمريكي يميزه أن العمل فيه لفترة محدودة وبعدها يحال الفرد للعاش ، ووضوح الضبط والتحكم بينها في التنظيم الياباني هناك أمن وظيفي للفرد مدى الحياة ، نجد الترقية والتقويم بصورة سريعة في المجتمع الأمريكي ؛ بينما في المجتمع الياباني تكون بطيئة ، المجتمع الأمريكي يركز على التخصص والمسئولية الفردية والإهتمام الجزئاً ؛ بينما نجد الفلسفة والإستراتيجية اليابانية تقوم على الإقلال من التخصص ، مفهوم الضبط والتحكم ضمناً (قلة القواعد) ، القرار الجماعي بعد الاتفاق عليه ؛ المسئولية الجماعية ، الإهتمام الكلي بالفرد .

مفهوم العلاقات الإنسانية :

بالرغم من وجود كثير من الإهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسات التعليمية ، إلا أنها مازالت تحتاج إلى فهم كامل تطبيقيها . ويظن البعض أن الإدارة شىء سهل ، ولكن الصعوبة والتعقيد عندما نتعامل مع العنصر البشرى . ولاشك أن التعامل مع الأشخاص أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء ، إذ أن مجال العلاقات الإنسانية أكثر تعقيداً وتداخلاً . ولهذا يجب على ناظر / مدير المدرسة أن يقتحم ويتعايش مجال النفس البشرية للعاملين فى المؤسسة التعليمية . وعلى الجانب الآخر ، يظن البعض أيضاً أن العلاقات تهدف إلى تحقيق السعادة المعنوية والنفسية لخلق الشعور لديهم بالإنتماء ورفع روحهم المعنوية ؛ ولكن مفهوم العلاقات الإنسانية قد تطور فأصبح يهدف - إلى جانب ما سبق - نحو زيادة الإنتاجية وتدعيم نشاط المؤسسة التعليمية . ومصطلح الإنسانيات إذا ما طبق حالياً فى مجال التعليم . يكون فى محل النسيان . ويرجع جزء من المشكلة نتيجة لفقد الوضوح والاتفاق على تعريفه ، وتباين اختلاف الإدراكات حول هذا المصطلح . ويؤكد ذلك أن تطبيق العلاقات الإنسانية لا توضع فى إطارها الصحيح فى بعض الأحيان ، وذلك لأن فكرة بعض المديرين والرؤساء عن العلاقات الإنسانية فكرة سطحية جوفاء وخاطئة فى بعض الأحيان . فبعض المديرين والرؤساء يعتقدون أن الخبرة والنوايا الطيبة والمعاملة الأبوية هى الطريق المؤدى إلى تنمية العلاقات الإنسانية ؛ وهذا الاعتقاد يجافيه الصواب ؛ وربما كان واحداً من أسباب تعثر التطبيق السليم للعلاقات الإنسانية فى الإدارة . إن التطبيق السليم للعلاقات الإنسانية فى مجال الإدارة ينبغى أن يهدف إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية الأساسية للعاملين مباشرة . إن بعض الأفراد يفهم العلاقات الإنسانية على أنها تعنى لطف أو رقة المعاملة ومجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين . وإنما هى بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الأفراد وطاقتهم وإمكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم ؛ واستخدام كل هذه العوامل مجتمعة فى حفزهم على العمل بعبء كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد فى جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب وقد أكد كل من " Stahlhut & Hawkes " أن العلاقات الإنسانية ليست فقط مفاهيم نظرية . ولكن بالإضافة إلى ذلك هناك ممارسات جادة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية من خلالها .

ويقصد بالعلاقات الإنسانية عملية تنشيط واقع الأفراد في 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 في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة . وهو أيضاً تكامل الأفراد في موقف معين يدفعهم إلى العمل معاً بشكل منتج ومتعاون بحيث تحقق المصالحة بين أهداف الفرد (أسرة المدرسة) وبين مصلحة المؤسسة التعليمية .

بعض المفاهيم الخاطئة في العلاقات الإنسانية :

هناك بعض المفاهيم الخاطئة لدى مديري / نظار المدارس في ممارسة العلاقات الإنسانية منها ما يلي :

١- ينظر البعض إلى " العلاقات الإنسانية " على أنها مجرد إحساس عام يعتمد على الذوق والتمييز . ولا شك أن كل ناظر / مدير يمارس العلاقات الإنسانية طوال يومه أثناء قيامه بعمله ، وعلى ذلك فإن " العلاقات الإنسانية " شئ مألوف لدى النظار والمديرين ورجال الإدارة من خلال تجاربهم وخبراتهم التي اكتسبوها أثناء العمل ، وعلى هذا الأساس فإن المديرين يتحدثون عنها على أساس أنها شعور عام يعتمد على التمييز وحسن السلوك والإدراك ، يكتسبها الفرد من خلال تجاربه وخبراته . ولكن إذا نظرنا إلى المشكلة من ناحية أخرى ، فإننا نتساءل : " طالما أن العلاقات الإنسانية مجرد إحساس عام ، فلم نراها غير شائعة؟ ولماذا نجد تطبيقها عسيراً؟ وما السبب أن الإحساس العام كان موجوداً ولم يكن المديرين في حاجة إلى الذوق والتمييز وحسن الإدراك ، كما لم تنقصهم التجربة والخبرة والمهارة . فالواقع هو أن "العلاقات الإنسانية" تستلزم تعلم المعارف الفنية عن الطبيعة البشرية . وتنمية المهارات الإجتماعية ، والفلسفة البشرية ، وتطوير البحوث الخاصة بالمواقف البشرية المختلفة ، في إطار من الدراسة والتجربة والخبرة حيث أن المديرين لا يتوارثونها جيلاً بعد جيل .

٢- أساء البعض إلى مفهوم " العلاقات الإنسانية " حيث خلط بعض الأفراد بين الصفة " الإنسانية " والصفة " الشخصية " . فلقد حسب بعض الأفراد ممن لم يرجعوا إلى أصول المفهوم أن العلاقات الإنسانية معناها العلاقات الشخصية التي تقوم على الصداقة والاستلطاف وسابق المعرفة بل وصلة القربى وما يتصل بها من مراعاة للخواطر

والمحسوبية على حساب العمل ، فالعلاقات الإنسانية تقتزن بالموضوعية ، والعلاقات الشخصية تقتزن بالتحيز والتعصب .

٣- يقال أنها تضعف من سلطة الإدارة ، وتعطل الإنتاج وتعطى للموظفين والإداريين والعمال الحق فى التدخل فى سير العمل ونظامه بالمؤسسة ، والواقع أن العلاقات الإنسانية هى على النقيض من هذا القول ، إذ أن هدفها الحقيقى هو تكامل أهداف أسرة المدرسة وتعاونهم لتحقيق أهدافها بما يحقق إشباعهم .

٤- يظن البعض أن العلاقات الإنسانية معناها غض البصر عن أخطاء الغير والمداراة عليها إلى حد التواطؤ أحياناً ، وتغليب عنصر الشفقة والرحمة حفاظاً على لقمة عيش الآخرين حتى لو كانت على حساب العمل ، إن العلاقات الإنسانية لم يناد أصحابها لتكون على حساب العمل والكفاية والعدل ، إنما ظهرت كدعوة لزيادة العمل حسناً وكفاءة وعدلاً .

٥- يظن البعض أن العلاقات الإنسانية معناها القيام بأعمال تروحية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمى أو من خلاله ، فالعلاقات الإنسانية فى نظر هذا البعض إضافة جديدة على العمل ووظيفة جديدة على وظائف الإدارة . إن "العلاقات الإنسانية" ليس شعاراً مقروناً بنشاط سطحي محدود يوضع فوق العمل وإدارته ، إنها نظرية يقصد بها إعادة النظر فى العمل وإدارته ، ويقصد بها إعادة النظر فى العمل وإدارته على نحو يحول طبيعتها إلى نوع جديد أكثر جودة وأكثر فعالية وأكثر إنسانية . وعلى ذلك فالعلاقات الإنسانية ليست شيئاً قائماً بذاته مستقلة عن العمل ، إنما العلاقات الإنسانية والعمل سنوان ومضمون لشيء واحد هو الإدارة الديمقراطية . وأنها السلوك الإدارى الذى يتفق مع المبادئ والقيم الديمقراطية ، وتنمية نمط من الروابط والاتصالات التى تقيم وزناً للأفراد - فرادى وجماعات - بدوافعهم وقيمهم ومعنوياتهم وقدراتهم فى أحسن صورة . وعلى الجانب الآخر : يعتقد بعض النظار / المديرين أنهم بإمكانهم اتخاذ القرارات بمفردهم دون مشاركة للعاملين معهم فى المدرسة واحتكارهم لجميع السلطات والأعمال الهامة . وحجة بعضهم فى ذلك أنهم لا يجدون الأفراد التابعين من يقدر على هذه الأعمال أو يمكنه تحمل المسؤولية . ويعتقد كثير منهم أن وظيفتهم الرئيسية هى اتخاذ القرارات فى كل المسائل والأمور بمفردهم . وأننا إذا سلبناهم هذا الحق لا يبقى لهم شيء ، يذكر . وواقع الأمر أن ناظر / مدير المدرسة يجب أن يشرك معه أعضاء هيئة المدرسة فى

اتخاذ القرارات ، وألا ينفرد بها بنفسه . ولا يمكن أن يقوم ناظر / مدير المدرسة باتخاذ القرارات بمفرده إلا إذا كان من المؤمنين بالإدارة الأوتوقراطية .

ويعتقد كثير من النظار / المديرين أن ما يحسه الآخرون أمر غير مهم نحو ما يقومون به من أعمال . واقع الأمر أن ما يحسه معلم من المعلمين نحو عمل من أعمال ناظر / مدير المدرسة يكاد يفوق في أهميته العمل نفسه . ولذلك يجب أن يضع نفسه دائماً في مكان الأشخاص العاملين معه ، وأن يرى الأمور المتعلقة بهم من هذه الزاوية حتى لا تتعرض قيادته للفشل .

ومن المفاهيم الخاطئة الأخرى هناك بعض النظار / المديرين يعتقد أنه يمكن إجبار هيئة المدرسة على اتباع النظام الديمقراطي . وهذا مفهوم خاطئ أيضاً عن الإدارة . فإذا لم يكن أعضاء هيئة التدريس راغبين في الاشتراك في وضع سياسة المدرسة ، فإن إجبارهم على ذلك يكون غير منتج . ولا يمكننا أن نصل إلى نظام ديمقراطي بوسائل أوتوقراطية . وإشتراك أعضاء هيئة المدرسة في اتخاذ القرارات عملية تدريجية يظهر فيها ناظر / مدير المدرسة قيادته وتوجيهه الحكيم .

وتجدر الإشارة إلى أن العلاقات الإنسانية وحدها لا تكفي لنجاح الإدارة . فهناك جوانب أخرى في الإدارة المدرسية يجب الاهتمام بها مثل النظرة التحليلية والقيم العلمية للإدارة ، بالإضافة إلى ذلك فإننا نؤكد أن توافر العلاقات الإنسانية ، لا ينفي وجود النظم واللوائح المنظمة للعمل . فالإدارة الناجحة هي التي تتوافق أو تتقارب التنظيمات الرسمية فيها مع التنظيمات غير الرسمية وبهما معاً تتحقق أهداف المؤسسة التعليمية . والاتجاهات الحديثة الآن للعلاقات الإنسانية الفعالة زيادة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ، والتوجه إلى الإنتاجية والتحصيل بدلاً من التركيز على سعادة الأفراد ، والقائد السني يمكن أن يدمر المؤسسة .

أسس العلاقات الإنسانية :

من أسس العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية ما يلي :

١ - الإيمان بقيمة الفرد :

إن المدير أو القائد التربوي يؤمن بأن لكل فرد شخصية متميزة يجب احترامها وتقديرها ، وأن الفرد العادي قادر - إذا أتاحت له الفرصة - أن يفكر تفكيراً موضوعياً

منزها عن الاعتبارات الشخصية . وأنه قادر على الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو من مشكلات .

٢ - المشاركة والتعاون :

إن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي ، وحين يتاح المناخ المناسب لجماعة ما لمناقشة موضوع معين أو أمر من الأمور أو يتبادل الرأي فيه ، فإن قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملابساته واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للإجتهد الفردية نظرا لقصور إمكانات وقدرات الفرد .

٣ - العدل في المعاملة :

ضرورة أن يتسيد مبدأ العدل والمساواة بين أفراد المؤسسة التعليمية ، ويجب أن يعامل المدير / الذطر جديع العاملين بالمدرسة معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحاباة وذلك في ضوء قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم ، وإيماننا بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين بالمدرسة .

٤ - التحديث والتطوير :

إن المؤسسات التعليمية في حاجة مستمرة إلى النمو والتطوير والتحديث . والجهاز الإداري - القيادات التربوية - هو الذى يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية - في مجال العلاقات الإنسانية - تنمو بالخبرة والممارسة . بمعنى ضرورة تغذية العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية وفق التطورات والمستجدات التربوية المنشودة .

وفي مجال آخر : هناك أساسيات للعلاقات الإنسانية ينبغي أن تركز على الأسس

التالية :

- ♣ وجود الرغبة لدى العاملين في الحقل التعليمي في التعاون من أجل صالح العمل .
- ♣ توفر الثقة بالنفس لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية .
- ♣ إيمان كل فرد في الجماعة بقيمة الأفراد الآخرين واحترام رغباتهم .
- ♣ التصرف بوضوح في ضوء أهداف العمل .
- ♣ تدبير المواقف والظروف التي تساعد الأفراد على نجاح العمل بما يحقق الأهداف التعليمية والتربوية المرجوة .

العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية :

هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة . ومن ثم فإن العلم بهذه العوامل يساعد رجال الإدارة التربوية على زيادة كفاءتهم الإدارية والارتقاء بمستوى عملهم ومجموعاتهم وتحسين ظروف عملهم وزيادة مستوى أدائهم . ويأتى فى مقدمة هذه العوامل ما يلى :

١ - معرفة الدافعية إلى العمل :

تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل الأفراد المدخل الرئيسى لهم العلاقات الإنسانية . وتقوم الدافعية إلى العمل فى أساسها على ما يعرف بالحاجات الإنسانية التى يقسمها " ماسلو " Maslow إلى خمسة أنواع هى :

١ - الحاجات الفسيولوجية والبيولوجية (مثل الأكل والشرب والنوم والراحة) .

٢ - الحاجة إلى الأمن والطمأنينة .

٣ - الحاجة إلى الإنتماء والمشاركة .

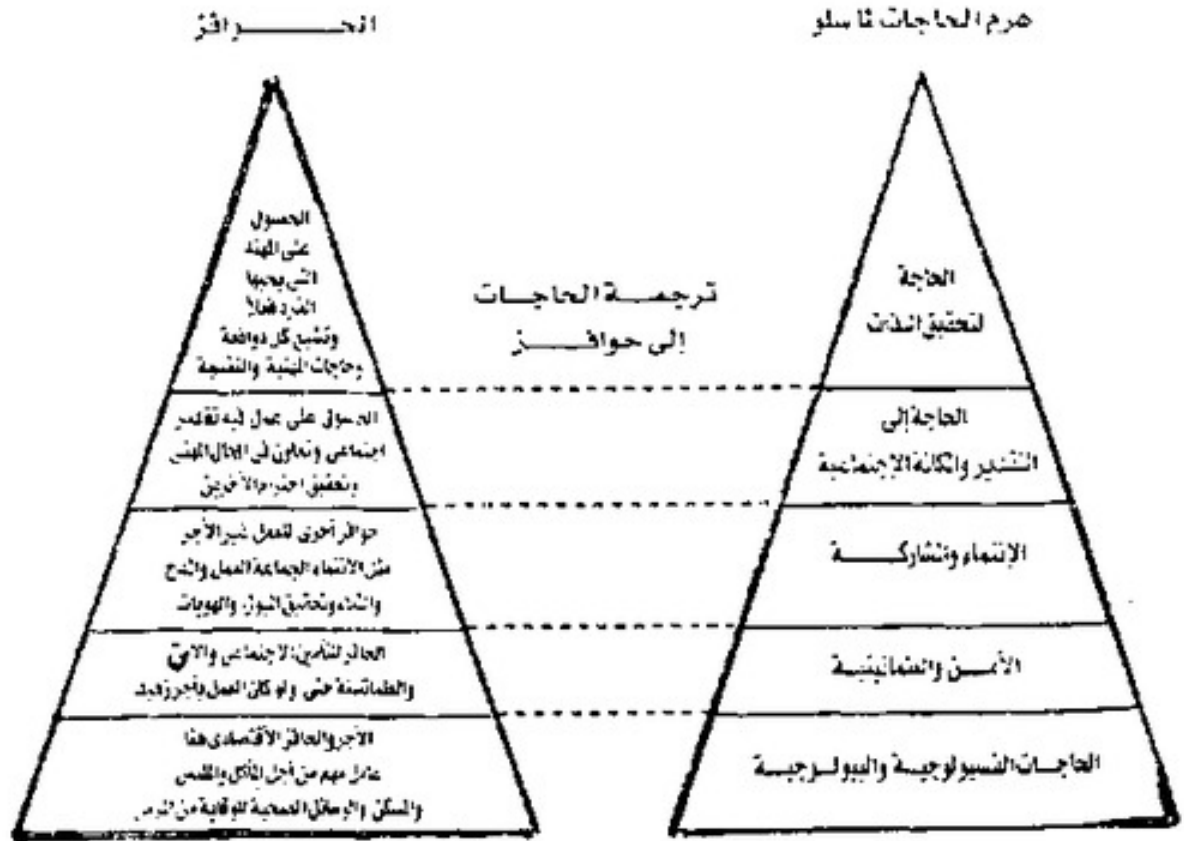
٤ - الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية .

٥ - الحاجة إلى تحقيق الذات .

والنوع الأول من الحاجات يعرف بالحاجات الأولية *primary needs* وعدم إشباعها يؤدى إلى هلاك الإنسان . أما النوع الثانى فيعرف بالحاجات الثانوية *secondary needs* وإشباعها ضرورى لإحداث الاتزان النفسى والاجتماعى للفرد مع بيئته ومجتمعه . ويمكن ترجمة هذه الحاجات إلى دوافع تدفع الإنسان إلى العمل والنشاط . ومن الطبيعى أن تكون هذه الدوافع مادية وغير مادية .

ويوضح الرسم القالى دوافع العمل على أساس الحاجات الإنسانية السابقة وبنفس

الترتيب .



المصدر: محمد منير مرسى، الإدارة التحقيقية، أصولها وتطبيقاتها (بتصرف).

معرفة ديناميات الجماعة :

تتطلب العلاقات الإنسانية معرفة بديناميات الجماعة : ويقصد بها بناء الجماعة وتركيبها والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها . والمعرفة بهذه الديناميات مهمة لرجل الإدارة حتى يمكن توجيه الجماعة توجيهاً سليماً قائماً على المعرفة العلمية الموضوعية بها وهناك بعض المبادئ الهامة التي يجب أن نضعها في الاعتبار إذا أردنا أن نوفر ظروفاً مناسبة لتماسك الجماعة وتفاعلها بطريقة بناءة . وفي مقدمة هذه الاعتبارات ما يلي :

أ - توفير الاتصال الفعال : للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل . إن الاتصال الفعال يتحقق من خلال التنظيم العلمي للاتصال وليس بمجرد الكلمات . نسمع بعض المديرين يقول مثلاً ليس بينى وبين العاملين معنى أى حجاب أو حاجز . إن بابى مفتوح للجميع فى أى وقت . وهذه عبارات تبدو جميلة إلا أنها لا تغنى عن وجود نظام جيد للاتصال . فكثيراً ما يحجم الرؤوسين عن الدخول إلى رئيسهم رغم فتحه الباب أمامهم . كما أن معنى الباب المفتوح لا يعنى فقط إمكانية دخول الرؤوسين إليه وإنما يعنى أيضاً خروجه هو إليهم وزيارتهم والحديث معهم . كما أن سياسة الباب المفتوح للاتصال قد يترتب عليها إضطراب العمل ويعوق الإنجاز بل ويضيع وقت الرئيس إذا لم يضع نظاماً جيداً له .

ويتوقف نوع الاتصال على نوع القيادة أو الإدارة . فالاتصال الأوتوقراطى يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة ويكون الرئيس هو مركز اتصال . بل أن اتصال الأفراد ببعضهم يكون من خلاله . ويتميز هذا النوع من الاتصال بالسرعة إلا أنه يعزل الأفراد عن الاتصال المباشر ببعضهم ويضع على الرئيس العبء كله فى تنظيم الاتصال وتكون أوامر الرئيس وتعليماته وفق هذا النوع من الاتصال ليست محل مناقشة من مرءوسيه لأنها تتم بصورة فردية لكل منهم . ومن ثم لا يستطيع الرئيس أن يعرف ما يمكن أن يسفر عنه أسلوبه فى الإدارة إلا بعد ظهور النتائج بالفعل ويترتب على ذلك ضياع فرصة تعديل الأسلوب فى الوقت المناسب . أما الاتصال الديموقراطى : فتقوم خطوطه فى كل اتجاه بين الرئيس والمرءوسين أنفسهم ، ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه يسهل تبادل الآراء ونقل المعلومات فى الوقت المناسب إلى كل أعضاء الجماعة .

ب - المشاركة : المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعى . كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته وأن له دوراً يسهم به فى توجيه العمل أو اتخاذ القرار . وتعتبر المشاركة مطلباً ديمقراطياً فى الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له . وهذا يعنى أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة فى تحقيق جو من العلاقات الإنسانية السليمة فى العمل . ومن هنا كان من الضرورى إشراك العاملين فى كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ ومتابعة . أى إشراكهم فى كل خطوات العملية الإدارية .

ج - التشاور : يعتبر التشاور مظهراً عملياً للمشاركة . ويعنى التشاور احترام كرامة الفرد واحترام قدرته وإشعاره بالثقة فى رأيه وتشجيعه على المشاركة فى التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلات قائمة . ويترتب على التشاور الوصول إلى قرارات أفضل نتيجة للحوار البناء وتبادل الآراء كما أنه يزيد من تماسك الجماعة وزيادة إسهامها فى العمل وحفزها عليه وهو ما يعتبر هدفاً رئيسياً للعلاقات الإنسانية .

د - الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية : إن كثيراً من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن المشكلات النفسية والاجتماعية التى يواجهها الأفراد فى حياتهم أو مجال عملهم . وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تشير إلى ضعف العلاقات الإنسانية فى المنظمة مثل كثرة حالات التغيب والانقطاع والمرضى وانخفاض مستوى الأداء وكثرة الشقاق والخلافات والنزاع والشكاوى بين الأفراد . ولذلك ينبغى العمل على مواجهة المشكلات النفسية والاجتماعية للأفراد . ولذلك ينبغى العمل على مواجهة المشكلات النفسية والاجتماعية للأفراد ووضع الحلول لها كلما ظهرت . وكثير من هذه المشكلات يمكن علاجه من خلال تفهم القيادة التربوية لدورها واهتمامها بتوفير مناخ صحى مناسب من العلاقات السليمة بين الأفراد . ومما يسهم فى تحقيق ذلك أن يكون للمدرسة أو المنظمة برنامج شامل ترفيهمى رياضى اجتماعى وثقافى . كما يجب الاهتمام بدراسة مظاهر المشكلات النفسية والاجتماعية التى تظهر دراسة فردية موضوعية للتعرف على أسبابها ومحاولة التغلب عليها .

٣ - الروح المعنوية :

يقصد بالروح المعنوية الجو العام الذى يسيطر بين الجماعة ويوجه سلوكها . وتعتبر الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التى تسود المدرسة أو المنظمة كما أنها دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة . فانخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية يمكن أن يستدل منه على سوء أو جودة العلاقات الإنسانية . وهناك مظاهر رئيسية يمكن أن يستدل بها على مستوى الروح المعنوية من أهم هذه المظاهر ما يلى :

١ - مستوى الأداء والإنتاج : يعتبر مستوى الأداء والإنتاج مؤشراً موضوعياً على مستوى الروح المعنوية . فارتفاع مستوى الأداء يعنى إرتفاع مستوى الروح المعنوية والعكس صحيح .

٢ - مدى استمرار العاملين : يعتبر استمرار العاملين فى عملهم مظهراً إيجابياً لمستوى الروح المعنوية وتماسك الجماعة . بينما يعتبر كثرة انتقال العاملين أو تركهم العمل مظهراً سلبياً ودليلاً على انخفاض الروح المعنوية بينهم

٣ - مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل : إن كثرة غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل يعتبر ظاهرة مرضية ودليلاً واضحاً على عدم رضا العاملين عن العمل وهو ما يشير إلى وجود فجوة خطيرة فى الروح المعنوية للمنظمة . ومن البديهي أنه يجب عند حدوث هذه الظاهرة الاهتمام بدراساتها دراسة موضوعية لمعرفة أسبابها ومحاولة التوصل إلى الحلول الكفيلة بحلها .

٤ - مدى ما يسود الأفراد من شقاق أو نزاع أو خلاف بينهم : إن كثرة النزاع أو الشقاق أو الخلاف بين الأفراد دليل على سوء الإدارة وفشلها ودليل على هبوط الروح المعنوية بين الأفراد بدرجة تهدد المنظمة . ولذلك يجب مواجهة هذه المواقف بكل حزم ومحاولة التوصل إلى الحلول التى تحقق الوئام والمحبة والتعاون بين الأفراد .

٥ - مدى كثرة الشكاوى والمظالمات : تعبر الشكاوى والمظالمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا التى يعبر عنها الفرد نحو المنظمة . وقد يكون هذا التذمر فردياً أو جماعياً ويعبر عن حالة حقيقية أو حالة وهمية لا تقوم على أساس وقد تكون الشكاوى موقعة أو غير موقعة وهى فى كلتا الحالتين تشير إلى انخفاض فى الروح المعنوية . وليس من الضروري أن تكون الشكاوى نتيجة سوء الإدارة وإنما قد تكون نتيجة لما قد يسود الجماعة من توتر داخلى . وفى هذه الحالة يجب على الإدارة الرشيدة أن تعالج أسباب هذا التوتر حتى يتحقق الإنسجام بين الأفراد : كما يجب على الإدارة أيضاً أن تهتم بدراسة الشكاوى حتى ولو كانت فردية دراسة علمية موضوعية ، لأن تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة ووصولها لها إلى درجة يصبح معها من الصعب مواجهتها (١) .

٤ - الحوافز :

ترتبط العلاقات الإنسانية فى الإدارة بالحوافز ارتباطاً وثيقاً لما لها من أهمية فى رفع مستوى الأداء فى العمل . وتتنوع الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية . أما الحوافز

(١) محمد متير مرسى : الإدارة التظيمية : لصولها وتطبيقاتها ، عام للكتب ، القاهرة ١٩٦٦ ، ص ص ٩٢ - ١٠٠

الإيجابية ؛ فهي التي تقوم على أساس الترغيب والتحفيز ، أما الحوافز السلبية ؛ فهي التي تقوم على أساس التخويف والترهيب . ولكل من النوعين أساليبه وطوائفه . وهناك حوافز عن طريق إشباع الحاجات النفسية ، وحوافز عن طريق إشباع الحاجات الإجتماعية ؛ والحوافز الاقتصادية أو المادية .

وتقوم الحوافز على أسس سليمة ، من أهمها : جودة الأداء في العمل ؛ مناسبة الحوافز لنوع العمل ؛ مراعاة العدالة في تطبيق الحوافز ؛ أن تكون الحوافز نتيجة للتقييم السليم . أن مدير المدرسة يلعب دورا كبيرا في تحقيق هذا كله ، والإدارة المدرسية الناجحة ، هي التي تعمل على توفير جو من العلاقات الطيبة ، ذلك أن العاملين فيها مجموعة من البشر يختلفون في الاتجاهات والطباع ، ويتباينون في المشاعر والأحاسيس ، هم أيضا يختلفون في سلوكياتهم ومشكلاتهم . ومن ثم يتعين على الإدارة المدرسية مراعاة ذلك .

ويمكن تعريف الدافعية بأنها حالة داخلية في الفرد ، تولد النشاط والحركة ، وتوجه السلوك نحو الهدف . وهي مجموعة من الدوافع ، والرغبات ، والحاجات . بمعنى أن المديرين يعملون على إثارة دافعية العاملين ، فهذا يعنى أنهم يقومون بعمل الأشياء التي يرجون من ورائها إشباع دوافع العاملين وحاجاتهم ورغباتهم بما يؤدي إلى أن يتصرف هؤلاء العاملون بالحالة المرجوة والمرغوب فيها في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها . إن توفر العلاقات الإنسانية السليمة في جو العمل هو نفسه يمثل حافزا إيجابيا رئيسيا للعمل والإقبال عليه . فمدير المدرسة الذي يتوفر في مدرسته مناخ صحي تحكمه علاقات إنسانية طيبة يقبل بلا شك على العمل بنشاط وروح طيبة وينعكس ذلك على الآخرين فيحفزهم على زيادة جهدهم .

العلاقات الإنسانية : (المميزات - المثالب) :

قام " مالكولم ماكنير " Malcolm Menair بهجوم واسع الانتشار على العلاقات الإنسانية في مقالة له في الستينيات بعنوان Too Much Human Relations وعبر عن إحساسه بأن هناك قلقا زائدا نحو مشاعر الأفراد وأنه يجب أن يعطى إهتمام أكثر لأداء العمل . هذا إذا أراد رجل الأعمال أن يحقق فائدة أو بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية إذا أراد أن يحقق الكفاية والفعالية لأدائه .

وفى دراسة قام بها " جريفت " Griffiths وجد أن ناظر / مدير المدرسة الناجح هو الذى يتبع طريقة ديمقراطية فى إدارة المدرسة وهو الذى يحل مشاكل العاملين وهو الذى يعطى سلطات للآخرين . كما أن " كورنل " Cornell فى دراسة للتنظيم الإجتماعى للمدرسة قد أولى إهتماماً كبيراً لجانب العلاقات الإنسانية فى التنظيم . وقد وجد من دراسته أن المناخ أو الجو العام لتنظيم المدرسة أهم من الجانب الإدارى البحث . وأن شعور المعلم وإحساسه نحو المدرسة ربما كان أهم من مجال إتساع سلطاته . وقام " جنكيز " D. Jenkins و " بلاك مان " C. Blackman بدراسة العلاقات بين السلوك الإدارى لنظار بعض المدارس الإبتدائية وإنتاجية المعلمين فى تطوير المناهج . وتوصلوا إلى نتيجة ربما كانت غير متوقعة إلى حد ما ، وهى أن العلاقات الإنسانية فى الإدارة ؛ وإن كانت عاملاً هاماً فى الإدارة التعليمية إلا أنها ليست كافية .

فالإدارة الناجحة تتطلب عدم التدخل الشديد فى عمل المرؤوسين ، ووجود التحديات التى تثير الإهتمام بالعمل والتحمس له والقدرة على إنجاز . وهذا يتطلب عدم وجود ألفة إجتماعية كاملة بين الرئيس والمرؤوسين . فوجود مسافة إجتماعية أو إستقلال إجتماعى بين الرئيس والمرؤوس يساعد على القيادة الإدارية الناجحة . وقد توصل " فيدلر " Feidler إلى هذه النتيجة فى مجموعة دراساته Anote on leadership Theory عندما أشار إلى أن " القيادات التى تجعل بينها وبين مرؤوسيه مسافة تتميز وحدات عملهم بأنها أكثر نجاحاً من القيادات التى تكون على صلة بمرؤوسيهما . إن عدم الإنغماس الاجتماعى للرئيس مع المرؤوسين يساعده على الإحتفاظ بالإستقلال الإنفعالى ، وأن يحتفظ بإتزانه وثباته فى تعريفه للأمور .

الإدارة كعملية إجتماعية :

وسوف يتم التعرض لنموذج الإدارة كعملية إجتماعية من خلال أكثر هذه النماذج شهرة وهما : نموذج جيتزلز . نموذج جويبا .

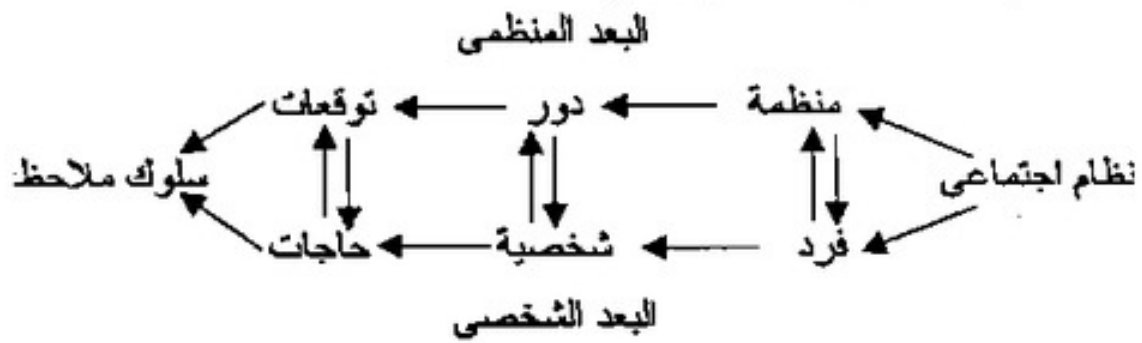
أ - نموذج جيتزلز : Getzels's Model

ينظر جيتزلز Getzels إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمى للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين فى إطار نظام إجتماعى . وهذا التسلسل الهرمى للعلاقات هو من الناحية الوظيفية توزيع الأدوار والإمكانات وتكاملها من أجل تحقيق أهداف النظام الاجتماعى . وكل نظام اجتماعى يضم بعداً اجتماعياً وبعداً آخر نفسياً هذا البعدان منفصلان مفاهيمياً متفاعلان ومتداخلان عملياً .

البعد الأول : يشكل البعد الاجتماعي أو المعياري أو المنظمى (Nomothetic Dimension) للمنظمة ، فكل منظمة تضم مجموعة من التوقعات تتعلق بالقيمة التي سيسلك بها شاغل مثل ذلك الدور .

البعد الثاني : فيشكل الجوانب النفسية للنظام أى بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم ، ويسمى هذا البعد بالبعد الشخصي أو الفردى (Idiographic (personal) Dimension فمن وجهة النظر النفسية فإن لكل فرد شخصيته الفريدة والمميزة ولكل شخصية مجموعة من الحاجات المرتبة وفق هرم معين تؤثر على سلوكياتها .

وكل من البعدين السابقين له أثره على كل مكون إنسانى فى النظام الاجتماعى ، أى أن السلوك الملاحظ لأى فرد فى أى نظام اجتماعى هو دالة التفاعل بين بعدى النظام الاجتماعى : المنظمى والشخصى ويوضح ذلك الشكل التالى :



نموذج جيتزلز لبعدى المنظمة الشخصية
فى السلوك الاجتماعى

ويعنى جيتزلز بالمنظمة أى هيئة تقوم بوظائف معينة ثابتة للنظام الاجتماعى (مثل المدرسة) ، وتمثل الأدوار الجوانب الحية (الديناميكية) للوظائف فى المنظمة ، وعند تحليل أى من هذه الأدوار يتضح أن لكل منها توقعات تسمى بتوقعات الدور (Role Expectations) وهى المتطلبات المعيارية والالتزامات التى يشتمل عليها كل دور وهى التى تحدد لشاغل الدور ما الذى عليه أن يعمل أو يتوجب عمله . هذه الأدوات تكمل بعضها بعضاً وتعتمد على بعضها البعض . وأى دور لا يمكن تعريفه أو ممارسته إلا فى إطار علاقته بأدوار أخرى ، فمثلاً دور المعلم لا يمكن تعريفه أو ممارسته بمعزل عن دور مدير المدرسة أو بمعزل عن دور التلميذ . وما إلى ذلك ، وإن خاصية تفاعل الأدوار هذه هى التى تعطيها سمياتها البنائية .

ويعرف جيتزلز الشخصية بأنها تنظيم ديناميكي للحاجات في داخل الفرد يجعله ينزع إلى الاستجابة إلى المثيرات بطريقة خاصة ، فحاجات الفرد توجه طريقة تفاعلاته مع الأشياء بشكل يجعله يتوقع مترتبات معينة لهذه التفاعلات . وأى سلوك معين يصدر عن كل من البعدين المنظمي والشخصي في آن واحد . أى أن السلوك الاجتماعي يترتب على محاولة الفرد أن يواجه بيئة لها توقعات لسلوكه بطريقة تتمشي مع حاجات الشخصية ويمكن الحكم على فعالية سلوك الفرد من خلال مدى إنسجام وتوافق البعدين (المنظمي والشخصي) والعكس صحيح .

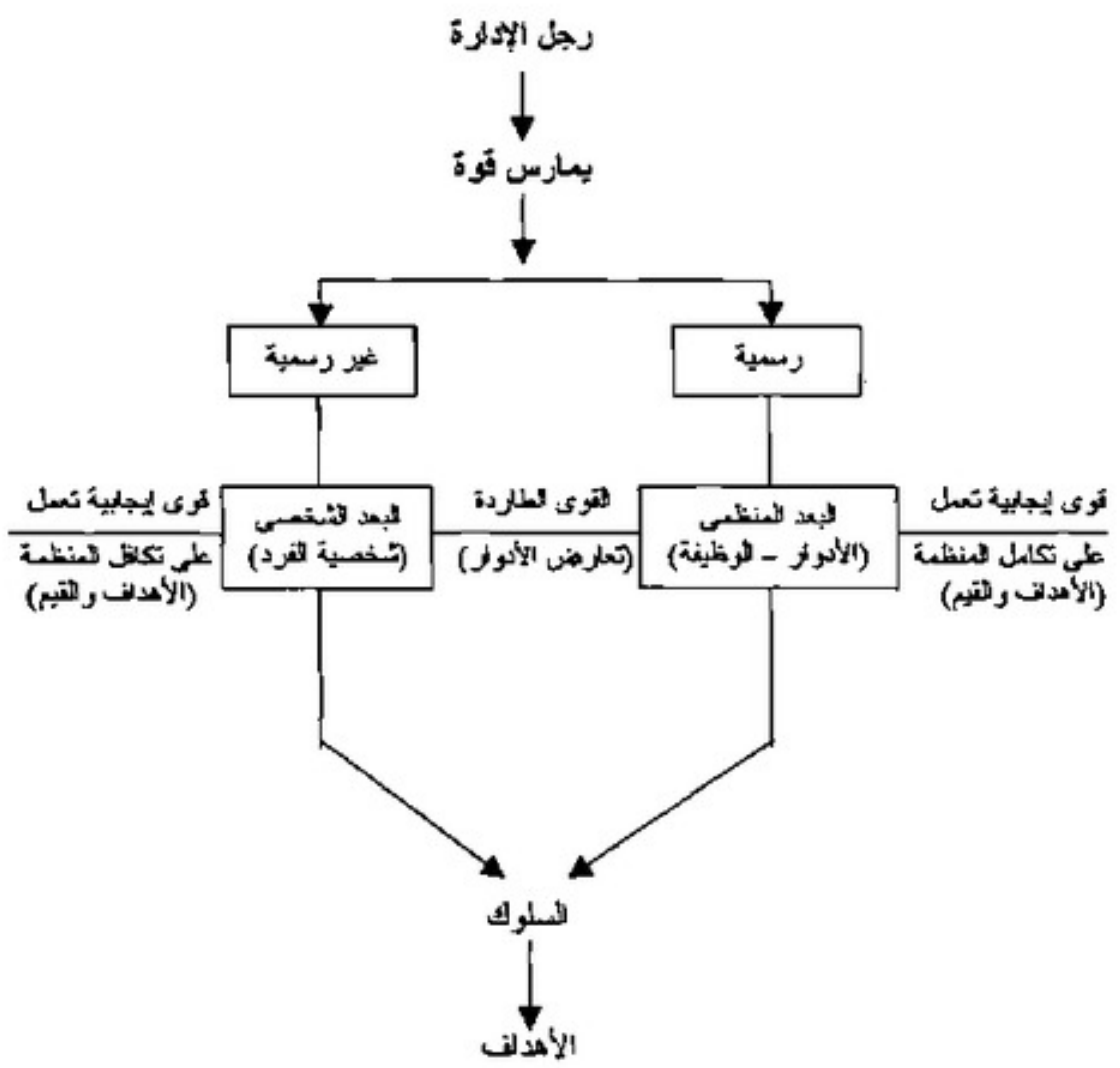
ب - نموذج جوبا : Guba's Model

يوضح جوبا أن نموذج الإدارة كعملية اجتماعية يتمثل في توضيح الواجب الرئيسي لرجل الإدارة وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك : القوى التنظيمية أو المؤسسية Nomothetic والقوى الشخصية Idiographic وذلك من أجل استحداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية وفي نفس الوقت محقق للرضا النفسي . وينظر هذا النموذج إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوى ديناميكية يخولها له مصدران :
المصدر الأول :

المركز الذي يشغله رجل الإدارة في ارتباطه بالدور الذي يمارسه حيث يحظى بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز ، وهذه السلطة رسمية مفوضة إليه من السلطات الأعلى .
المصدر الثاني :

المكانة الشخصية التي يتمتع بها رجل الإدارة ، وما يصاحب هذه المكانة من قدرة على التأثير ، مما يشكل معه قوة غير رسمية . وكل رجال الإدارة - بلا استثناء - يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم ، ولكن لا يحظى جميعهم بقوة التأثير الشخصية ، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية . وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معاً وهما المصدران الرئيسان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة المدرسية .

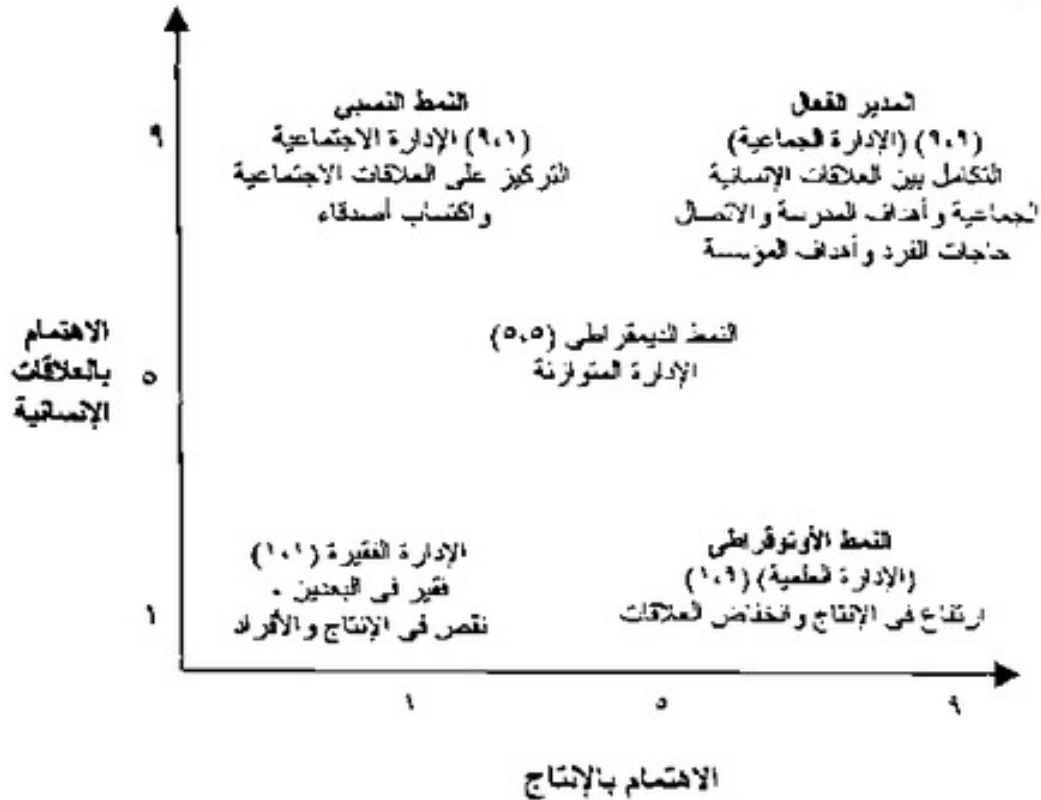
ويرى جوبا ضرورة حدوث التعارض بين دور الفرد وشخصيته والذي يمثل قوة طرد سلبية تعمل ضد النظام وتحويل إلى تفكيكه . إلا أنه لا يعنى أيضاً وجود قوى أخرى إيجابية تعمل على المحافظة على تكامل النظام : وهذه القوى تتسع مع الاتفاق على الأهداف والقيم التي تسود المنظمة . وهكذا : قد يكون بعض رجال الإدارة في أدوارهم لأدوارهم أقرب إلى البعد التنظيمي أو المؤسسي ، وآخرون إلى البعد الشخصي ، ومن هنا يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط إدارية .



نموذج جوبا للإدارة كعملية اجتماعية

الشبكة الإدارية : بليك وموتون Blake & Mouton

يصنف بليك وموتون السلوك القيادي للمدير إلى محورين مدير يهتم بالإنتاج والعمل؛ ومدير يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية. ومن الملاحظ أن المحور الأفقى يدور حول الاهتمام بالإنتاج والعمل من جانب الناظر / المدير (ويشير إلى سلوك المدير فى رسم وتحديد العلاقة بينه وبين أعضاء المدرسة ومحاولته نشر أنماط محددة للمدرسة ، وقنوات الاتصال وطرق إنجاز العمل : أما المحور الرأسى فيدور حول مدى اهتمام الناظر / المدير بالعاملين والعلاقات الإنسانية ويركز على الصداقة والثقة المتبادلة ، والاحترام ودفء العلاقات بين المدير والعاملين بالمدرسة ؛ وتقع درجات الاهتمام فى كل من البعدين على مقياس من تسع وحدات تعطى فيه درجة واحدة لأقل درجات الاهتمام بالعمل أو العلاقات الإنسانية. وقد حدد بليك وموتون خمسة أنماط تمثل حالات السلوك القيادى هى : (١ ، ١) ، (١ ، ٩) ، (٩ ، ١) ، (٩ ، ٩) ، (٥ ، ٥) وفيما يلى نعرض الأنماط الخمسة التى تمثل الحالات الخاصة بالسلوك القيادى للناظر / المدير على النحو التالى :



١- النمط (١، ١) : هذا النمط من النظار / المديرين يمثل أدنى نقطة على محورى الإهتمام بالإنتاج أو بالعاملين . ولذلك فهذا النمط من النظار / المديرين يولى أدنى اهتمام للإنتاج وهو أيضا عديم الاهتمام بالعاملين . ولذلك يطلق عليه البعض " نمط الإدارة السلبية أو الفقيرة " . ومن المتوقع أن السلوك السلبي لهؤلاء النظار / المديرين يفشل فى تحقيق أهداف المؤسسة .

٢- النمط (١، ٩) : هذا النمط من النظار / المديرين يهتم بالدرجة القصوى بالإنتاج والعمل ، ولكن اهتماماته بالعاملين ضئيلة للغاية . وهذا النمط يتفق مع خصائص نمط " الإدارة العلمية " . أو النمط الأوتوقراطى .

٣- النمط (١، ٩) : فى هذا النمط يهتم الناظر / المدير غاية الإهتمام بالعاملين ولكن يتضاءل اهتمامه بالإنتاج والعمل إلى الحد الأدنى : إذ يهتم برعاية العاملين وتلبية حاجاتهم والعمل على رضائهم ونمو قدراتهم وهذا النمط يسمى أيضاً " الإدارة الاجتماعية " . أو النمط التسيبى .

٤- النمط (٥، ٥) : إن هذا النمط يحقق نوعاً من التوازن والاهتمام بالإنتاجية والإهتمام بالعاملين ، ولكن عن طريق عدم المغالاة ، فهو لا يهتم بالعاملين على حساب العمل ، كما لا يهتم بالإنتاجية على حساب العاملين ويسمى هذا النمط أيضاً " بالإدارة المتوازنة " أو " النمط الديمقراطي " .

٥- النمط (٩، ٩) : وهذا النمط الذى ينبغى أن يحاول كل ناظر / مدير أن يصل إليه . فهو يهتم بتحقيق أهداف المؤسسة . أى بالعمل إلى أقصى حد ويسمى هذا النمط " المدير الفعال " أو الإدارة الجماعية . ومن خلال مخطط بليك وموتون يتضح سلوك القائد من حيث اهتمامه بالإنتاج ، واهتمامه بالأفراد أو بكليةهما معاً . ويؤكد بليك أن على القائد أن يهتم بجانبين جوهريين عندما يفكر بممارسة مسئولياته القيادية ، الإهتمام بإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية : والاهتمام بأفراد أسرة المدرسة فى نفس الوقت .

خصائص المدرسة الإنسانية وفعاليتها :

يعتبر " رنيس ليكارد " Rensis Likert من أكثر العلماء دوراً وإسهاماً فى دراسة التنظيم الإنسانى . وبعض العلماء الذين أسهموا أيضاً مثل " دوغلاس

ماكجريجور " Douglas McGregor ، " أرجريس " Argris وقد أكد " ليكارت " Likert أن النظام 4 "System" القائم على الصداقة بين القائد والمرؤوسين والثقة المتبادلة والعمل بروح الفريق ، بالإضافة إلى مشاركة الأعضاء فى اتخاذ القرار واندماجهم فى وضع الأهداف ، هو من أفضل النظم لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية .

أيضاً يعتبر التنظيم الإنسانى من الأنظمة المشاركة والذى يركز على أشياء منها : العلاقات الإنسانية المتبادلة والتي يساندها البعض والبعض الآخر والتعاون والاتصال المفتوح والإحساس بالمسئولية ، والثقة بين أعضاء المؤسسة ، والمشاركة عن طريق مختلف المجموعات فى عملية صنع القرار . ومن أهم خصائص المدرسة الإنسانية التوجه الإنسانى يودى إلى المناخ الديمقراطى لوجود قنوات الاتصال المفتوحة من المؤسسة على البيئة الخارجية ، والاتصال المباشر بين المعلمين والتلاميذ وأسرة المدرسة يزيد الضبط والتحكم والإصرار الذاتى لأسرة المدرسة ومن ثم يودى إلى إشباع حاجات العاملين فى المؤسسة .

وقد أشار كل من " هس " Hass ، " درابك " Drabek إلى أن هناك خمسة مخططات للعلاقات الإنسانية منها :

١ - أن العمال ينظر إليهم على أنهم مخلوقات اجتماعية معقدة تمتلك أحاسيساً وشعوراً ورغبةً وخوفاً . ويرغبون فى العمل نتيجة للحاجات الذاتية ، وحاجات الأمن والرغبة فى أن يكونوا مبدعين وفى تكوين خبرات جديدة بالإضافة إلى البواعث الاقتصادية .

٢ - إن الأفراد يحصلون على الإشباع والرضا من مشاركتهم للجماعة . ومن خلال فرص التفاعل المختلفة بين الأفراد يستطيعون تحقيق أهداف المنظمة التى ينتمون إليها .

٣ - إن الأفراد فى المنظمة يتبعون المعايير ، وليس من الضرورى أن تكون تلك المعايير كما يصفها أفراد المنظمة . ومن الملاحظ أن معايير الرفقاء والأصدقاء ربما يكون لها قوة تأثير أكثر من المعايير الرسمية .

٤ - أن التنظيم الفعال يجب أن يقيم " مجموعات الوظائف المتناسكة والمتداخلة " ، ويجب على المجموعات داخل المنظمة أو التنظيم أن ترتبط ببعضها البعض لإنجاز العمل ، وعملية الاتصال هذه ، يجب أن تعقبها متابعة من خلال التدرج فى السلطة .

٥ - تزيد " مجموعات الوظائف المتماكة والمتداخلة " الدافعية لدى الأفراد، لأن الفرد يمتلك الشعور والإحساس بأنه عضو في المنظمة . ويعتبر الفرد من المدخلات من النظام ، وليس مجرد متلق للمعلومات والتعليمات وأخيراً ، يعتبر نظام المشاركة من الأنظمة الفعالة في عملية التنظيم والإدارة .

ولقد أوضح علماء النفس أن تنظيم العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس يتم على أسس ثلاثة هي : أولاً : يجب على المرؤوس أن يشعر بأن رئيسه يؤيده تأييداً صادقاً في عمله ؛ ثانياً : يجب على المرؤوس أن يكون على علم بما يتوقع منه ، ويتضمن هذا معرفته بالسياسة العامة التي تدير عليها المدرسة ، وبواجباته وحقوقه كمرؤوس ويرأى رئيسه الصريح في العمل ؛ ثالثاً : يجب على المرؤوس أن يتأكد تماماً من أنه ينال تأييد رئيسه ، طالما أنه يقوم بما يتوقع منه في حدود مسؤولياته الخاصة .

ومن الملاحظ أن مناخ المدرسة ما هو إلا حصيلة مجموعة من الجوانب : الاتجاهات ، السلوك ، التفاعلات بين المديرين ، والمعلمين ، وأولياء الأمور والطلاب . وفي حالة نقص في الثقة ، ونقص الإنفتاح على المجتمع والبيئة الخارجية ؛ هنا يظهر أن المدرسة لا تحقق أهدافها . وبالتالي أعضاؤها غير راضيين ، ومن ثم يكون المكان (المدرسة) غير إنساني . ومن الأهمية أن يكون مناخ المدرسة قائماً على الإنفتاح ، الثقة ، والمساندة ومشاركة الآخرين . ويؤثر ناظر / مدير المدرسة بطريقة مباشرة في مناخ مدرسته عن طريق نمط قيادته ويعتمد ذلك على إتاحة الفرص مهنيًا وشخصياً لأسرة المدرسة وإيجاد مناخ من الثقة والإنفتاح ، والإنسانيات بين أعضاء المدرسة .

ولقد وضع " تريمب " Trump تصوراً شاملاً عن المدرسة ذات العلاقات الإنسانية على النحو التالي : التركيز على البدائل والاختيارات بدلاً من توحيد الأنماط والأفعال في تنمية وإدارة السياسة الموضوعية ، وكذلك عملية تنفيذ الأعمال . ؛ إيجاد البيئة الملائمة أو المناسبة التي عن طريقها يستطيع المعلم أن يستفيد من أقصى قدراته واهتماماته ، عندما يدرك الناظر / المدير الفروق الفردية بين المعلمين ، ومن خلال إدراك هذه الاختلافات يستطيع الناظر / المدير أن يؤدي دوراً هاماً وأفضل في تحسين الأداء الوظيفي للمعلم ؛ محاولات متتابة متناسقة لاجتذاب كل من التلميذ والمعلم لكي يتعلم التلميذ أكثر ، مما يعتقد أنه يتعلمه ؛ وهذا الأسلوب يتم من خلال الحوار والمناقشة وعرض الموضوعات بصورة شيقة لزيادة الفاعلية ؛ الممارسة الفعلية والمسئولية لكل من

المعلمين والتلاميذ : مع إدراك أن مثل هذه الإجراءات تعكس الاهتمام والعناية ، يجب إدراك أن ناظر / مدير المدرسة هو أكثر الأفراد قدرة على خلق وتهيئة البيئة الإنسانية داخل المدرسة . ولذلك يجب أن يكون حراً فى استغلال وقته ، فضلاً عن العمل الروتينى فى إدارة مهامه المنوط بها . وبالتالي يستطيع الخروج من مكتبه للتعامل مع التلاميذ والمعلمين لتنمية وتحسين البرامج والإجراءات الإنسانية لكل فرد .

ويوضح " ويلز " Wiles أهم وظائف الناظر / المدير على النحو التالى :

- ◀ إتاحة الفرصة لإقامة المناخ المناسب لأسلوب حل المشكلات بالمدرسة .
- ◀ مسئولية اتخاذ القرار فى ضوء المعلومات الكافية والصادر المتاحة بقدر الإمكان .
- ◀ استخدام السلطة دون تسلط ونفوذ : بقدر ما يعتمد ذلك على الجدارة والمعلومات .
- ◀ زيادة الثقة بين الأفراد والجماعات فى المدرسة .
- ◀ تنسيق كافة الجهود بين العاملين فى الحقل التعليمى .
- ◀ تنمية الإحساس لدى العاملين بالإنتماء والولاء للمدرسة .
- ◀ العمل على زيادة مفهومى التحكم الذاتى والتوجيه الذاتى .

ويؤكد " سيرجفونا " و " استرات " Serjovanni & Starratt أن القيادة المشاركة هى واحدة من أكثر الأنواع فاعلية فى القيادة ، فالقائد الديمقراطى سوف يجد لديه المهارات لأن يحدد لكل عضو من جماعته دوراً قيادياً والقيادة المشاركة تحقق : • إظهار مهارات وقدرات الجماعة ؛ • تنمية وترقية شعور الفرد بوحدة الجماعة ؛ • التأكد بأن كل فرد فى الجماعة يشعر بالمسئولية تجاه الحفاظ على جماعته ؛ • استبعاد المصالح الشخصية والملكية وتحويلها إلى أهداف محددة ترسيها الجماعة ؛ • يمددهم بالجو الذى تشعر فيه الجماعة بالحرية الخالية من أى خوف أو انتقادات ؛ إعطاء المناخ المريح الذى يشعر الأعضاء بالارتياح نحو بدياً واجتماعياً . فالمدبرين / الناظر اليوم يجب أن يشعروا بتزايد واتساع وتنوع الاهتمامات وأساليب التعلم : ومستويات الدوافع لدى التلاميذ والمعلمين والإداريين : ومجتمع الأفراد الذين يعملون معهم . والمدبرون / الناظر الفاعلون هم الذين يستطيعون أن يجددوا ويطوروا ويحرروا طاقات الأفراد من حولهم لأجل أن يؤديوا أعمالهم بأعلى مستوى من القدرة والاحترام المتبادل والمشاركة بين المدير / الناظر وأسرّة المدرسة يمكن أن تخلق مناخاً مثمراً للأداء . والمدارس التى تتمتع بالمناخ الصحى تعتبر أماكن جيدة منها : الأفراد يحبون بعضهم البعض ، ويحبون مدرستهم ،

الثقة ، الإيفاء بالوعد ، التعاون ، الولاء ، العمل بروح الفريق والعمل الجماعي ما يميز هذه المدارس .

ولقد وضع " لوفل " Lovell أن عمليات الإشراف داخل المدرسة تتضمن تحرير الطاقات الإنسانية والقيادة : والاتصال . ويرى أن نظار / مديري المدارس أثناء تحرير الطاقات الإنسانية يمارسون سلطاتهم لخلق مناخ يبني للعمل يتضمن العناصر التالية :
إدراك أن كل الأفراد يمتلكون الشعور بالانتماء ؛ • تشجيع الأفراد على الإكتشاف وإتاحة الفرص المناسبة لهم ، • وضع قيود للفرد وتفسيراته ؛ • محاولة جعل المجموعة متجانسة بقدر الإمكان ؛ • التأكد من أن العمل بالمدرسة يساعد على ترقية وسهولة الإتصال بداخلها ؛ • مساعدة أعضاء هيئة التدريس لحل مشكلاتهم الشخصية .

إن العلاقات الإنسانية من خلال الإشراف من قبل الناظر / المدير تتضمن مساعدة التلاميذ والمعلمين شخصياً في حل مشكلاتهم وتحسين مهارات الإتصال لديهم لكي يصبحوا أكثر إدراكاً لأنفسهم ، ولذلك يمكنهم أن يحسنوا التعامل والاتصال بالآخرين . والنظار / المديرين يجب أن يكون لديهم نفس المهارات الشخصية والتي يشجعون نموها عند الآخرين ، ويجب أن يفهموا أبعاد السلوك القيادي وأن يعرفوا كيف يتغلبون على مقاومة التغيير ، وأن يكونوا قادرين على مواكبة مناخ المدرسة وتهيئة هذا المناخ للتغيرات ، ويعيدوا استراتيجيات ليحلوا مشكلات العلاقات الإنسانية داخل الفصول . أما بالنسبة للمهارات السلوكية الإنسانية التي يجب أن يتقنها القائد بصفته (مدير / ناظر) للمدرسة ، فهذه المهارة هامة وضرورية حيث تمكنه من فهم سلوك أفراد المجتمع المدرسي الذي يرأسه ويقوده من تلاميذ . ومعلمين ، وإداريين ، وتعطيه القدرة على التعامل معهم . وفهم دوافع سلوكهم حتى يمكنه توجيهه وحفزها لما يحقق مصلحة العملية التربوية والتعليمية ومصلحة أفراد المجتمع المدرسي جميعاً .

وتتملك المدارس الفعالة مناخاً قائماً على الصداقة . والتعاون ؛ والتقارب بين الإدارة (المدير / الناظر) وأسرة المدرسة ، لديهم إحساس قوي تجاه المجتمع . ويشارك المعلمون ويتحدثون بتلقائية لبعضهم البعض في المناهج والتعليم ؛ كما أن وجود صراعات وتوترات يؤثر على سير العمل ؛ أما وجود الاستقرار داخل المدرسة فإنه يؤدي إلى الإلتزام بالوعد لتحقيق أهداف المدرسة من خلال الثقة والتعاون والدافعية العالية .

ويؤكد " Sielk " في دراسته الحقلية أنه كلما أتاحت الإدارة للمديرين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار ، كلما أدى إلى زيادة درجة الاحترام والثقة بين العاملين في الحقل التعليمي . ومن الأهمية بمكان أن يكون هناك ثقة متبادلة بين النظار/ المديرين والمعلمين ليعملوا سوياً لتحقيق أهداف المدرسة . والمديرين/ النظار المتعاونين يؤكدون على أن المعلمين مسئولين عن فعالية المدرسة ، إنهم يشجعون المعلمين في المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها مع ضرورة احترام القرارات الفردية للمعلمين والإصرار الذاتي لكل معلم . ومن الملاحظ أن المعلمين الذين يشاركون في اتخاذ القرارات دائماً يلتزمون بتنفيذ هذه القرارات ويكسبون احترام الآخرين . والصفات الإنسانية والاجتماعية للمدير / الناظر في المدرسة الإنسانية تتمثل في أن يتحاشى تعلق الرؤساء ، جاد في عمله ، لا يحابي أحداً من مرؤوسيه . لا يتصيد أخطاء المعلمين وغيرهم من العاملين في المدرسة ، متواضع ، قادر على إقامة علاقات إنسانية بينه وبين زملائه ومرؤوسيه ورؤسائه والعاملين في المدرسة ، حسن السمعة ، وطيب الأخلاق ، يتصف بالبرونة الاجتماعية والتفاني في تحصيل العلم والمعرفة . بالإضافة إلى المسؤوليات والواجبات الإدارية والفنية التي يقوم بها مدير المدرسة ، أيضاً هناك الجانب الإنساني في وظيفته تجاه العاملين بها . وقد أوضحت بعض البحوث التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أن المدير الجيد والكفء ، كما يراه مرؤوسيه قد حصل على تأييدهم وحبهم والتفافهم حوله لأنه يحقق هذه الأمور المتضمنة : يقدر مشاعرنا ، يثق بنا ، يحقق احتياجاتنا ، يدافع عنا وعن مصالحنا ، مهتم بأدائنا للعمل ، ويقدر العمل الجيد ، ويرشدنا إلى كيفية أدائه ، لا يسرف في ألفتة ، بالرغم من صداقته وإمكان الاتصال به ، يحسن رقابة القسم وأفراده ، عادل ويرفض المحسوبية وتتميز قراراته بالترابط ، حازم ومستقيم في قيادته ، يوفق بين مصلحة المؤسسة والأفراد ، يخفف عنا الضغوط الخارجية ويتلقى عنا الصدمات ، يعاملنا باحترام ويحترم شخصيتنا . يستمع إلينا ويفهم نظرتنا إلى الأمور ، كما أنه يستشيرنا ، يمدنا بالمعلومات وبذلك يساعدنا على فهم المواقف ، يعرف عمله كما يعرف عملينا ، قدير ويميل إلى المساعدة ويعطي تعليمات واضحة .

من هذا يتضح أنه من الأهمية أن يكون ناظر / مدير المدرسة لديه من المهارات في فهم السلوك الإنساني : والتعامل معه ، والاتصال الإنساني ، ومهارة استخدام وسائل

الاتصال المختلفة ، الإحساس بمشكلات الآخرين وتقدير مواقفهم . ويجب دائماً أن يضع نفسه محل الأفراد الذين يتعاملون معهم باستخدام أسلوب لعب الأدوار Role Playing .

وتتعزيز المدارس الصحية بأنها أماكن محببة لدى العاديين بها ، يحبون بعضهم البعض ، ويحبون مدرستهم ، الثقة المتبادلة ، الإيفاء بالوعد ، متعاونين ، الولاء ، تتميز بالعمل الجماعي . ويمكن لناظر / مدير المدرسة أن ينمي مهارته الإنسانية بزيادة معرفته عنها وباطلاعه على نتائج البحوث والدراسات التي تمت في مجالها . ومن خلال تفهم أحسن لسلوكه والآخرين في المدرسة ، سوف يكون أكثر مهارة في التفاعل مع الأفراد ، وأكثر إعداداً لعلاج المشكلات قبل أن تقع ، وأيضاً امتلاكه المهارات الإنسانية لعلاج مشكلات خاصة ومعالجة الأفراد . وما يزيد من تنمية المهارات الإنسانية لديه ، زيادة وعيه بالعلاقة التي تربط بين المدرسة والمجتمع ، ووعيه بالفروق الفردية بين العاملين والتلاميذ والعلمين لا في الذكاء فحسب بل في القيم والاتجاهات واليول وفي تصورهم وإدراكهم للأشياء . وينبغي على ناظر / مدير المدرسة أن ينمي مهاراته الإنسانية الخاصة به ، وألا يعتمد على غيره حتى يستطيع أن يدرك المشاعر والأحاسيس التي تفرضها المواقف المختلفة وأن يفهم ما يعنيه الآخرون بأعمالهم أو بكلماتهم وبالتلميح أو التصريح ، وأن ينمي قدرته على الاتصال الناجح بالآخرين ونقل أفكاره وآرائهم إليهم .

وهناك بعض المقترحات المقدمة لناظر / مدير المدرسة لزيادة فعاليته منها :

١ - زيارة كل الفصول في المدرسة ؛ وفي أثناء ذلك لا تعمل كرئيس ولكن كشخص مهتم بكيفية عملية التعليم لدى التلاميذ ؛ وملاحظة الوسائل التعليمية المختلفة التي يستخدمها المعلم ؛ ٢ - أعطى كل معلم تغذية راجية سواء لفظية أو مكتوبة مع إظهار ملاحظات عن أشياء خاصة أثناء الزيارة ؛ ٣ - تكلم بصوت مسموع لأسرة المدرسة ؛ ٤ - اتباع سياسة الباب المفتوح لكل من المعلمين والتلاميذ ؛ ٥ - كن مستمعاً (منصتاً) جيداً مع إظهار الاهتمام والمواساة ؛ بعد الانتهاء من الاستماع تأكد أن المتحدث الذي تستمع إليه أنك فهمت الرسالة . وفي هذا المجال . توقع قيام المدير بدور المنشط والمحرك للعمل Facilitator ويعنى ذلك قيام المدير بتحقيق التضامن والتماسك بين جماعات العمل ؛ بحيث تغدو وكأنها فريق عمل متكامل Team work ؛ وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرار . وإدارة الصراعات المختلفة التي تنشأ بين جماعات العمل ؛ توقع قيام

المدير بدور كمعلم Mentor والذي يتضمن معرفة الاتجاهات السلوكية التي تؤثر على سلوكه والاتجاهات السلوكية لدى العاملين، والقدرة على الاتصال الشخصي Communication Interpersonal وتنمية قدرات المسؤولين من خلال التدريب المنظم المتخصص الذي يحتاجه المرؤوسون فعلا والعدالة والموضوعية وتشجيع الأداء الجيد وإثباته.

والمدرسة الفعالة من وجهة نظر المديرين الأمريكيين واليابانيين هي التي تمتلك مناخاً إيجابياً ؛ يشعر التلاميذ بالارتياح تجاه المدرسة والحضور ، وأيضا المعلمون يشعرون بالارتياح تجاه التدريس . وكل العاملين يعملون سوية للعناية بالتلاميذ ، وبالتالى البيئة المحيطة بالمدرسة آمنة ومنظمة . ويظهر دور الإدارة فى مساندة هيئة التدريس بها والتلاميذ . وعمليات اتخاذ القرار تشمل كل المدخلات وهيئة العاملين بالإضافة إلى أولياء الأمور والمجتمع المحلى . وتوجد أهدافاً واضحة للمدرسة ، وكل واحد يعمل مع البعض الآخر لتحقيق تلك الأهداف . ويوجد إرشاد ونصح وتقويم لكل فرد للعمل الذى يقوم به بالرغم من تباين ثقافات كل من اليابان وأمريكا . كل واحد يعرف ما هو متوقع منه أو منها . التلاميذ وهيئة التدريس والإدارة يعملون بطريقة منسجمة ومتعاطشون للعمل الأفضل .

ثانياً : العلاقات الإنسانية واختلاف وجهة نظر الموجهين نحو أداء عملهم :

تمهيد :

يعتبر الموجه ، مهما كانت وظيفته ولقبه ، ومهما كانت فكرة الأفراد عن طبيعة عمله ، عاملاً هاماً فى سير العمل المدرسى بطريقة فعالة وفى التنسيق بين وظيفة المدرسة ، وبين ضروب النشاط التعليمى التى يمارسها المجتمع المحلى . ومن ثم يكون الإشراف الفنى من أهم العوامل التى تساعد على نجاح العملية التعليمية وتعديل على تحقيق أهدافها .

والموجه - بفضل معلوماته وخبرته فى ميدان التعليم - يركز اهتماماته على توجيه ومساعدة من يشرف عليهم ليفهموا أنفسهم ويغيروا أو يعدلوا من سلوكهم الذى قد يعوقهم عن تكوين علاقات طيبة مع الأفراد والجماعات ويقوم نموهم ليؤدوا وظائفهم على أحسن

درجة ممكنة ويعاونوا على تحقيق أغراض المجتمع ، والموجه في توجيهاته وزياراته وسناقشاته يهدف إلى ناحية هامة جداً حتى أن تنمو عند المعلمين روح الثقة بالنفس والاعتزاز بمهنة التدريس والتعاون مع زملاءه وناظر/ مدير المدرسة في حل المشكلات الفنية ومواجهة العقبات التي تعترضهم مستفيداً في ذلك مما لديه من مواهب وقدرات ، فالتعامل مع الأفراد هو أساس الإشراف التربوي ومقياس نجاح الموجه أو فتنه يكون على أساس الطريقة التي يعاملهم بها ، فقد يكون الموجه قديراً في مجال معين ولكنه قد لا يكون كذلك في مجال العلاقات العامة ، التي تتمثل في جذب العاملين نحو أداء عملهم بكفاءة واقتدار ، وفي ترغيب أولياء الأمور ، ومواطني البيئة للمشاركة في الأنشطة التي تساعد على تقدم المدرسة كمركز إشعاع للبيئة التي توجد فيها . إن إعداد الموجه لمهنته ، يقتضى إعداد برامج تدريبية على فن التعامل مع الفئات التي تساهم في إنجاح العملية التربوية . ومن ناحية أخرى فإنه يجدر تدريب الموجهين على طرق وأساليب التدريس الحديثة ، وإطلاعهم على الجديد في هذا الميدان حتى يستطيع أن يساعدهم في التقويم الفعال لعمل المعلم .

ومن الجدير بالذكر أن الموجه يتعامل مع فئات مختلفة منها ، المعلم ، والتلميذ ، أو ولي الأمر وغيرها من الجماعات التي تدخل في نطاق العمل المدرسي . والموجه بالنسبة للمعلمين هو قائدهم المهني المسئول عن نجاحهم في عملهم وتحقيق الأمن والاستقرار لهم حتى يمكن أن يعطى المعلم ثمار جهده للعملية التربوية في تعاون مع زملائه ، وهذا يؤثر تأثيراً إيجابياً على تحقيق الأهداف المنشودة .

أما الموجهون الأوائل فلهم دورهم في القيادة التربوية والتي تتمثل في الإشراف فنياً على سير العمل بكفاءة ونجاح ، ومتابعة الموجهين أثناء قيامهم بتوجيه المعلمين في المدارس عن طريق المتابعة الميدانية والاجتماعات الدورية : وإعداد برامج تدريب حديثة للموجهين لإطلاعهم على نظام الإدارة والتوجيه مما يساعدهم على النجاح في مهماتهم ، ومتابعة تنفيذ النشرات والدوريات التي تصدرها الإدارة المركزية للتعليم بالوزارة .

لقد وضع " لوفل " Lovell أن عمليات الإشراف تتضمن تحرير الطاقات الإنسانية والقيادة والاتصال . ويرى أن المشرفين أثناء تحرير الطاقات الإنسانية يمارسون سلطاتهم لأجل خلق مناخ بيئي للعمل يتضمن العناصر الآتية :

- ١- إدراك أن كل الأفراد يمتلكون الشعور بالإنتعاش.
- ٢- تشجيع الأفراد على اكتشاف وإتاحة الفرص المناسبة لهم.
- ٣- وضع قيمة الفرد وتفسيراته.
- ٤- محاولة جعل المجموعة متجانسة بقدر الإمكان.
- ٥- التأكد من أن العمل بالمدرسة يساعد على ترقية وسهولة الاتصال داخلها.

إن الأسلوب أو المدخل الذى يتبعه الموجه تجاه المعلمين غالباً ما يركز على التوجيه المباشر فى شرح المادة والمحتوى العلمى والأساليب المختلفة للمعلمين لكى يتبعوها. وبعض الموجهين يفضل مساعدة المعلمين ومشاركتهم فى مسألة اتخاذ القرار واختيار المادة والمحتوى العلمى والأساليب المتعلقة بالتدريس. ومن الملحوظ أن اتباع الموجه للتوجيه غير المباشر هذا المدخل لا يدعى التوجيه من طرف الموجهين فقط ، لأن المعلم يحتاج المساعدة من خلال تعايشه مع المشكلة. والمعلم يتوقع مع الموجه أن يمد له يد العون وأن يعطيه بعض الإجابات. ومن ثم يستطيع الموجه أن يحفز المعلمين باتباع أسلوب التوجيه غير المباشر ، وليس عن طريق التوجيهات المباشرة بأن يخبر المعلمين عن كيفية ما ينبغى أن يفعلوه فى التدريس. وهذا يعتبر من أهم المبادئ الأساسية فى العلاقات الإنسانية فى زيادة دافعية الأفراد للعمل وحثهم على التعاون والعمل بكفاءة عن طريق تعليقات الموجه.

ويجب أن يكون الموجه ديمقراطياً ، فى كل تصرفاته ، وأن يتمسك بكل القيم التى يريدتها هو ، وعلى المعلمين الذين يشرف عليهم ، أن يثبتوها فى نفوس التلاميذ ، لأن القدوة أحسن أثراً من التلقين. ويقتضى أن يتوافر الاحترام وأن يسود استخدام المنطق ، ويختفى الاحتماء فى السلطة ، وأن يحترم رأى الأغلبية فى الأمور التى يحسمها أخذ الأصوات. ولباقة الموجه تقتضيه - أثناء الاجتماعات - بلورة الأفكار التى كشف عنها الجداعة ، وترجمة ما يصدر من قرارات إلى إجراءات وأعمال.

وهناك نقطتان على جانب كبير من الأهمية فى دور الموجه هما :

- ١- الملاحظة والتوجيه والإرشاد وليس التعليم والتفتيش والإلزام.
- ٢- خلق اتصال حقيقى بين التلميذ وثقافته. بحيث يجب أن يولد لدى التلميذ رغبة فى الاحتكاك بتراثه الثقافى ويؤدى به إلى تذوق القيم والفرص التى يقدمها هذا التراث ويصل إلى أعماق التلميذ.

ويهدف الإشراف بصفة عامة إلى تحسين العلاقات بين المعلمين - وتقوية أواصر الترابط والتعاون بين صفوفهم ، كما يهدف إلى نموهم المهني . أثناء اشتغالهم بوظائفهم ، وتقديم قيادات ديمقراطية فعالة : تعمل على ترقية التقدم المهني في المدرسة ، وتساعد على تحسين أنواع النشاط التي تقدمها للتلاميذ ، ويهدف كذلك إلى تقريب المدرسة من المجتمع ، وتقوية صلتها . ولا تستطيع أن تصدر تشريعاً ، يقضى بضرورة التعاون والانسجام بين المعلمين ويدعو إلى حسن العلاقات بينهم . ثم تنتظر ، فإذا كل شيء ، على ما يرام . وإنما يحدث ذلك كله . متى عمل المعلمون معاً ، في جو مناسب ، وبيئة تشجع على التعاون : والإنتاج . بإشراف قيادة حكيمة ، ونمو غايات محددة ، واضحة : بالإضافة إلى ذلك يهدف الإشراف إلى بناء قاعدة خلقية صلبة ، بين جماعة المعلمين ، وإلى توحيدهم في جماعة متعاونة للوصول إلى أهداف عامة موحدة .

والمعلم هو الأداة الأولى لتنفيذ أى برنامج تعليمي ، وهو الذى يتولى تحقيق الأهداف التربوية . فعلى كفايته ومهارته وأخلاقه وروحه يتوقف مستقبل التعليم . والموجه كما يقول " بارتكس " هو معلم المعلمين ، ويعتبر عملية الإشراف الفنى عملية تعليم بين الموجه والمعلم لتحسين تدريسه ، ويقول أيضاً " إصرف الطفل والمعلم إذا أردت أن تكون مشرفاً فنياً " . والموجه رائد يبذل جهده ووقته في تحسين عملية التعليم ، ولذا يجب أن تتوطد العلاقة الإنسانية بينه وبين المعلم فى سبيل تعاونهما لتحقيق الهدف الذى يشتركان فى تحقيقه . ويجب أن يحترم الموجه شخصية المعلم ، ويظهر ذلك فى سلوكه نحوه حتى ينعكس هذا السلوك فيبادله الاحترام . بمعنى أن وظيفة الموجه أن يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلم ، وذلك بإيجاد جو مهني ، أخوي ، يستريح إليه المعلمون جميعاً ، ويحسون معه بالثقة فى أنفسهم ، وبالأمن والاطمئنان فيما بينهم ، وبأنهم يحبون مهنتهم ويخلصون لها .

فالمعلم دائماً يتوقع من الموجه مساعدة كبيرة فى جوانب متعددة ومتشعبة وهذه الجوانب التى يجب أن يأخذها الموجه بالجدية الكافية فى تكوين ميسار يمكن أن يقوم على أساسه أسلوبه ومدى نجاحه فى تحقيق رغبات المعلمين . ومن الأمور التى يتوقعها المعلمون من الموجه ما يأتى :

١- أن يحيطهم علماً بمعلومات جديدة عن الإدارة التى يعملون بها .

٢- أن يدرب كلا منهم على خطة سير العمل وخاصة الجدد منهم ويشترى قدراتهم بكل جديد فى مادتهم .

٣- أن يقدر للمستأجرين أعمالهم .

٤- أن ينتقد نقداً بعيداً عن الاستبداد والظلم والعصبية .

٥- أن يكون المصدر الرئيسى للمعلومات المتعلقة بالمادة وما يجد فيها من أبحاث وتطورات .

٦- أن يحسن تخطيط أعمالهم وتنسيق مجهوداتهم .

٧- أن يأخذ بيدهم نحو التجديد المستمر والابتكار المتواصل والعطاء الجيد .

٨- أن ينتفع بالثبات الانفعالى والهدوء العاطفى بما يمكنه من التفاعل معهم تفاعلاً صحيحاً إيجابياً .

٩- أن يبصرهم بالطرق اللازمة لتوثيق العلاقة بينهم وبين التلاميذ .

١٠- أن يرشدهم إلى الأسس التى يقوم عليها نقد وتحليل وتقويم المناهج والمقررات الدراسية .

١١- أن يساعدهم فى كتابة أبحاث عن موضوعات تخدم المادة بتوجيههم إلى الكتب الجديدة والمراجع القيمة التى يمكن الرجوع إليها عند الكتابة .

١٢- أن يساعدهم على النهوض بمادتهم والاستفادة بما حولهم من أماكن تاريخية ومراكز صناعية ومواقع جغرافية وخامات فى البيئة يمكن استغلالها فى تفهم المادة الدراسية .

١٣- أن يحترم شخصياتهم وقدراتهم الخاصة .

١٤- أن يكون دائماً مساعداً لهم فى حل مشكلاتهم وأن يفرق بين ما يريدون هم وبين ما يريد هو وأن يزودهم به .

من هذه النقاط وغيرها نجد أن المعلم قد حدد الأشياء التى يحتاجها من الموجه ومن ثم وضع النقاط التى يمكن أن يقوم عمل الموجه من خلالها . ومن خلال هذه النقاط أيضاً يمكن التعرف على أسباب رضا الموجهين وعدم رضاهم والتعرف على طبيعة العلاقات الإنسانية داخل المبنى المدرسى .

إن المبادئ التى تحكم العلاقة بين الموجه وبين المعلمين . هى التى تحكم علاقة كبل قائد ديمقراطى بمن يعملون معه . وسنذكر هنا أهم المبادئ التى نرى الأخذ بها ، وتيسر

على الموجه مهمته . ويوظف صلاته بالعاملين معه . ومن ثم يضمن إخلاصهم فى عملهم ويحصل منهم على أفضل ما عندهم :

١- الموجه عمله الإرشاد والتوجيه ، إلا أن هذا ينبغى ألا يغيره بالتعالى على المعلمين ومحاولة السيطرة عليهم . يجب أن يعاملهم بوصفهم مواطنين ، لهم نفس الحقوق التى له ، وعليهم نفس الواجبات . ويجب أن تكون العلاقة التى تربطه بهم علاقة فى المهنة ، اشتركوا فى الإعداد ، وفى العمل الذى يؤدونه .

٢- مسئولية الموجه يجب أن يؤديها على أساس مهنى ، ويترفع عن الأمور الشخصية ، ويقيس أعمال الأفراد ، وتصرفاتهم بمقياس موضوعى .

٣- الإشراف يجب أن تكون ركيزته ، التى يستند عليها ، هى التعاون فى التفكير ، والعمل والجهد .

٤- يمكن إحراز تقدم كبير فى النهوض بالتربية ، وتحسين العملية التعليمية عن طريق العمل المتأنى ، على أساس ثابت متين ، من حسن النية ، والفهم العميق ، بين القائمين بأمور التعليم ، والتصميم على العمل وعلى بلوغ الهدف .

٥- يجب أن يثبت فى ذهن الموجه دائماً ، وفى جميع الأوقات ، أن الروح المعنوية العالية فى صفوف المعلمين ، ضرورة جداً ، وأن من واجبه العمل على توفير الشعور بالأمن ، والإطمئنان بينهم ، وعدم زعزعة الثقة فى نفوسهم ، وفى قدراتهم المهنية .

٦- يجب أن يوجه العمل باستمرار ، وبانتظام على تقوية أوأصر العلاقات المهنية ، والاجتماعية ، بين العاملين فى مهنة التدريس ، وعلى ترقية هذه الأواصر : والسمو بها .

٧- يجب أن يعمل الموجه : على تكافؤ الفرص المستمر بين المعلمين : فى كل ما يساعد على نموهم الشخصى والمهنى .

٨- يجب أن يساعد الموجه كل معلم ، على تنمية قدراته الخاصة ، وإبرازها وعلى الكشف عما قد يكون لديه من مواهب أخرى ، ربما لا تكون على مستوى عال ، ولكن تنميتها تكون ذات نفع شخصى ومهنى .

٩- يجب أن يبذل الموجه كل ما يستطيع من جهد ، فى معارضة المعلمين ، على التغلب على الصعوبات ، التى تعترض طريقهم ، والتنبؤ بحدوثها ، فى ضوء الحالات المعائلة ، التى حدثت من قبل ، وفى الاحتياط حتى لا تتكرر .

١٠- يجب أن يساعد المعلمين جميعاً ، وبخاصة المبتدئين ، والقادمين الجدد منهم ، على التأقلم مع المدرسة والبيئة ، وألفة الجو السائد فيهما ، والإطمئنان إليه .

١١- يجب أن يعمل الموجه ، على توفير كل ما يستطيع من أسباب الراحة الشخصية ، والنفسية . للمعلمين ، وأن يهتم بهم ، ويحسن العلاقة بين بعضهم البعض .

١٢- يجب أن يتكيف الموجه ، في كل مشروعاته ، وخطته ، وأعماله ، مع قدرات المعلمين ، واتجاهاتهم ، بل يجب أن يضع في اعتباره نواحي تحيزهم أيضاً ، وأن يراعيها .

١٣- يجب ألا يكون الموجه حرفياً ، في التقييد بالرسميات ، وأن يراعى البساطة وعدم التكلف ، في تصرفاته الشخصية ، وفي معاملاته مع المعلمين .

١٤- يجب أن يراعى الموجه استخدام أبسط الوسائل ، وأسهلها ، وأن يجعلها في إمكان المعلم ، وفي متناوله ، وأن يحقق التلاميذ الأهداف التربوية المرغوب فيها .

كما يجب أن تقل المسافة بين الموجه والمعلم : ضرورة أن يقضى الموجه وقتاً أكثر وزيارات أكثر ، وذلك لزيادة تفهم المعلمين الذين يعمل معهم . ومن الجانب الآخر يكون الموجه متعاوناً Cooperative ومنسقاً Coordinator للمعلمين ، ومن خلال قياس وتقدير أداء التلاميذ ، يستطيع الموجه أن ينمى عدداً من المهارات لدى المعلمين لتحسين عملية التعليم . والحقيقة التي يجب أن يدركها الموجه أن كلا من المعلم والتلميذ آدميون من البشر وليسوا مواد تعليمية جامدة لأجل تحسين العملية التعليمية . بمعنى أنه لكي يكون الموجه قائداً تعليمياً يجب أن يهتم بمشاركة العاملين معه وليس بالبرنامج التعليمي في حد ذاته .

والموجه المتعاون Co-Operative Supervisor هو الذي يشجع المعلمين لكي يكونوا متعاسكين ، يساند البعض الآخر ويعمل على تحرير طاقاتهم وانطلاقها والالتزام : لأجل مساعدة التلاميذ في عملية التعلم . بمعنى أن واجب الموجه أن يكتشف ما عند كل معلم من قدرات كامنة ويستخرجها Release ، ومواهب مستترة . ثم يتيح لها الظهور والتعبير عن نفسها . في محاولات عمل المعلم المناسبة لها . ويجب أن يلقي المعلم من الموجه : العون : والتشجيع : والتوجيه : حتى تثبت قدمه ، ويقدم خير ما عنده . ولا يقف واجب الموجه عند إظهار الكفايات المهنية . وتنميتها لدى المعلمين . بل

يتجاوز ذلك إلى ضرورة العمل على توسيع ثقافتهم العامة ، وإمامهم بشئون الحياة وأحوال العالم . فالمعلم إنسان قبل أن يكون معلماً ، وكلما إزدادت معلوماته واتسعت معارفه ، شعر بالسعادة فى حياته الخاصة ، وكان أكثر إنتاجاً فى تدريسه ، وفضلاً عن ذلك فسوف يكون مثلاً طيباً يحتذىه تلاميذه ، وينهجون على منواله ، أما إذا كان المعلم خاملاً ، غير متحمس لشيء ، فلن يستطيع أن يوقد الحماس فى تلاميذه، فى أى ناحية .

وإذا كان الجانب الإدارى ، من وظيفة الإدارة المدرسية ، هو تنظيم إدارة المدرسة ، حتى يتم التعليم ، فإن الجانب الإشرافى منها يعنى ، إحداث تحسين مستمر فى العملية التعليمية . ومن هنا نجد من العسير ، إيجاد حد فاصل بين الجانبين ، ونجد أن الصلة الوثيقة التى تربطهما ، تعبر عن نفسها وليس هناك تعارض ، من أى نوع ، بين ما يقوم به مدير / ناظر المدرسة من إشراف ، وبين ما يقوم به الموجه المقيم خارج المدرسة . بل إنهما يؤديان عملاً تعاونياً لخدمة العملية التربوية ، ويكمل كل منهما صاحبه . نحن لا ننتظر من مدير / ناظر المدرسة ، أن يكون ملماً بتفاصيل جميع المواد الدراسية ، التى يقوم بتدريسها المعلمون فى مدرسته ، ولا نتوقع أن يكون فى إمكانه مد يد العون إلى كل معلم ، فيما يصادفه من مشكلات تتعلق بتفصيلات أى مادة دراسية ، ولكن الموجه المختص يستطيع أن يقدم هذا النوع من العون . ومدير المدرسة - بوصفه موجهاً مقيماً - يستطيع أن يقدم الكثير لمساعدة المعلم ، فى الحكم على التلاميذ واكتشاف قدراتهم ، واختيار الوسائل المناسبة للتعامل معهم ، ووضع إمكانات المدرسة تحت تصرف المعلم لخدمة التلميذ .

إن الموجه قبل أن يبدأ بالنقد وإعطاء التوجيه والإرشاد للمعلم ملزم أن ينظر إلى نفسه وأين هو من جوانب العملية التربوية المختلفة . فهل هو فى مكانة تساعده على أن يؤدي واجبه بنجاح ، وهل لديه القدرة العلمية والتربوية ما يمكنه من توجيه وإرشاد المعلمين وهل لديه من الخطط والأهداف ما ساعده فى تحقيق ذلك ، وهل لديه من الاستعداد النفسى والمرونة الكافية ما يسهل عمله واتصاله بالمعلمين ؟ إن الموجه لا شك فى حاجة ماسة إلى معرفة الإجابة عن هذه الأسئلة وغيرها حتى يمكن أن يثق بنفسه ويقدرته على أداء عمله وواجباته . من هنا تظهر أهمية الدراسة الحالية فى محاولة التعرف على طبيعة العلاقات الإنسانية بين الموجه والفئات التى يتعامل معها داخل المدرسة . بالإضافة إلى ذلك محاولة التعرف على أسباب رضاهم عن عملهم اليومى ، وأسباب عدم رضاهم

لمحاولة الوقوف عليها والعمل على إيجاد الحلول المختلفة لأجل تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية واثراء وظيفتهم فى العملية التعليمية والإشرافية .

تحديد المشكلة :

إن المشكلة التى تتناولها هذه الدراسة هى محاولة التعرف على آراء الموجهين نحو أسباب رضاهم عن عملهم اليومى . وأسباب عدم رضاهم ومحاولة التعرف على طبيعة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة بين الموجهين وباقى الفئات العاملة فى الحقل المدرسى ويمكن صياغتها فى الأسئلة الآتية :

س ١ : ما أسباب رضا الموجهين عن عملهم ؟

س ٢ : ما أسباب عدم رضا الموجهين عن عملهم ؟

س ٣ : ما طبيعة العلاقة بين الموجه والفئات الآتية :

- | | |
|-----------------------|------------------------|
| ١- مديرى المدارس . | ٢- وكلاء المدارس . |
| ٣- المعلمين الأوائل . | ٤- المعلمين . |
| ٥- التلاميذ . | ٦- العاملين بالمدارس . |

هدف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على كيفية توفير المناخ المدرسى الملائم من حيث :

- ١- أسباب رضا الموجهين عن عملهم من وجهة نظرهم .
- ٢- أسباب عدم رضاهم عن عملهم من وجهة نظرهم .
- ٣- طبيعة العلاقات التى تربط الموجهين والعاملين معهم ، والديناميات المختلفة التى تحدث بين مختلف هذه الفئات فى المجتمع المدرسى (مديرى المدارس ، وكلاء المدرسة ، المعلمين الأوائل ، التلاميذ ، العاملين بالمدارس) من وجهة نظرهم .
- ٤- تنمية وتحسين طبيعة العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين فى الحقل التعليمى .
- ٥- الكشف عن المداخل أو الأساليب التى يمكن أن يتبعها الموجه لتحقيق التوفيق بين حاجاته وحاجات العاملين معه وأهداف المؤسسة التعليمية .
- ٦- الوقوف على معرفة أسباب عدم رضا الموجهين فى عملهم والعمل على تقديم مقترحات وتوصيات لأجل النهوض بالعملية الإشرافية .

المصطلحات :

١ - الرضا - الإشباع : Satisfaction

يشير إلى إشباع حاجات الفرد ورغباته ، وعلى وجه الخصوص تلك الحاجات التي ترتبط بالزيادة من قيمة الذات عبر المكانة والثناء .

٢ - العلاقات الإنسانية : Human Relation

يشير " ديفز " Davis إلى مفهوم العلاقات الإنسانية بأنه يقوم على التفاعلات بين الأفراد بحيث يتجمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة . وهي أيضا تكامل الأفراد في موقف عمل يدفعهم إلى العمل معاً بشكل منتج ومتعاون فيه رضا اقتصادى ونفسى واجتماعى . ويرى " ترد جولد " Tred gold أن رفع الكفاية البشرية والإنتاجية إنما يعتمد بالدرجة الأولى على مدى تقدم العلاقات الإنسانية .

٣ - الموجه : Supervisor Or Director

هو الفرد الذى يحمل على عاتقه مسئولية التوجيه والإرشاد ومساعدة المعلمين فى مدارسهم لكى يعطوا من أوقاتهم وجهودهم وخبراتهم لتلاميذهم .

أداة الدراسة :

استخدم الباحث استمارة الموجهين بالعينة موضوع الدراسة ، كما استخدم الباحث المقابلات الشخصية للعينة موضوع الدراسة (أنظر الملاحق) .

عينة الدراسة :

اشتملت عينة الدراسة على ٦٥ خمسة وستين موجهاً ممثلين من الإدارات التعليمية بمحافظة القليوبية على النحو التالى :

١١	أحد عشر موجهاً من إدارة بنها .
٨	ثمانية موجهين من إدارة طوخ .
١٠	عشرة موجهين من إدارة قليوب .
١٣	ثلاثة عشر موجهاً من إدارة كفر شكر .
٦	سنة موجهين من إدارة الخانكة .
٩	تسعة موجهين من إدارة شبرا الخيمة .
٨	ثمانية موجهين من إدارة القناطر الخيرية .

حدود الدراسة :

١ - اقتصرت الدراسة على عينة من السادة الموجهين من محافظة القليوبية، ممثلة في الإدارات التعليمية الثمانية (بنها ، طوخ ، قليوب ، كفر شكر، شبين القناطر، شبرا الخيمة ، القناطر الخيرية ، الخانكة ، أبو زعبل) ، بمرحلتى التعليم الأساسى والثانوى العام .

٢ - لم تشمل العينة تخصصاً معيناً للموجهين ، وإنما تضمنت معظم التخصصات (لغة عربية ، إنجليزية ، اجتماعيات ، علوم ، رياضيات) لمعرفة وجهة نظرهم عن أسباب رضاهم عن عملهم وأسباب عدم رضاهم ، وطبيعة العلاقات الإنسانية بينهم وبين الفئات الأخرى فى الحقل التعليمى .

التحليل الإحصائى :

استخدم الباحث التكرار والنسبة المئوية للمعالجة الإحصائية للدراسة ، وذلك لمحاولة معرفة مدى اتفاق الاستجابات ومدى اختلافها فى الاستمارة الخاصة بالسادة الموجهين .

الجزء الميدانى :

النتائج :

جدول (١)

هل أنت راضى عن أداء عملك اليومى؟ نعم (٤٨) ٧٢٫٤٪
هل أنت غير راضى عن أداء عملك اليومى؟ لا (١٧) ٢٧٫٦٪

النسبة المئوية لا	النسبة المئوية نعم	لا	نعم	المجموع الكلى للعينة
٢٧٫٦٪	٧٢٫٤٪	١٧	٤٨	٦٥

أولاً : أسباب رضا الموجهين عن عملهم :

بناء على استمارة الموجهين : أظهرت نتائج البحث ٧٢٤٪ من عينة الدراسة المثلة في الساد الموجهين راضون عن عملهم وذلك يرجع إلى الأسباب الآتية (أنظر جدول ١) :

- ١-الاتصال اليومي بالمادة والعاملين عليها.
 - ٢-اقتصار السلبيات على علاقتي المحدودة بمدرسي المادة وإمكان علاجها.
 - ٣-الافتناع التام بوظيفتي كموجه مكتبات وإتاحة فرصة للقراءة والإطلاع.
 - ٤-وكانت إحدى الاستجابات :
 - الاتصال المباشر بالطلاب يساعد على رفع مستوى المادة وبناء الشخصية.
 - الإشراف على الطالبات وتقييمهن لخلق جيل جديد يحمل الرسالة.
 - تلافى الأخطاء التي قد تحدث أثناء التدريب.
 - رفع مستوى المادة والنهوض بها.
 - نتيجة توجيه الموجهين تضى على العمل جاذبية وجمالاً.
 - ٥-إعطاء الخبرة للمعلمين الجدد.
 - ٦-اتساع دائرة التعارف مع نظار المدارس والمعلمين.
 - ٧-التعرف على مشاكل قطاع التعليم.
 - ٨-تكوين رأى فى كيفية إصلاح التعليم والنهوض بالمجتمع إذا طلب منا ذلك.
 - ٩-وكانت إحدى الاستجابات :
 - نوعية العمل أصلاً هوايتي ، وأقوم بعملى بإخلاص.
 - تعاون مديرى ومديرات المدارس معى .
 - أجد تفهما لنوعية المادة (التربىة المسرحية) ووضوح رؤية بالنسبة لدور هذه المادة فى تنشئة الجيل.
- ١- وكانت إحدى الاستجابات :
- حبى لمهنة التدريس يجعلنى أسعد حينما أرى صورتي فى أبنائى .
 - تطبيق الدراسة النظرية عمليا فيه متعة .

- تقويم الطلاب عملياً وإرشادهم والوقوف على جوانب النقص والعمل على تلافيتها.
 - الاحتكاك المباشر بين الدارسين والمعلمين يساعد على تقويم المناهج.
 - استمرارية العمل في المادة (الرياضيات).
 - البعد عن العمل الروتيني اليومي المكتبي.
- ١١- أنها تتصل اتصالاً مباشراً بمادة التخصص.
- ١٢- أنها مهنة مشبعة للنفس.
- ١٣- أنها تجمع بين العلم والإدارة.
- ١٤- وكانت إحدى الاستجابات :
- إشباع الرغبة في زيادة المعرفة بأنماط مختلفة من البشر.
 - الاتصال الدائم بمادة التخصص.
 - البعد عن العمل الروتيني في أعمال أخرى غير التوجيه الفني.
- ١٥- المساهمة في العملية التعليمية : وخدمة التربية والتعليم وتحقيق الأهداف التربوية.
- ١٦- توجيه الطلبة والطالبات التوجيه السليم نحو العملية التعليمية.
- ١٧- وكانت إحدى الاستجابات :
- رفع مستوى المادة.
 - بذل الجهد في توجيه المعلمين للطريقة السليمة للتدريس.
 - تتناسب مع طبيعتي المادة.
 - الإحساس بعدم ترك الميدان العلمي.
- ١٨- أيضاً كانت إحدى الاستجابات :
- الجهد المبذول من أجل تحسين العملية التعليمية.
 - استجابة القائمين على العملية التعليمية لتطوير التعليم الأساسي.
 - توافر الأجهزة التي تتطلبها عملية التعليم الأساسي.

- الندوات المستمرة وحلقات التدريس لرفع مستوى معلمى التعليم الأساسى (الاشتراك فى برامج التدريب)•

١٩- وكانت إحدى الاستجابات :

- الاقتناع بالهدف من التوجيه (تنفيذ التوجيهات وتحقيق الهدف المنشود)•
- التعاون البناء بين أفراد أسرة التوجيه•
- تحقيق الهدف المنشود من التوجيه . وضع لبنة فى بناء أولادنا رجال مصر المستقبل•
- الارتقاء بمستوى الأداء ودقة العمل•
- الانتظام فى المواعيد•

٢٠- نقل الخبرات من مدرسة إلى مدرسة . بمعنى الاختلاط بزملاء المادة ونقل الخبرات المختلفة•

٢١- رفع المستوى العلمى•

٢٢- الحب العميق للعادة•

٢٣- سهولة الوصول إلى المدارس•

٢٤- وكانت إحدى الاستجابات :

- الإحساس بأهمية العمل حق وواجب الموكل إليهم•
- الإيمان بأن العمل حق وواجب مقدس•
- تعاون الجميع لأداء الرسالة•
- حب الموظف لعمله والاقتناع والإيمان به•
- النهوض بمستوى التلاميذ وكانت النتائج مشرفة•
- الإحساس بأنه أدى كل طاقاته بالتوجيه والمتابعة المستمرة للمدارس•

٢٥- وكانت إحدى الاستجابات :

- شغفى بالعمل منذ أن عينت معلماً•
- تقدير المسئولين لمن يعمل وهذا بعد رضا الله•
- أن العمل الوحيد الذى اكتسب منه قوت أولادى هو هذا العمل ولا مورد غيره•

- لقد تحقق معنى قول الله عز وجل " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً " فكانت نتيجة مادة العلوم ٩٨ ٪ .
- ٢٦- أداء المطلوب على الوجه الأكمل كما هو مقرر ومتبع .
- ٢٧- تقبل العاملين للتوجيهات والإرشادات .
- ٢٨- القدرة على حل المشاكل على الطبيعة حسب الإمكانيات المتاحة .
- ٢٩- الصلة الوثيقة بين القرارات - النشرات والتوجيهات الوزارية ودراساتها جيداً والعمل على تأدية ما بها بقدر الإمكان .
- ٣٠- وكانت إحدى الاستجابات :
 - العمل على تحقيق الأهداف العامة للتعليم .
 - العمل على تحقيق الأهداف العامة للمرحلة التي أقوم بالتوجيه فيها .
 - رفع مستوى الأداء لهنة التدريس .
 - التقويم المستمر والمتابعة للعملية التعليمية .
- ٣١- وكانت إحدى الاستجابات :
 - عمل إنساني يساهم فى بناء النشر، وأجيال المستقبل .
 - خدمة العملية التعليمية وتحسينها ورفع مستوى الأداء .
 - تخريج أجيال على مستوى من الثقافة المهنية مدعمة بالأسلوب العلمى لتخريج المواطن الصالح بإتمام مرحلة التعليم الأساسى وحل مشاكل العمالة الفنية طبقاً لاحتياجات المجتمع .
- ٣٢- متابعة السادة المعلمين بالمدارس والعمل على حل مشكلاتهم .
- ٣٣- تنمية روح التعاون بين أعضاء هيئة التدريس .
- ٣٤- بثت روح المحبة بين التلاميذ والسادة المعلمين .
- ٣٥- تنمية روح المحبة وتنمية العادات بين التلاميذ .

٣٦- وجود اتصال مستمر بالمادة والإلمام بالجديد ، لأن البعد عن المادة في الوظائف الإدارية لا يتيح فرص الإطلاع وعدم ملائمة بعض النواحي الإدارية لشخصيات البعض .

٣٧- إفادة الزملاء بكل ما هو جديد : وإعطاء الحديث من المناهج للزملاء ، والقيام بتوجيه الزملاء والوقوف معهم على القصور وتوجيههم للإطلاع .

٣٨- وكانت إحدى الاستجابات :

- الوقوف على مدى الحاجة التي تلزم للمعلمين لمساعدتهم في أداء عملهم .
- توجيه المعلمين إلى الوقوف على إشباع رغبات تلاميذهم .
- التدريب المستمر للمعلمين وخاصة في النواحي العملية .

٣٩- أيضاً كانت إحدى الاستجابات :

- المتابعة الجادة المنتجة (المتابعة الميدانية للمدارس) .
- تزويد المعلمين بالخبرات .
- الوقوف على أحدث الوسائل في تدريس المواد الاجتماعية .
- اندماج الفرد في المجتمع اليومي .
- إرضاء الضمير في أداء العمل مقابل ما يؤخذ من مرتبات .
- إحترام الذات في أداء العمل والرضا من قبل الله سبحانه وتعالى .
- التفاهم التام مع هيئة التدريس بالمدارس والاستجابة للتوجيهات والإرشادات الممتازة .

ثانياً : أسباب عدم رضا الوجهين عن عملهم :

بناء على استمارة الوجهين أظهرت نتائج الدراسة أن ٢٧,٦ ٪ فقط من السادة الوجهين غير راضين عن عملهم وهذا يرجع إلى الأسباب التالية :

- ١- الاستعانة بعدد هائل من غير المتخصصين والمؤهلين .
- ٢- عدم صلاحية نظام الاختبار والامتحان للاختبار السليم لتحصيل الطلاب .
- ٣- انقطاع العلاقة بين المادة في الإعدادى والثانوى وبين المستويات العليا أو التخصصية .
- ٤- وكانت إحدى الاستجابات :

- إننى راضى عن عملى من الناحية الفنية ، لكن هناك بعض المعوقات لحسن الأداء منها :
- عدم كفاءة بعض المعلمين ، وذلك لأن الجامعة تزود المدارس بمعلمين غير متخصصين فى المادة العلمية .
- قلة لإمكانات فى المدارس من ناحية التجهيزات والمباني وخلافه .
- كثرة الأعباء المنوط بهى القيام بها .
- تكدر الفصول بالتلاميذ بما يزيد من الكثافة المقررة بأكثر من عشرين تلميذاً .
- الفترات الثلاث وعدم القدرة على استيعاب التلاميذ وعدم وجود الوقت الكافى للتقويم وعلاج الفروق الفردية . والمشكلات التى قد تواجه العاملين بالمدرسة علاجاً جذرياً : بمعنى أنه توجد مدارس فترتين وثلاث فترات ولا جدوى للعملية التعليمية .
- عدم وجود المعلمين المؤهلين تربوياً حيث يعمل فى الحقل التعليمى أكثر من نصف القوة (دبلوم تجارة) ، - وفاقد الشىء لا يعطيه - .
- عدم التعاون الجاد بين الموجه وناظر المدرسة .
- تحول الموجه إلى إنتاجية الإدارية أكثر من الفنية .
- عدم كفاية المعلمين من ناحية المادة التى يقومون بتدريسها وخاصة الدفعات الحديثة .
- عدم توفر العدد الكافى من الموجهين مما يؤدى إلى زيادة العبء على الموجه .
- عدم وجود التقدير المادى المناسب للموجه لا سيما عند قيامه بتوجيه المدارس الخاصة .
- نوعية المعلم الحالى وعدم استجابته للتوجيهات المختلفة .
- التقويم الحالى للمعلم لا يقيس كفاءة المعلم الفعلية .
- وكانت إحدى الاستجابات :
 - عدم إيمان بعض المعلمين بأعمالهم .
 - التصرفات غير التربوية من بعض النظار .
 - تعيين عدد كبير جداً لبعض المواد من غير التربويين وبالأجر ولا يهتمهم خلاف الأجر .

• عدم إجراء امتحانات آخر العام لمواد الثقافة المهنية يؤدي لإهمال الطلبة لها.

- ١٧- الوسائل المقامة لتأدية الأعمال المنوطة بهم غير متوافرة.
- ١٨- قلة الإشراف والمتابعة للعاملين وعدم كفاية الوسائل الرادعة.
- ١٩- إنتشار المجاملات.
- ٢٠- ضعف شخصية الإدارة نتيجة للجهل والخوف.
- ٢١- عدم إيمان المعلم بعمله حيث أن دخله لا يكفي ضرورات الحياة.
- ٢٢- هبوط المستوى العلمي للمعلم حيث لا توجد الجديدة في البحث والإطلاع لإتشغالهم في أعمال أخرى غير مهنة التدريس ليواجهوا أعباء الحياة.
- ٢٣- تداخل المحليات في اختصاص صميم العمل من حيث نقل المعلمين وتوزيعهم حتى أصبح من المتعذر على الموجه توزيع الكفاءات بما يلائم الحاجة.
- ٢٤- صعوبة المواصلات وتدخل الروتين واللوائح في صرف بدل الانتقال فلا يتم صرف المبالغ الفعلية مما يؤثر على عملية التوجيه.
- ٢٥- وكانت إحدى الاستجابات :

- أسباب نفسية أهمها عدم الرضا عن عملي وشعوري الدائم بأنني أؤدي متطلبات الوظيفة فقط دون اقتناع كامل بما أؤديه.
- عدم كفاية الأجهزة والأدوات التي تخدم المادة حسب المناهج المتطورة وعدم مسيرتها له.
- وعدم وجود المكان المناسب كحجرات التحضير والمعامل بما يتناسب مع نظام التعليم الأساسي.
- وجود كثير من المدارس في أماكن بعيدة نجد صعوبة بالغة في الوصول إليها.

٢٦- أيضاً كانت إحدى الاستجابات :

- ضعف الإمكانيات (عدم توافر الإمكانيات بالمدارس).
- عدم الإلمام الكامل بالعمل.
- ضعف مستوى الموجه بعدم إلمامه بالمادة.
- عدم إيمان معظم المعلمين بعملهم.

- عدم وجود المعلمين المتخصصين في تدريس المواد.
- تدخل الحكم المحلي في شئون التربية والتعليم.
- ضعف مستوى خريجي المادة من كلية التربية وعدم إحماسهم الحقيقي بالإنتماء إلى مجال التربية والتعليم.

- ٢٧- عدم مرونة وفهم المسندين عن العمل.
- ٢٨- البعد عن معرفة المسؤولين لطبيعة الأعمال ودورهم كمسؤولين.
- ٢٩- تظفي الأعمال الإدارية من تنقلات وترقيات على الأعمال الفنية الخاصة بالمادة.
- ٣٠- زيارة موجه إعدادي وآخر ثانوي لمدرسة واحدة لأنها فصول ثانوية ملحقه.

ثانياً : طبيعة العلاقات الإنسانية داخل المدارس :

الفقرة	ممتازة وجيدة	عادية	لا توجد علاقة
١- طبيعة العلاقة بينك وبين مديري المدارس.	٩٣ %	٦ %	١ %
٢- طبيعة العلاقة بينك وبين وكلاء المدرسة.	٨٦ %	٦ %	٨ %
٣- طبيعة العلاقة بينك وبين المعلمين الأرائل.	٨٤ %	١٣ %	٣ %
٤- طبيعة العلاقة بينك وبين المعلمين.	٨١٫٥ %	١٥ %	٣٫٥ %
٥- طبيعة العلاقة بينك وبين التلاميذ.	٩٢ %	٣ %	٤ %
٦- طبيعة العلاقة بينك وبين العاملين.	٩٣ %	٣ %	٤ %

ثانياً : طبيعة العلاقات الإنسانية داخل المدارس :

١ - طبيعة العلاقة بين الموجه ومديري المدارس :

بناء على استمارة الموجهين . أظهرت نتائج الدراسة أن طبيعة العلاقة بين الموجه ومديري ونظار المدارس كانت على النحو التالي : علاقة زميل لزميله في ميدان واحد وهو تقييم المعلم ، علاقة طيبة جداً ، ممتازة ، جيدة ، العلاقة ناجحة بفضل الروح الرياضية والعلاقات الاجتماعية . الزمالة والتعاون ، علاقة عمل وأداء واجب في حدود العلاقات الاجتماعية ، إحترام متبادل وتعاون لصالح العمل ، هادفة إيجابية إنسانية ،

وكانت إحدى الاستجابات بعضها معقول والآخر لا ألتقى بهم . العلاقة على ما يرام ، لا بأس بها ، علاقة أخ اكتسب خبرات ويريد أن يكسبهم إياها . علاقة زملاء . تقوم على المحبة والإخلاص . علاقة إنسانية : ونقل الخبرات إليهم . مبنية على التفاهم الكامل لرفع المستوى التعليمي ، التعاون الصادق : علاقة حسنة ، أخوة ، وقد أجمعت معظم الاستجابات (٩٣٪) على أن طبيعة العلاقة بين الموجه ومديرى المدارس ممتازة يسودها روح المحبة والزمالة فى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

٢ - طبيعة العلاقة بين الموجه ووكلاء المدرسة :

فى ضوء استمارة الموجهين ، تبين من نتائج الدراسة أن طبيعة العلاقة بين الموجه ووكلاء المدرسة فى الصورة التالية : علاقة هادفة إيجابية إنسانية ، أخوية جيدة ، علاقة طيبة وزمالة : على ما يرام ، حسنة : قائمة على التوجيه للوصول إلى الأفضل ، قائمة على المدارس الفعالة ، التعاون الصادق ، علاقة ممتازة ، وكانت إحدى الاستجابات أنه لا توجد علاقة . وفى الجانب الآخر ، علاقة إنسانية ونقل الخبرات إليهم : علاقة زملاء . تقوم على المحبة والإخلاص ، أخ اكتسب خبرات ويريد أن يكسبهم إياها . علاقة لا بأس بها وعلى ما يرام فهو المنفذ لما يخصصه مدير المدرسة ، علاقة أخوية . أيضا كانت إحدى الاستجابات : بعضها معقول والآخر لا ألتقى بهم لكثرة غيابهم وانشغالهم بأعمال أخرى غير وظائفهم ، يفرضون سطوتهم على بعض المعلمين الذين لا يوجد بينهم مصالح متبادلة . علاقة زمالة وتعاون لخدمة العملية التعليمية وتشجيع العمل وروح المحبة بمعنى علاقة عمل وزملاء لإنجاح العملية الإشرافية . وقد أجمعت معظم الاستجابات (٨٦٪) على أن طبيعة العلاقة بين الموجه ووكلاء المدرسة جيدة بصفة عامة . ومع ذلك أظهرت نتائج الدراسة أن ٨٪ من العينة لا توجد فيها علاقة بين الموجه ووكيل المدرسة .

٣ - طبيعة العلاقة بين الموجه والمعلمين الأوائل :

تبين من استمارة الموجهين أن طبيعة العلاقة بين الموجه والمعلمين الأوائل كما يلى : علاقة أخوية طيبة جداً : ممتازة ، علاقة إنسانية وعمل وتعاون ، علاقة الأب بأبنائه من حيث المساعدة فى تقبل التوجيهات ، أخ اكتسب خبرات ويريد أن يكسبهم إياها ، علاقة زملاء ، تقوم على المحبة والإخلاص ، علاقة إنسانية ونقل الخبرات إليهم . وغرس

الرابطة التعليمية لزيادة فاعلية العمل : قائمة على توضيح أهداف الإشراف وأساليبه ، حسنة ، زمالة ، على ما يرام وهو العين المسئولة عن متابعة أعمال هيئة التدريس في المادة . والمسئولين عن تدريس المادة ، التعاون واحترام الرأي ، علاقة عمل وزملاء لإنجاح العملية الإشرافية ، أيضا كانت إحدى الاستجابات : التعاون مع المعلمين لصالح العملية التعليمية ، احترام وثقة من أجل المتابعة الجادة لزملائه ، هادفة إيجابية إنسانية ، ومعقولة ، ومن الغريب أن نتائج الدراسة أظهرت أن ٤ ٪ من العينة أشار إلى أنه لا توجد علاقة بين الموجه والمعلمين الأوائل هلا علاقة إنسانية إيجابية جيدة قائمة على الاحترام المتبادل لأجل إنجاح العملية الإشرافية .

٤ - طبيعة العلاقة بين الموجه والمعلمين :

بناء على استمارة الموجهين ، أظهرت استجابات السادة الموجهين عن طبيعة العلاقة بين الموجه والمعلمين على النحو التالي : علاقة هادفة إيجابية إنسانية ، علاقة أخوية معتازة ، معقولة ، يسودها الحب والاحترام مدعمة بالعمل لتحقيق الهدف ، الأخذ بيد المعلم الحديث وتشجيعه على العمل ، تعاون وإعطاء ، خبرة ، الإرشاد والتوجيه الأخوي ، طيبة في حدود الحق والعدل ، جيدة ، موجودة غالباً ، علاقة الأخ الأكبر لزميله ، علاقة أخوة وزمالة وتوجيه لكل ما هو مفيد ، علاقة الأب لابنه حسنة ، مواصلة الحوار البناء وتزويده بالطرق العصرية في التعليم ، العلاقة الإنسانية علاقة زميل مع زميل بالتوجيه والإرشاد ، وكانت إحدى الاستجابات : علاقة إنسانية لنقل الخبرات التعليمية والسلوك الحسن ، علاقة زملاء تقوم على المحبة والإخلاص ، أب للجميع ومرشد وموجه بالحكمة والموعظة الحسنة ، علاقة الأب بأبنائه من حيث المساعدة في تقبل التوجيهات مع حل مشاكلهم على الطبيعة . أجمعت معظم الاستجابات (٨١٥ ٪) أن طبيعة العلاقة بين الموجه والمعلمين هي علاقة جيدة قائمة على الإرشاد والتوجيه الأخوي ، وفي نفس الوقت هي علاقة إنسانية وعلاقة زمالة يسودها العلاقات الإنسانية .

٥ - طبيعة العلاقة بين الموجه والتلاميذ :

بناء على استمارة الموجهين : أظهرت استجابات السادة الموجهين الخاصة بطبيعة العلاقة بين الموجه والتلاميذ على النحو التالي :

علاقة طيبة ، علاقة الأب بأبنائه ، وتربية التلاميذ من جميع النواحي الدينية والاجتماعية والثقافية ، جيدة جداً ، إعداد الطالب للمواطنة الصالحة والمساهمة مع هيئة التدريس في تحقيق ذلك ، والد لهم بمثابة أولادى حريص على كل ما يعود بالتعليم والسلوك الطيب الحميد ، مبنية على الأبوة ومحاولة غرس الفضائل السلوكية ، أناقشهم للتعرف على مواطن القوة والضعف ، طيبة ، وكانت إحدى الاستجابات : علاقة أبوة وإخلاص فيما نعطيه لهم من معلومات ، مع مراعاة الفروق وبسروح إنسانية ، استجابة للتوجيهات ، التلميذ ابن بار ، والموجه والد ناصح أمين ، تنمية الخبرات وروح التعاون بينهم . وأيضاً أظهرت إحدى الاستجابات أنها علاقة تعادل بين أب وأبنائه من أجل الفهم الكامل وتحمل المسؤولية كتلاميذ .

وفي الجانب الآخر أظهرت استمارة الموجهين أن العلاقة بين الموجه والتلاميذ (١٠٪) عادية وأنه يوجد احتكاك بسيط بالإضافة إلى (٥٪) من أفراد العينة صرحوا بعدم وجود علاقة بينهم وبين الطلبة . واتفقت معظم الاستجابات (٨٦٪) على أن طبيعة العلاقة بين الموجه والتلاميذ هي علاقة ممتازة .

٦ - طبيعية العلاقة بين الموجه والعاملين بالمدارس :

بناءً على استمارة الموجهين ، أشارت استجابات السادة الموجهين عن طبيعة العلاقة بين الموجه والعاملين بالمدارس أنها :

علاقة زمالة وحب وانكار ذات ، أخوية ممتازة ، إنسانية ، جيدة ، طيبة ، علاقة زملاء في العمل ، كل مرتبط بواجبه في حدود العلاقات الإنسانية ، إخلاص وتعاون ، حسنة ، تقوم على الحب والوفاء والتفاهم للظهور بالمدسة بالمستوى التعليمى الذى أنشئت من أجله وتحسين الخدمات داخل المبني ، التعاون ، وكانت إحدى الاستجابات : علاقة تتسم بالخلق والتوجيه السليم والاقتناع وليس بالقهر أو الإرهاب حتى يتعاون الجميع في تحقيق الاستجابات (٩٣٪) . إن العلاقة بين الموجه والعاملين بالمدارس هي علاقة جيدة ، وفي الجانب الآخر ، أظهرت ٤٪ من العينة أنه لا توجد علاقة بينهم وبين العاملين .

تحليل النتائج والاستنتاج :

أولاً : باستعراض النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة نجد أنها تركزت حول الأمور التالية :

١ - من خلال ملاحظة الباحث وبناء على استمارة الموجهين : والمقابلات الشخصية للسادة الموجهين ، وجد أن معظم العينة موضوع الدراسة (٧٢٤٪) راضون عن عملهم وذلك يرجع إلى الأسباب الآتية :

- ١ . الاتصال اليومي بالمادة العلمية .
- ٢ . البعد عن العمل الروتيني والإحساس بعدم ترك الميدان العلمي .
- ٣ . الاقتناع بالهدف من التوجيه .
- ٤ . النهوض بمستوى المعلمين والتلاميذ .
- ٥ . الصلة الوثيقة بين القرارات والنشرات والتوجيهات الوزارية ودراساتها جيداً والعمل على تأدية ما بها بقدر الإمكان .
- ٦ . رفع مستوى الأداء لمهنة التدريس .
- ٧ . التقويم المستمر والمتابعة الميدانية لعملية الإشراف .
- ٨ . تنمية روح التعاون بين أعضاء هيئة التدريس .
- ٩ . بث روح المحبة بين التلاميذ والمعلمين وتنمية العادات المقبولة بين التلاميذ .
- ١٠ . إفادة المعلمين بكل ما هو جديد . وإعطاء الحديث من المناهج للتلاميذ والقيام بتوجيه الزملاء والوقوف معهم على القصور وتوجيههم للإطلاع الدائم .
- ١١ . الوقوف على مدى الحاجة التي تلزم للمعلمين لمساعدتهم في أداء عملهم .

من ذلك يمكن أن نرى أن أسباب رضا الموجهين عن عملهم اليومي يرجع إلى الأسباب السابقة والتي من خلالها نستطيع أن نلمس الواقع الإشرافي في محافظة القليوبية .

ويمكن تفسير عدم رضا الموجهين عن عملهم إلى الأسباب الآتية :

١- كان الموجه في الماضي في يده التقرير الذي قد يمنح المعلم العلاوة والترقية والحافز أو يحرمه منها ، لذلك كان حلم المعلم أن يأتي اليوم الذي يصعد فيه السلم

ويحصل بعد اجتهاده على لقب موجه . اليوم تغيرت الظروف فالمعلمون يتفننون في الهروب من تلك الترقية وكأنها عقوبة . وكان تعليق إحدى الاستجابات في ضوء عينة الدراسة موضوع الدراسة يشير : بصراحة ليست وظيفة الموجه فقط هي التي فقدت هيبتها ، بل وظيفة المعلم والناظر أيضاً . فالمعلم وهو المستهدف أساساً في عملية التفتيش أصبح لا يخاف على وظيفته لأنها لا تعطى له الدخل المادى المناسب . لذلك أصبح لا يقدم أو يؤخر بالنسبة له أن يعطيه الموجه تقريراً جيداً أو رديئاً . فهو لا يفكر في تثبيت نفسه في تلك الوظيفة أو الارتقاء عليها ، بل أنه صار يسعى بكل السبل لتقديم استقالته ونحن الذين نرفضها .

٢- إن وظيفة الموجه ليست لها مزايا لأن المعلم يحرص الآن على عدم الموافقة على أن يرقى موجهاً لأن تلك الوظيفة ستفقده مبالغ مادية طائلة يحصل عليها من الدروس الخصوصية والمجموعات أو من تأليف الكتب المدرسية . ثم أن هذه الترقية أصبحت ترقية معنوية لا تقابلها ترقية مادية ، والمعلم حين يرفضها ويظل في سلك التدريس فإنه يحصل على نفس العلاوات والترقيات التي يحصل عليها زميله الموجه . وبالإضافة إلى أن ترقية المعلم إلى موجه ليست لها أية مزايا مادية لأن الفرص أمامه ستصبح قليلة بينما الباب مفتوح أمام زميله الذي رفض الترقية .

٣- كثرة الأعمال التي يقوم بها والمنوط أن يعملها الموجه حيث أن الموجه يدخل في إطار تفتيشه حوالي ٤٠ مدرسة على الأقل ، وعليه أن يشرف عليها طوال العام ، والمدارس في أماكن متفرقة . ليس هذا هو المهم ، وإنما كيف سيتمكن من إعطاء كل مدرسة حقها في عملية التوجيه بالمعنى السليم ، بينما المدرسة الواحدة بها حوالي ٢٠ فصلاً ومطلوب منه أن يمر على كل مدرسة على ثلاث مراحل الأولى والثانية للتوجيه والثالثة لإعداد الامتحانات .

٤- عدم تفويض السلطة الكاملة إلى الموجه ، فقد كانت سلطاته في الماضي واسعة فهو يحقق مع المعلم أو الناظر ويخصم منه إياها ويوقع عليه عقوبات حسب نوع الخطأ . أما اليوم فإنه لا يفعل ذلك ، فهو إذا وجد أخطاء إدارية أو فنية عند المعلم أو الناظر فإنه يحوله فقط للتحقيق في إدارته التعليمية . وحتى الناظر نفسه لم يعد يستطيع أن يوقع على المعلم عقوبة مباشرة ، فهو أيضاً يحوله فقط للتحقيق في إدارته التعليمية . فهو أيضاً يحول المخطئ إلى الشؤون القانونية في الإدارة التعليمية للتحقيق .

٥- ضعف مستوى المعلم الحالى وعدم رغبته فى مهنة التدريس واستجاباته للتوجيهات والإرشادات : الأمر الذى يسبب الإحباط لمعظم الموجهين فى أداء وظيفتهم . بالإضافة إلى ذلك وجود عدد كبير من المعلمين غير المؤهلين تربوياً ويعملون فى الحقل التعليمى . بناء على الدراسة الميدانية التى قام بها الباحث باستخدام استمارة الموجهين : والمقابلات الشخصية للسادة الموجهين يمكن استنتاج الأسباب الرئيسية التى تكمن وراء عدم رضاهم عن عملهم فيما يلى : عدم صلاحية نظام الاختيار لوظيفة موجه نظراً لوجود نظام الأقدمية ، وليس بنظام الدارة : والاستحقاق والرغبة والاستعداد ، كثرة الأعباء المنوط أن يقوم بها الموجه . تكدر الفصول وقلة المباني والإمكانات فى المدارس من ناحية التجهيزات ، نظام الفترات . عدم وجود معلمين مؤهلين تربوياً ، عدم وجود التقدير المادى المناسب ، التقويم الحالى للمعلم لا يقيس كفاءة المعلم الفعلية ، عدم إيمان بعض المعلمين بأعمالهم ، صعوبة المواصلات وتدخل الروتين واللوائح فى صرف بدل الانتقال . وأخيراً انتشار المجالات وتدخل المحليات فى اختصاص صميم عمل الموجه من حيث نقل المعلمين وتوزيع الكفاءات بما يلائم الحاجة .

ثانياً : طبيعة العلاقات الإنسانية داخل المدارس :

فى ضوء استمارة الموجهين والمقابلات الشخصية التى قام بها الباحث يمكن أن نرى طبيعة العلاقة بين الموجه بصفة عامة وباقى الفئات الأخرى على النحو التالى .

١ - العلاقة بين الموجه ومدير المدارس : بصفة عامة هى علاقة احترام وهادفة وإيجابية وإنسانية وعلاقة زمالة وتعاون وهى علاقة ممتازة يسودها روح المحبة والزمالة من أجل تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة .

٢ - العلاقة بين الموجه ووكلاء المدرسة : بصفة عامة هى علاقة قوية وطيبة وزمالة تقوم على المحبة والإخلاص لخدمة العملية التعليمية وهى علاقة جيدة .

٣ - العلاقة بين الموجه والمعلمين الأوائل هى علاقة قوية وطيبة جداً ، وممتازة : علاقة تقوم على المحبة والإخلاص وهى علاقة عمل لإنجاح العملية الإشرافية .

٤ - العلاقة بين الموجه والمعلمين : علاقة قائمة على الإرشاد والتوجيه والنصيحة ، علاقة إنسانية لنقل الخبرات التعليمية ، والسلوك الحسن وحل مشاكل المعلمين ومساعدتهم على النمو الوظيفى .

٥ - العلاقة بين الموجه والتلاميذ : علاقة أب بأبنائه ، مبنية على الأبوة مع مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ .

٦ - العلاقة بين الموجه والعاملين بالمدارس : علاقة زمالة فى العمل وقائمة على الحب والوفاء والتفاهم لأجل تحقيق ما تصبو إليه العملية التعليمية وهى علاقة جيدة .

من خلال ذلك يمكن أن نرى أن العلاقة بين الموجه وباقي الفئات التى يتعامل معها بصفة عامة هى علاقة ممتازة وجيدة يسودها التفاهم والمحبة ، وهى علاقة إنسانية يسودها الاحترام والتقدير لأجل رفع مستوى العملية الإشرافية والتعليمية .

التوصيات والمقترحات :

من خلال هذه الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات التالية :

« عمل ندوات وتشكيل لجنة خاصة للتعايش مع السادة الموجهين فى مواقع العمل لمعرفة مشاكلهم الحقيقية وأسباب عدم رضاهم عن العمل . ومحاولة إيجاد حلول مختلفة لزيادة انتمائهم لعملهم وزيادة عطائهم .

« مراعاة تقارب المدارس التى يقوم الموجه بالإشراف عليها حتى لا ترهقه المواصلات وإمكانية الوصول إليها بسهولة .

« تخفيض النصاب المقرر للموجه بما يتلاءم مع حالته الصحية وحتى يتسنى له القيام بعمله الإشراف على الوجه السليم والمتوقع منه .

« عمل لقاءات شهرية ودورية للسادة الموجهين لمعرفة أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة فى الإشراف الفنى .

« مراعاة زيادة الجانب المادى بما يتلاءم مع متطلبات العصر والوظيفة ، وزيادة بدل الانتقال .

« عمل دليل للسادة الموجهين ويوزع عليهم لمعرفة أهم الاتجاهات الحديثة فى مجال الإشراف التربوى وتوزيع نشرات وزارية بذلك .

« زيادة عدد الموجهين .

« إن دور الموجه يجب أن يتطور ويتغير .. فالموجه يذهب إلى المدرسة أساساً لكي يطمئن إلى أن المعلم يقوم بواجبه وفقاً للخطة .. وهذا هو أساس الخطأ. إن المعلم يقوم بتحفيظ الدرس للتلميذ ، وعلى التلميذ أن يحفظه عن ظهر قلب وإلا رسب في الامتحانات وهذا المفهوم أصلاً يجب أن يتغير . بمعنى أن دور الموجه اليوم يجب أن يتغير من مفهوم التفتيش إلى التوجيه والتقييم التربوي .

« المفروض أن عمل الموجه فني أكثر منه إداري .. بينما نجد أن أهم الأعمال التي يقوم بها الموجه الحالي هو حصر عدد المعلمين ومعرفة النقص والزيادة ومتابعة عمليات الحضور والانصراف وغيرها ، وكل هذه الأعمال يمكن أن يقوم بها موظف إداري وليس رجلاً تربوياً ذا خبرة طويلة في مجال التعليم .

« لا بد من إعادة تنقيح ومراجعة نظام التوجيه حتى يشتمل على مفاهيم ديمقراطية وإنسانية بما يتناسب مع روح العصر .

« توفير يوم يتفرغ فيه الموجه لقراءته وإطلاعاته ، ومراجعة خططه وبرامجه بحيث يكون مستعداً دائماً للتطور والتحسين .

« ضرورة تدريب الموجهين وتزويدهم بأحدث المعلومات التربوية .

« الاختيار الدقيق والموضوعي للعاملين في التوجيه الفني ولا يكتفى بالتقديرات أو سنوات الخبرة وإنما من خلال المتابعة والتدقيق .

« توفير مكتبة حديثة في التوجيهات المختلفة تحتوى على كل ما هو حديث في مجال المادة والتربية والتوجيه بما يساعد الموجه على تحديد خططه وبرامجه المستقبلية .

« تظهر مسئولية الموجه في ضرورة إلمامه بعلم تحليل الوظائف Job Analysis كنتيجة لتطبيق أسس الإدارة العلمية ، ثم تمهيداً لتصنيفها Job Classification وتوصيفها Job description وتقييمها Job Evaluation حسب طبيعة كل وظيفة على حدة ، وما تطلبه من الفرد من مؤهلات طبيعية ومكتسبة . بمعنى أن إلمام الموجه بكل هذه الأمور يساعده في تفهم العاملين معه وتفهم أكثر لظروفهم وإمكاناتهم واستعداداتهم ، ومن ثم يقلل الصراع بينه وبين العاملين معه في الحقل التعليمي .

ثانياً : فى مجال العلاقات الإنسانية :

بناء على استمارة الموجهين ، والمقابلات الشخصية التى قام بها الباحث للسادة الموجهين تبين أنه يمكن أن يسود المناخ التعليمى المحبب لدى العاملين فى الحقل التعليمى . وذلك يقتضى من الموجه الذى تقع عليه مسئولية القيادة عدة مسئوليات منها :

- ١ - تعريف العاملين بأهداف المدرسة .
 - ٢ - توضيح دور كل فرد أو جماعة فى سبيل تحقيق تلك الأهداف .
 - ٣ - إقناع العاملين بوحدة أهدافهم الشخصية وأهداف المدرسة العامة ، والعمل على إزالة ما قد يوجد بينهما من تعارض .
 - ٤ - تنسيق جهود العاملين وتوجيههم إلى الاتجاه الصحيح .
 - ٥ - تنمية العلاقات الإنسانية السلمية ، وخلق روح العمل الجماعى بينهم .
- إن الموجه يمكن أن يكون ناجحاً عندما يدخر كل مجهوداته فى النشاطات الإنسانية مثل ذلك :

- ◀ فهم الذات Self-Understanding .
- ◀ إقامة مناخ مفتوح Setting an Open Climate .
- ◀ وإقامة الاتصالات Building Communication Structures .
- ◀ وإدارة الصراع Managing Conflict .
- ◀ توضيح أدوار اتخاذ القرار Clarifying Decision-Making Roles .
- ◀ إعطاء الاهتمام لكل فرد وقدرته على التغيير والقدرة على اتخاذ الإجراءات لحل المشكلات .
- ◀ إعطاء الاهتمام لكل فرد وقدرته على التغيير : والدرة على اتخاذ الإجراءات لحل المشكلات .

Paying Attention Each Individual's Capacity Change and Implementing Problem Solving Procedures Will be a successful Leader.

على أن التطبيق الفعلى للعلاقات الإنسانية . إنما يستلزم من الموجه أن يضع فى اعتباره عدة متطلبات أساسية منها :

١ - فهم الذات الإنسانية ، ويتضمن فهم دوافع الأفراد وميولهم واتجاهاتهم ونواحي القوة والضعف فى سلوكهم فيما يتعلق بتفاعلهم من الآخرين .

٢ - تكوين فلسفة خاصة تجاه العاملين كبشر ، ويتضمن ذلك اعتناق مجبوزة من القيم والعايير الأخلاقية التى تؤكد إنسانية الإنسان وكرامته

٣ - تحديد موقف خاص فى العلاقات الإنسانية ، ويتضمن ذلك تقويماً للمشكلات الإنسانية ، فى مجالات العمل والمشاركة فى حلها .

٤ - المواءمة بين الاحتياجات الإنسانية ومتطلبات العمل التربوى وذلك فى اتساق وتوازن بينهما دون غلبة أحدهما على الأخرى .

٥ - تحقيق التوافق بين النظرية والسلوك فى العلاقات الإنسانية ويتضمن ذلك ربط الفكر بالعمل والنظر بالتطبيق والإدراك العقلى بالإدراك الحسى تجنباً لأية هوة تباعد بينهما وهذه هى مسئولية الموجه المنفذ .

ويستطيع الموجه أن يحسن من البيئة المحيطة به ، وذلك عندما يفكر فى تحسين خصائص التلاميذ ، ومن ثم ينبغى أن يعرف التلاميذ بطريقة أفضل ، وأن يحاول أن يفهم المعلمين ، وأولياء الأمور ، كذلك يحاول أن يفهم النواحي الخاصة بشئون التعليم بدلاً من التركيز على المناهج والمعدات الفيزيقية ، بمعنى أن يتداخل ويتعايش فى جو المدرسة ومن هنا يكون أداة مؤثرة وموجهة للعملية التعليمية وشئون المدرسة .

The Supervisor / director can Improve the environment when he thinks in terms of improving Student character. He must try to know the pupils better, Parents and board. His role is not think in terms of Curriculum, building, or equipment, but rather students improvement Above all, he must effective of communicate and direct the school affairs.

وفى مجال العلاقات الإنسانية يرى الباحث بعض النقاط التى يجب مراعاتها فى الموجه منها :

﴿ يراعى فى تعيين الموجه أن يكون معدياً وجاهزاً نفسياً أولاً وقبل كل شىء ، لتحمل أعباء العمل الموكل إليه .

﴿ أن يأخذ القائم على العمل بعين الاعتبار العوامل الإنسانية كحوافز وأسباب ثانوية تساعد على رفع الكفاية الإنتاجية .

- ◀ يجب أن يعقد اختبار على درجة عالية جداً في العلاقات الإنسانية لمن سيقدمون على الأعمال القيادية .
- ◀ يجب أن تحل مشاكل القائمين على الأعمال حتى يكونوا جاهزين لحل مشاكل الآخرين لأن فاقده الشيء ، لا يعيظه .
- ◀ التشجيع المستمر : وانقدرة على المدح والثناء والتقدير لأجل تغيير السلوك To stimulate appreciation to change Behavior ولأجل أداة أفضل ، وانتقاء العناصر الطيبة من أعضاء هيئة التدريس (تربية قيادات) كذلك من التلاميذ واكتشافها وتنميتها .
- ◀ يجب على الموجه أن يكون بشوشاً والابتسامة دائمة على وجهه Keep Smiling وأن يمتلك خفة الظل Sence of Humor .
- ◀ عدم قبول الهدايا كمبدأ : والنزاهة ، والعفة ، وسبو النفس Self Esteem .
- ◀ إن استقرار وثبات (الاتزان الفعلى) Emotional Stability للموجه في تصرفاته يساعد على تنمية الولاء والثقة من جانب مرؤسيه بل ومما يساعد على تنمية التضامن بين مرؤسيه ألا ينغمس في علاقات بعضهم مع بعض .
- ◀ ويظهر دور الموجه عندما ييسر طريقة الاتصال بالأفراد العاملين معه بطريقة واضحة وفي تحديد وشرح دقيق Precisely لكل فرد وفي تحديد وظيفة معينة له What the specifics of the Job are? وكذلك معرفة كيف يتصرف الأفراد How People behave? وكيف يفكر الأفراد ومدى استيعابهم وفهمهم للإطار العام للأداء اليومي . وبيجود أن يتم هذا الفهم ، يبدأ الموجه في تيسير وتوفير الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة .
- ◀ بوصف الموجه في مركز قوة وقيادة Position of Power ويمتلك قوة التأثير ، يجب مراعاة الدقة في مخارج الألفاظ وأن تكون في إطار خلقي ، واستخدام اللباقة في الحديث مع الاعتبار أنه يربى عقولاً بشرية وله قوة تأثير على العاملين وأثره في توجيه حياتهم أي أنه صاحب هندسة بشرية Human Engineering واحتراماً لهذا العقل البشري ومن ثم يجب معالجة Handles المشكلات بالطريقة المناسبة طبقاً للظروف المحيطة والموقف وما يحيط بها من مشاعر ومتغيرات بالطريقة المناسبة .

◀ ضرورة أن يعرف الموجه خصائص المتعلم (التلميذ) الذى يتعامل معه فى ضوء المراحل العمرية المختلفة ، وكذلك خصائص أعضاء هيئة التدريس المعلمين ، والعاملين معه فى الحقل التعليمى بمعنى أنه من المهم جدا أن يدرك الموجه حاجات التلاميذ ويقدرها Need of Assessment of Students لأجل أن يسهل التعامل معهم ، وكذلك المعلمين ، ومعرفة رغباتهم وطموحاتهم وشخصية كل فرد . (Need disposition, aspiration, wants, and Personality)

◀ ضرورة أن يحقق الموجه التوفيق بين متطلبات المدرسة ، وحاجات العاملين، وتحقيق الذات : ومتطلبات العمل ، وبين البناء الخلقى للتلاميذ .
◀ يجب على الموجه أن ينمى فى نفسه ولدى كافة العاملين معه بعض المفاهيم مثل :

- فهم الذات . Self-Understanding
- التوجيه الذاتى . Self-Directing
- التحكم الذاتى . Self-Control
- التقويم الذاتى . Self-Evaluating
- الإحساس بالقيمة الذاتية . Sense of Self-Worth
- الدافعية الذاتية . Self-Motivating
- الإدارة الذاتية . Self-Management
- الولاء . Integrity
- الحساسية . Sensitivity
- تنمية روح التعاون بين الفئات . Developing Co-Operative
- المسئولية والطموح . Ambition and Responsibility
- ◀ يجب أن يتضمن الموقف التعليمى على النواحي الآتية :
 - الجهود المتبادلة . The Mutual Efforts
 - وجود عامل الثقة المتبادل . Mutual Trust Exists
 - العمل التعاونى . Co-Operative Work
- ◀ يجب على الموجه أن يتبع أسلوب التوجيه غير المباشر بدلا من التوجيه المباشر .
- No Directive Approach Rather Than Directive Approach (do-as-I-tell you-Approach)

﴿ يجب على الموجه أن يعرف جيداً ما يقوم به فعلاً What actually do? وبعد ذلك يعرف ما ينبغي أن يقوم به What should to be? أيضاً يبحث عما ينبغي أن يكون What should to seek? كذلك ينبغي أن يعرف التوقعات Exceptions والإدراكات Perceptions عن نفسه ، وعن الآخرين أثناء التفاعل الاجتماعي Social Interaction حتى يتم الانسجام Harmony بينهم، مع معرفة الحقوق والواجبات وتحديد الدور المطلوب للموجه والعاملين معه في الحقل التعليمي .

﴿ يجب على الموجه أن يدرك تماماً أنه لا توجد طريقة واحدة أفضل من الأخرى في عملية التوجيه والإشراف ، وإنما تعتمد على الموقف .

There is no one best way to Organize and Supervise. All of them deponed on the Situation.

﴿ تيسير سبل الاتصال بين الموجهين والمعلمين .

﴿ عمل اللقاءات الودية والصريحة بين الإدارة التعليمية والمدرسية والموجه لحل سوء الفهم الناشئ في العلاقة المتبادلة والتي قد تكون غير واضحة من الموجه والإدارة التعليمية والمدرسية بما يساعد على توفير العلاقة الطيبة والدور النفسى الملائم للعمل .

بمعنى عمل لقاءات مستمرة بين الموجهين وإدارتهم تستهدف إطلاعهم على أهمية التقويم وتعريفه . وكذلك لوضع أهداف التوجيه وتحديدتها بحيث كون مكتوبة ومعروفة للجميع ، للموجهين والمعلمين .

﴿ عمل دورات تدريبية أثناء الخدمة للموجهين لمساعدتهم في فهم عملية التقويم وأنها ليست للنقد فقط وإنما لإبراز مواطن القوة والضعف وهذا لا يختلف فيه إن كان من يقوم بعملية التقويم معلماً أو موجهاً أو تلميذاً أو موجهاً عاماً . المهم هو أن يفهم أن عملية التقويم هي في صالحه وصالح العملية التربوية أولاً وقبل كل شيء . ومن خلال هذه الدورات يمكن أن توفر الجو النفسى بقبول النقد ومناقشته . بمعنى عمل دورات تدريبية مركزة على الجوانب الفنية والتي نجد أنها غير متوفرة بشكل مرضى لدى الموجه الفني يشترك فيها ذوي الخبرة في مجال التوجيه والإرشاد . وهذه الدورات ولا شك سوف تساعد الموجهين في تحديد مسؤولياتهم ومن ثم تطوير أنفسهم .

مراجع الفصل الرابع (أولاً)

أولاً : المراجع العربية :

- ١- إبراهيم عبد النظيف : كيف تصبح مديراً ناجحاً فعلاً : مدخل تحليل القدرات ، التنمية الإدارية ، ع ٦٩ س ١٧ ، أكتوبر ١٩٩٥ م .
- ٢- أحمد إبراهيم أحمد : الجوانب السلوكية فى الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٩٧ م .
- ٣- _____ : تحديث الإدارة التعليمية ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، ١٩٩٨ م .
- ٤- أحمد عبد الباقي بستان وحسن جميل طه : مدخل إلى الإدارة التربوية ، دار القلم ، الكويت ، ١٩٨٣ م .
- ٥- أحمد ماهر : السلوك التنظيمى : مدخل بناء المهارات ، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، ١٩٩٨ م .
- ٦- أحمد كامل عاشور : مقدمة فى التربية المقارنة ، مكتب كليوباترا لخدمة رجال الأعمال والجامعيين ، الإسكندرية ، ١٩٨٧ م .
- ٧- حسين بدر السادة وآخرون : مدى فاعلية المدرس الأول بالمدارس الثانوية العامة بدولة البحرين ، مركز البحوث التربوية والتطوير ، وزارة التربية والتعليم ، ١٩٩٧ م .
- ٨- سيد عبد الحميد مرسى : العلاقات الإنسانية ، سلسلة دراسات نفسية إسلامية ، مكتبة وهبة ، القاهرة ، ١٩٨٦ م .
- ٩- صلاح الدين جوهر : إدارة وتنظيم التعليم ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٤ م .
- ١٠- صلاح عبد الحميد مصطفى : الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر ، دار المربخ العربى للنشر ، الرياض ، ١٤٠٧ هـ / ١٩٨٧ م .
- ١١- ضياء الدين زاهر : تدريب الكوادر الإدارية والتدريبية لتعليم الكبار : إطار تخطيط مقترح ، الكتاب المستوى فى التربية وعلم النفس ، المجلد (١٦) ، دراسات فى اقتصاديات التعليم وتخطيطه ، تحرير سعيد إسماعيل على ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٩٠ م .
- ١٢- ضياء الدين زاهر وآخرون : تقويم الإدارة المدرسية فى التعليم الأساسى ، دراسة ميدانية لمحاظنتين ، ط ٢ ، المركز القومى للإمتحانات ، والتقويم التربوى ، قسم بحوث الامتحانات ، ١٩٩٦ م .
- ١٣- عبد الغنى عبود : التربية ومشكلات المجتمع ، ط ٣ ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٩٢ م .
- ١٤- _____ وآخرون : التعليم فى المرحلة الأولى واتجاهات تطويره ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٤ م .

- ١٥- عبد الفتاح بدر : خواطر فى إنسانيات الإدارة وحوافز العمل، التنمية الإدارية ، ع ٦٤ ، ص ١٦ ، ١٩٩٤م .
- ١٦- عرفات عبد العزيز سليمان : الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى الإسلامى المعاصر ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٤٠٨ هـ / ١٩٨٨م .
- ١٧- على أحمد على وآخرون : أسس العلاقات الإنسانية بالمنشآت النظرية والتطبيقية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٢م .
- ١٨- محمد أحمد بيومى : التغيير القيمي وأثره على إنتاجية الإنسان المصرى ، مؤتمر رفع إنتاجية الإنسان المصرى ، المنعقد بمعهد الدراسات العليا والبحوث بجامعة الإسكندرية ، ٦-٨ أغسطس ١٩٨٤م .
- ١٩- محمد سيف فهمى وحسن عبد الملك محمود : تطوير الإدارة المدرسية فى دول الخليج العربى ، مكتب التربية العربى لدول الخليج ، الرياض ١٤١٤ هـ ، ١٩٩٣م .
- ٢٠- محمد منير مرسى : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
- ٢١- مركز البحوث والتنمية : بكلية الاقتصاد والإدارة ، مجلة كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، ع ٥ ، ١٣٩٩ هـ ، ١٩٧٩م .
- ٢٢- منصور حسين ومحمد مصطفى زيدان : سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفنى ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٩٧م .
- ٢٣- هانى عبد الرحمن الطويل : الإدارة التربوية والسلوك التنظيمى : سلوك الأفراد والجامعات فى النظم ، الجامعة الأردنية ، عمان ، ١٩٨٦م .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Auer, Michael & Nisenholz, Bernard, Humanistic Processes and Bureaucratic Structures – Are the Compatible? N.A.S.S.P. Bulletin, Vol. 71, No. 495 January 1987.
- 2- Bernhard, J. Gary & Glantz, Kalman, Staying Human in Organization, London : J. Gary Bernhard and Kalman Glantz Praeger, Inc., 1992.
- 3- Burnett, I. Emmett, Jr. & Pankake, Anita M., "The Effective Elementary School Principal: Theoretical Bases: Research Findings and Practical Implication," Paper Presented at the Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association (New Orleans, LA) November 14-16, 1990.

- 4- Costly, Fan L. and Others et. al., **Human Relations in Organizations**, New York: West Publishing Com., 1994.
- 5- De Roche, Edward F. **An Administrator's Guide for Evaluation Programs and Personnel**, Boston: Allyn and Bacon Inc., 1981.
- 6- Garber, Darrell H. "Networking Among principals: A study of Established Practices and Relationships," Paper Presented at the Annual Meeting of the National conference of Professors of Educational Administration (45th, Fargo, ND, August 11-16) 1991.
- 7- Hampton, Bill R. & Lauer, Robert H, **Solving Problem in Secondary School Administration**, Boston: K. & Miskel, Cecil G Allyn and Bacon, Inc, 1981.
- 8- Hoy, Wayne K. & Miskel Cecil **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**, New York: Random House, Inc., 1983.
- 9- Hoy, Wayne K. & Tarter, John C. Measuring the Health of School Climate: A Conceptual Framework, **N.A.S.S.P. Bulletin**, Nov. 1991.
- 10- Johnston, J. Howard & Johnson. Lucinda, Planning for the Human Response in Middle Grade Johnston, Lucinal, Reorganization", **School Administrator**, Vol. 50, No. 3, Mar. 1993.
- 11- Lussier, Robert N., **Human Relations in Organizations: A skill-Building Approach**, Chicago: Richard D. Irwin, Inc., 1996.
- 12- Neagley Ross L & Evans, N. Dean, **Handbook for Effective Supervision of Instruction**, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1980.
- 13- Owen Robert G., **Organizational Behavior in School**, The U.S.A: Prentice-Hall, Inc., 1970.
- 14- Partell, Carol A. & Willis, David B., American and Japanese Principals: A Comparative Analysis of Instruction Leadership, **N.A.S.S.P. Bulletin**, Vol. 71, No. 502, Nov. 1987.
- 15- Peach, D.S., Personnel, **The Management of People at Work**, N.Y: Macmillan Publishers Com., 1980.
- 16- Porter, Lyman W. & Bigley, Gregory, **Human Relations: Theory and Development**, Aldershot: Dartmouth, Publishing, COM, Limited, 1995.

- 17- Serjovanni, Thomas & Starratt, Robert, **Supervision: Human Perspective**, New York: McGraw Hillbook; Com., 1983.
- 18- Sielke Catherine C., More Than a Number Cruncher: The Business Administrator's Changing Role", **School Business-Affaire**. Vol. 61, No 6, June 1995.
- 19- Stahlhut, Rechard & Hawkes, Richard, Humans Training for Student Teacher, Paper Presented at the Annual Meeting of the Association of Teacher Educators C 74th, Atlanta, GA, ERIC., D 366561, February 12-16, 1994.
- 20- Sweeny, Jim & Pinchney, Robert, "Faculty Manahement: The Prinicipla's Most Important Role," **Spectrum**, Vol. I, No., Fall 1983.
- 21- Sybouts, Ward & Wendel, Frederick C., **The Training and Development of School Principlas: A Hanbook. The Greenwood Educators' Reference Collection**, U.S., Connecticut" Praeger Publisgers, 1994.

مراجع الفصل الرابع (ثانياً)

أولاً : المراجع العربية :

- ١- سعيد إسماعيل على : أوضاع المربين العرب ، دار الثقافة ، القاهرة ، ١٩٧٩م .
- ٢- صالح عبد الله جاسم : التقويم المهني لعمل الموجه الفني : أهدافه ، أهميته ، جوانبه ، وأساليبه ، مجلة العلوم الاجتماعية ، المجلد ١٤ ، العدد ٢ ، ١٩٨٦م .
- ٣- عبد الغنى عبود : إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٨٣م .
- ٤- لطفى بركات أحمد : فى مجالات التربية المعاصرة ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٩م .
- ٥- محمد حامد الأفندى : الإشراف التربوى ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٧٦م .
- ٦- محمد سليمان شعلان وآخرون : اتجاهات فى أصول التدريس ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٨١م .
- ٧- محمد شمس الدين أحمد : الإشراف فى عمل الجماعات ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٦٦م .
- ٨- مصطفى محمد متولى : الإشراف الفنى ، دراسة مقارنة ، دار المطبوعات الجديدة ، الإسكندرية ، ١٩٨٣م .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Baker, Katherine Read, "The Nursery School: A Human Relations Laboratory", *Young Children*, Vol., 47, No.3, 1992.
- 2- Davis, K.: *Human Relations At Work.*, New York: Mcgraw Hill Com., 1962.
- 3- Josvold, Dean T.: *Contral and Collaborative Relationships Between Administration and Teachers, Planning & changing.* Vol. 8, No. 4, Winter 1977.
- 4- Beagley. Ross L. & Evans, N. Dean, *Handbook for Effective Supervision of Instruction*, New Hersey: Prentice-Hall Inc, 1980.

- 5- Oliva, Petet F. **Supervision for Today's school**, New York: Thomas T Crowell Company Inc., 1976. H & Wilson, Edward S., "An Investigation of
- 6- Pobinson H. & wilson, Edward s., "An Investigation of Edward the Generalizability of Haman Relations Training", **journal of Humainistic Education and Development**, Vol. 23, No. 3, Mar. 1985.
- 7- Tredgold, R.F, London: Gerald Duck Worth, Inc., 1963.
- 8- Wiles, John & Boudi, Joseph, **Supervision A Guide to Practice** Columbu: Bell Howell Com., 1980.
- 9- Wiles, Kimball J & Lovell, John T., **Supervision for Better School**, New Jersey: Printice-Hall Inc., 1975.

الفصل الخامس

الاتصال التربوي
في
الإدارة التعليمية

الإتصال التربوى فى الإدارة التعليمية

- المقدمة .
- المنظور التاريخى للإتصال .
- فلسفة الإتصال فى المنظومة التعليمية .
- مفهوم الإتصال .
- أهمية الإتصال فى الجهاز الإدارى .
- فوائد الإتصال .
- أهداف الإتصال .
- مكونات الإتصال .
- شروط الإتصال الجيد .
- بناء الإتصال .
- أساليب الإتصال .
- معوقات عملية الإتصال التربوى .
- خصائص الاتصالات الفعالية :**
- معايير كفاءة وفاعلية الإتصال التربوى .
- مدير الإدارة ووظيفة الإتصال .
- الدور الفعال لمدير الإدارة فى عملية الإتصال التربوى .
- التوصيات والمقترحات لزيادة فاعلية الإتصال فى الإدارة التعليمية .
- المنظور الإسلامى فى رفع فاعلية نظام الاتصالات .
- مراجع الفصل الخامس .

الاتصال التربوى

فى

الإدارة التعليمية

المقدمة :

فى ظل التحولات العالمية وثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا المتقدمة ترتبط بشكل أو بآخر بالتقدم الحادث فى تقنيات الاتصالات ، وقد ارتبط نجاح المنظمات وارتباطها بوجود نظام فعال للاتصالات تعتمد عليه .

والإنسان اجتماعى بطبعه فهو يعيش مع جماعات تنمو وتتطور ، تجمع بين أفرادها تنظيمات وأهداف وتحكمها قوانين ولوائح يتحركون على ضوئها لتحقيق تلك الأهداف ، ولذلك لا يمكن أن يوجد تنظيم خالى من الاتصالات بين أفرادها لأن الاتصالات تعتبر أساس النظم الاجتماعية وعماد العلاقات التى تتكون بين الأفراد .

ولقد اهتمت نظريات الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظائف التقليدية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، وإنما تهتم أكثر بوحدة من أهم القضايا الإدارية والتنظيمية على إصدار الأوامر والتعليمات للوصول إلى الأهداف المنشودة بل إنه يمثل سمار الربط الذى يجمع بين كافة أرجاء التنظيم الإدارى فالوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لا تؤدى بمعزل عن الاتصالات لأن الاتصالات تمثل القلب النابض لهذه الوظائف .

وفى ضوء ذلك يعتبر الإتصال أهم الوظائف الإدارية التى تربط كافة وظائف الإدارة عبر قنواته الممتدة داخل التنظيم وخارجه . ومن ثم لا يمكن أن نتصور نجاح التخطيط دون أن يكون هناك نظام دقيق للإتصال وكذلك فإن التنظيم الناجح يحقق نجاحه عبر وسائل الاتصال التى يوفرها نظام الاتصال الدقيق .

ومن هنا لابد للندسة والإدارة التعليمية أن يكون لها شبكة من الاتصالات تربط أعضائها وتنشر بينهم المعلومات والبيانات والحقائق التى تبني على ضوئها القرارات الإدارية . ولذا فالإتصال وسيلة أساسية لإحكام الإشراف على الأفراد العاملين فى أى

جهاز إدارى وإيصال القرارات الصادرة لتلك الإدارات المختصة الملزمة بتنفيذها وعاملاً أساسياً فى عملية التوجيه لأنه يربط بين كافة أفراد القوى العاملة من رؤساء ومرؤوسين لتحريك وتوجيه سلوك العاملين بما يتناسب مع خطط الجهاز الإدارى ويحقق أهدافه .

لذا يعد الاتصال الوسيلة التى يتم فى ضوئها ربط أجزاء المنظومة التعليمية والمدرسية فيما بينها حيث يؤدى الاتصال وظيفه دفع النظام إلى القيام بالوظائف الخاص بها واستخدام نتائج العمل (تقييم العمل) وكذلك القيام بوظيفة السيطرة لربط الأجزاء المختلفة بمراكز اتخاذ القرار .

إن الاتصال التربوى فى الإدارة التعليمية يعتبر بحق لب العملية التعليمية كلها ، بل هو قلبها النابض ولولا الاتصال ما كان هناك عملية تعليمية من أساسها . ومن ذلك يتضح أن الاتصال ضرورى فى جميع وظائف الإدارة الأساسية من : تخطيط ، وتنظيم ، وتوجيه ، وتنسيق ، ورقابة ، وبدونه لا يمكن أن تنجح الإدارة فى النواحي السابقة . ومن ذلك فالاتصال ضرورى لتحسين العلاقات الإنسانية وشعور العاملين بالعدل ، وينبغى على الإدارة أن تشرح وتفسر قراراتها حتى تتضح الظروف والأسباب التى دفعت الإدارة لاتخاذ قرارها .

المنظور التاريخى للاتصال :

تحتل عملية الاتصالات الإدارية أهمية كبيرة فى مجالات الإدارة المختلفة وحتى عام ١٩٤٠م ؛ لم تلق الاهتمام الذى يبرزها كعملية إدارية هامة . أما بعد ذلك فقد تمت ونشرت البحوث والمقالات والكتب التى تسعى إلى الوصول إلى نظرية فى الاتصالات الإدارية . ومع ذلك يعتبر " برنارد " Barnard من الرواد الذين اهتموا بهذا المجال .

وقد بدأ الاتصال كعلم منذ أواخر الأربعينيات ١٩٤٨م على يد مهندس موظف فى شركة " بل " للتليفونات فى الولايات المتحدة الأمريكية ؛ ويدعى " كلود شانون " هذا المهندس هو الذى صاغ - من عملية الاتصال التليفونى - عملية الاتصال التربوى بعناصره الخمسة وهى : المرسل - المستقبل - الرسالة (المعنى) - اللغة المستخدمة فى نقل المعنى - قناة الاتصال . وبالرغم من أن تلك الصياغة وضعت لأغراض تقنية إلا أنها أصبحت تشكل الإطار العام لتحليل عمليات الإتصال ومكوناتها فى مختلف الميادين .

ومنذ ذلك الحين تقدم علم الاتصال بقفزات سريعة وأصبح من موضوعات الإدارة، ولكي تكون مديراً ناجحاً وقائداً مؤثراً ينبغي عليك أن تتمتع بمهارة الاتصال الفعال.

ولم يكن الفراغ غير متصلين بركب الحضارة وتطورها بل وجدت بعض أساليب الفراغ التي كانت تحث علي حسن الاستماع إلى الآخرين بانتباه لكي يتحقق الاتصال الفعال. وندكر للفراغ شيئاً عن أسلوب التعامل والعلاقة التي ينبغي أن تكون بين المسؤولين وذوي الحاجة إليهم ، وهو ما جاء علي لسان الوزير المصري القديم " بتاح حتب " في رسالته إلى أحد الموظفين في الدولة الفرعونية ، يقول له " إذا كنت ممن يسعى إليهم الناس بالشكوى ، فكن هادئاً عندما تسمع إلى ما يريد الشاكي أن يقوله لك ، لا تصدق قبل أن يفرغ كل ما في نفسه أو قبل أن ينتهي من قول كل ما جاء من أجله . فإن الشاكي يحب الاهتمام بقوله أكثر من تحقيق ما يطلبه . وليس من المحتم أن تنفذ له ما جاء في شكواه ولكن حسن الاستماع إليه يريح قلبه " .

فلسفة الاتصال في المنظومة التعليمية :

يعتبر الاتصال عملية مشتركة تسعى نحو نقل المعلومات والفهم من شخص لآخر ، وهذا يعني وجود مرسل للمعلومات ومستقبل لها ، ووسيلة يتم من خلالها الاتصال ، ومن الطبيعي أن الاتصالات لا تقف عند حد نقل المعلومات فقط بل يجب أن يتحقق المرسل من تفهم المستقبل لها طبقاً لما يبغيه ، وتسهم التغذية العكسية بدور فعال في التحقق من ذلك ، بمعنى أن نظام الاتصال يتضمن عدة عناصر رئيسية هي المرسل والمستقبل ، والرسالة ، والوسيلة والتغذية العكسية كما أنه يتم تحقيق هدف معين في وقت ومكان محدد .

ويقوم هذا النظام على فكرة التغذية العكسية طالما أن تدفق المعلومات يحدث أثراً في السلوك ، كما أن هذا الأثر تبادلي بين المرسل والمستقبل . ولذلك من الضروري استرجاع المعلومات بصفة مستمرة حتى يمكن تقييم عملية الاتصال ، وتحديد عقباته وأسبابه للتغلب عليها لتحديد فاعلية النظام .

مفهوم الاتصال :

تعرض مفهوم الاتصال إلى عدد من اجتهادات كتاب الإدارة أثمرت عن اجتماع فحواد كما يعرفه " فليبو " Phlepo بأنه " العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى

يفسر فكرة الطريقة التي يعنيها المتكلم إلى الكاتب" ، ويعرفه "أندرسون" Indreson بأنه النقل والاستلام مع الفهم للخواطر والتعليمات ؛ ويعرفه " صلاح الشنواني" بأنه إيصال المعلومات والفهم وذلك بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين . وقد عرفت " منظمة تدريب المشرفين الأمريكيين " الاتصال بأنه تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة إلى إحداث علاقات إنسانية طيبة . وكان " برنارد " Barnard أفضل العلماء الذين اهتموا بالاتصال معرفة بأنه وسيلة تربط أعضاء التنظيم بعضهم ببعض من أجل تحقيق هدف أساسي معين . كما يعرف الاتصال على أنه عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات أو توجيهات من عضو في البناء التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو المحتوى إلى السلوك إلى الأداء .

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الاتصال على أنه وسيلة أو أكثر لنقل أو تبادل المعلومات والتعليمات والتوجيهات إلى الأفكار بأسلوب كتابي أو شفهي بين فرد وآخر إلى مجموعة من المجموعات داخل البناء التنظيمي إلى المنظمات على اختلاف أنواعها ومستوياتها بغرض تحقيق أهداف مشتركة وفي ضوء فلسفة معينة ، سواء على المستوى القيادي أو الإشرافي أو على المستوى الإجرائي التنفيذي .

والاتصال في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية نعني به " مجموعة الطرق والترتيبات والوسائل التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها للإدارة لتصبح في موقف يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت " .

ومن الناحية اللغوية فإن الاتصال مأخوذ من الوصل : ولقد ورد في المعجم الوسيط في مادة وصل . " يصل فلان وصولاً ويصل الشيء وصولاً ، ووصله وصلاً أي بلغه وانتهى إليه ، والوصلة من الاتصال : ويقال بينهما وصلة " .

كما ورد في مختار الصحاح أن كلمة اتصال مأخوذة من الوصل أي البلوغ - وصل إليه وصولاً - أي بلغ .

قال تعالى : " إلا الذين يصلون إلى قوم بينكم وبينهم ميثاق " .

أي يتصلون - وتوصل إليه أي تلتطف في الوصول إليه ووصله توصيلاً إذا أكثر من الوصول .

كما أن أصل كلمة اتصال باللغة الإنجليزية (Communication) مأخوذة من المصطلح اللاتيني (Communis) بمعنى (Common) أى عام وشائع والاتصال هو تعميم وانتقال للمعلومات بين شخص وآخر أو آخرين .

ومن حيث التعريف فى مجال الإدارة التعليمية فقد عرف هانى عبد الرحمن الطويل الاتصال الإدارى " تلك العملية الدينامية التى يؤثر فيها شخص سواء عن قصد منه أو من غير قصد على مذكرات شخص آخر ، أو آخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بشكل وطرق رمزية " .

كما عرفها أميل فهمى بأنها " عملية نقل فكرة معينة ، أو معنى محدد فى ذهن شخص إلى ذهن شخص آخر أو آخرين ، بالحالة التى عليها الفكرة أو المعنى ، وهى عملية يتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد فى صورة متبادلة بين الجانبين " .

ويتضح من التعريفات السابقة ، أن الاتصالات عملية تفاعلية تهتم بنقل فكرة أو مجموعة أفكار إلى شخص ، أو جماعة ، بوسائل معينة لتحقيق أهداف المؤسسة . ولهذا فالاتصالات هى وسيلة نقل الأفكار والآراء بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسات وخارجها . فهى لا تقتصر على العمل الإدارى ، بل أن كل ما نقوم به من علاقات فى حياتنا اليومية يمثل صوراً مختلفة من الاتصالات ، ولكنها تظهر فى العملية الإدارية بصورة أكثر وضوحاً . ويتوقف عليها نجاح المؤسسة فى تحقيق أهدافها .

أهمية الاتصال التربوى فى الجهاز الإدارى :

تبدو أهمية الاتصال فى علاقته الوثيقة الواضحة بالتخطيط من ناحية ، وبعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية ، وبعملية الرقابة من ناحية أخيرة : فالاتصال الجيد يساعد القائمين على وضع وإعداد الخطة من معرفة الموارد المادية والبشرية ومعرفة أهدافها بكل وضوح ، كما أن اتخاذ القرار الرشيد يتوقف بلا شك على وجود منافذ جيدة وواضحة للإتصال بكل من يساهم فى عملية صنع القرارات : كما أن فاعلية الرقابة تتوقف إلى حد كبير على سهولة الاتصال ووضوح قنواته . فالإدارى لا يستطيع أن يؤدي وظيفته فى الرقابة بطريقة مثمرة وجامدة ما لم تكن لديه شبكة جيدة للإتصال يجمع عن طريقها بين كافة أرجاء التنظيم .

كما أن جوانب العمل الإدارى لا يتم أى جانب منها قبل توفير نظام اتصال فعال داخل المؤسسة التعليمية ، فالتوجيه الإدارى مثلاً يتم من خلال ربط أجزاء المؤسسة بعضها ببعض ، ويتم توزيع الأعمال وتتبع الأنشطة المختلفة وإزالة العوائق التى قد تعترض ذلك العمل والوظائف الإدارية الأخرى ، أيضاً لا تتم إلا من خلال قنوات ووسائل الاتصال . وتبرز أهمية الاتصال التربوى فى الجهاز الإدارى فى الإدارة التعليمية على النحو التالى :

- ١- تحقيق الأهداف .
 - ٢- الاتصال يلعب دوراً أساسياً فى تناول المشكلات وطرق علاجها .
 - ٣- الاتصال وسيلة فعالة فى إحداث التأثير المطلوب على أفراد الأجهزة التنفيذية من أجل إنجاز الأهداف المطلوبة .
 - ٤- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة .
 - ٥- يمثل الاتصال جزءاً رئيسياً من مهام المسئولية فى الجهاز الإدارى داخل المؤسسة ، مما تنشأ عنه الحاجة إلى ترتيب القيادات الإدارية التى تحتاج إلى تدريب لضمان الكفاية الإدارية المطلوبة .
 - ٦- توجيه العاملين وتقييم أدائهم .
 - ٧- كفاءة الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة تزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها .
 - ٨- الاتصال وسيلة هامة لإبلاغ القيادات العليا بما تم إنجازه من أهداف وما هى المشكلات التى ظهرت أثناء تنفيذ الخطط الإدارية والتعليمية والاقتراحات اللازمة لعلاج تلك المشكلات .
 - ٩- الاتصال يعتبر من الوسائل الضرورية لتوحيد الجهود المختلفة فى التنظيم وإحداث التغيير فى سلوك الأفراد وتطوير فلسفة المؤسسة التعليمية .
 - ١٠- عملية الاتصال داخل المؤسسة تحتوى على جانب انفعالى وآخر نفسى مما يكون له أكبر الأثر على المناخ الأكاديمى والإدارى فى المؤسسة التعليمية .
 - ١١- يعطى إحساس للعاملين باهتمام الإدارة بهم مما يدعم العلاقة الطيبة ويرفع من الروح المعنوية .
- تظهر أهمية الاتصالات فى المؤسسات التعليمية لما تحققت من تفهم لمشكلاتها ، وتحليل تلك المشكلات ، ووضع الحلول المناسبة لحلها . ولعلاقتها المباشرة بعملية اتخاذ

القرارات في المؤسسة . وتعتمد عناصر الإدارة مثل : التنظيم ، التخطيط ، التوجيه التنسيق التقييم ، على نوعية الاتصالات الموجودة ، وذلك لأن العملية الإدارية لا تعمل في فراغ ، بل في محيط إجتماعي له مقوماته ونظمه . وثقافته . وعاداته وتقاليدته ، ولهذا تعتبر الاتصالات وظيفة أساسية من وظائف الإدارة . ويؤكد " برنارد - Barnar " ذلك حيث يرى أن الاتصالات وظيفة من وظائف الإدارة كما يعتبرها " مورفي " Morphy عنصراً أساسياً للتنظيم الناجح .

ويرى كل من Hick & Gulletel أن الاتصالات عامل أساسي لاستمرار المؤسسات . ووجد أن المدير يمضي حوالي ٩٥٪ من وقته في الاتصالات ، والاتصالات الجيدة ضرورية لتحقيق الكفاءة الإدارية . وعندما تفشل الاتصالات تفشل الأنشطة التنظيمية جميعها . ويعتبر ما ذكره "هيربرت" Herbert تأكيداً هاماً على أهميتها ، وفعاليتها في العملية الإدارية . والتي بدون نجاحها لن تتحقق الكفاءة المطلوبة للعاملين بها ، فتفشل أنظمتها وتضطرب قراراتها ، وتتعرض المؤسسة في تحقيق أهدافها المطلوب .

ولا يمكن تجاهل أهمية الاتصالات في العملية الإدارية ، لأنها إحدى الدعائم الهامة التي يرتكز عليها البناء التنظيمي للمؤسسة . كما يتحقق من خلالها التنسيق والتكامل بين مختلف الأعمال والنشاطات الخاصة بالعمل الإداري . وتتوقف جودة الاتصالات على مدى فعاليتها وسلامة انتقال الأوامر والقرارات والنتائج والبيانات . والاتجاهات عبر أقسام المنظمة .

فوائد الاتصال :

يحقق الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين عدة فوائد للمؤسسة أهمها :

١- تفهم الفرد للعمل المكلف به :

حيث أن تفهم الفرد لجوانب عمله المختلفة والهدف من وراء جهده يساعد على تعاونه مع باقي زملائه ودقة أدائه وارتفاع إنتاجيته مما يزيد من درجة رضاه عن العمل .

٢- التعرف على مشكلات ومعوقات العمل :

فالالاتصال المستمر يساعد الفرد في التعرف على ظروف عمله الواقعية والتعايش مع مشكلات العمل والعاملين وإمكانية التوصل معهم عن الأسباب الحقيقية وراءها والمقترحات المناسبة للعلاج مما يسهم في تحسين ظروف العمل .

٣- تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية :

يسهم الاتصال المستمر في تنمية روح الفريق في العمل وزيادة التفاعل الاجتماعي وتنمية العلاقات الإنسانية التي تكون لها آثار إيجابية على نتائج العمل ككل .

٤- تحقيق التناسق في الأداء :

فوجود نظام الاتصالات يقلل من سوء الفهم بين الأفراد والجماعات لتبادل وجهات النظر المختلفة وتحقيق التقارب بينها مما يجعلهم ينظرون إلى الأهداف العامة للمؤسسة بجانب أهدافهم الخاصة .

٥- تقليل الإشاعات في التنظيم :

إن تفهم كل فرد لدوره في التنظيم لمجالات العمل المختلفة يؤدي إلى الحد من الشائعات الضارة التي تؤثر على درجة الفاعلية التنظيمية المرجوة .

٦- تحقيق فاعلية عمل الإدارة :

تتمثل مهمة المدير في تحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق مرءوسيه ، فقدرته إدارة المؤسسة على ممارسة هذه الوظائف يعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها الاتصالية والتأثير على العاملين لتوجيه جهودهم نحو الأهداف المحددة .

٧- تدعيم العلاقات مع المجتمع :

حيث تتعامل المؤسسة في العصر الحالي مع قوى اجتماعية متعددة والتي أصبحت تتدخل بدرجة كبيرة في أهدافها وسياساتها وقراراتها ؛ ولذلك فالإدارة الواعية هي التي تستطيع أن تتخذ الوسائل التي تتعاون في كسب القوى التي تكون أكثر تأثيراً عليها وتقليل ضغط الجماعات التي تعمل ضدها .

أهداف الاتصالات :

تهدف الاتصالات إلى تحقيق الكثير من الأهداف سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات والمنظمات . ويذكر فؤاد الشيخ وآخرون أن عمليات الاتصالات الإدارية في العملية التربوية تقوم لتحقيق عدة أهداف من أهمها :

- وضع الخطط اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة المختلفة .

- تنظيم العناصر الإنتاجية والبشرية بطريقة فعالة ذات كفاءة عالية .

- اختيار وتطوير أفراد المؤسسة وتقييمها .

- قيادة وتوجيه الأفراد داخل المؤسسة وحفزهم .
- رقابة الإنجاز داخل المؤسسة .

وبالنظر إلى آراء أحمد عبد الباقي بستان وحسن جميل طه نجد أنه يضاف إلى ما سبق :

- نقل المعلومات وجوانب المعرفة من شخص إلى آخر .
- تنمية تحقيق الترابط بين عناصر الإدارة .

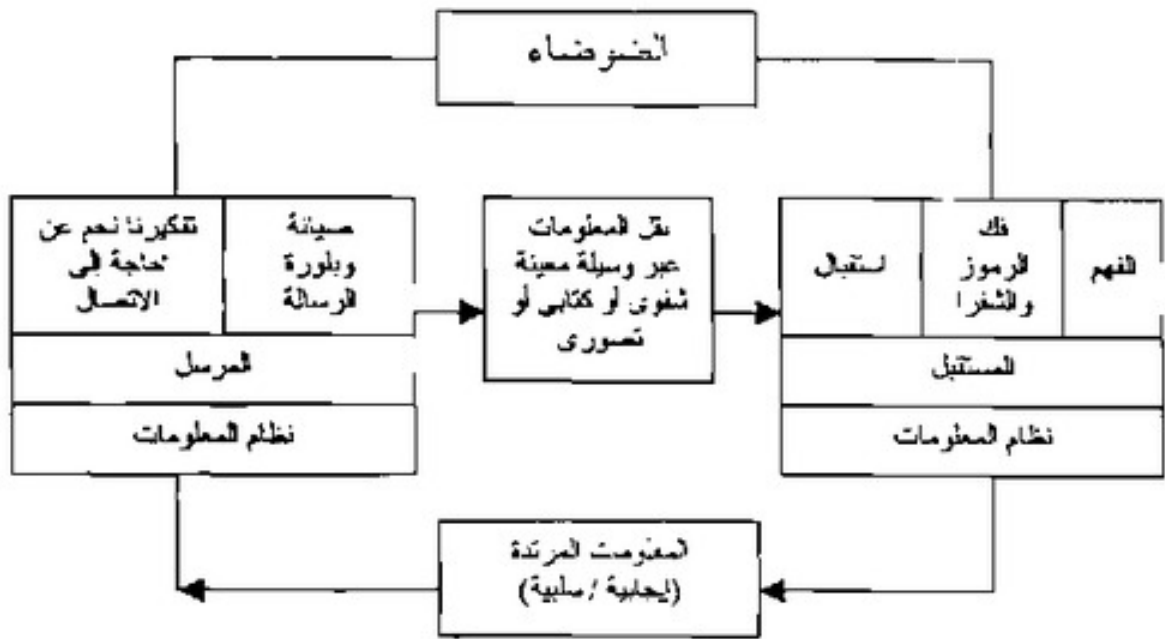
وتأسيساً على ما سبق نجد أن أهداف الاتصالات تتناول جميع الجوانب من علاقات بين الأفراد ، وتنظيم للعمل ، ومتابعة وضع الخطط اللازمة لسير أعمال المنظمة . وتبرز هذه الأهداف بصورة واضحة في المجالات التربوية بتعريف العاملين في الجهاز التعليمي بالأهداف المراد تحقيقها والسياسة التعليمية التي تقررت . والبرامج والخطط الإدارية والتربوية . والمسئوليات والاختصاصات لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية والهيئات التعليمية والإدارية على جميع المستويات بالمنظمة .

مكونات الاتصال :

الاتصال هو نقل فكرة معينة أو معنى محدد في ذهن شخص ما إلى شخص آخر بدون تغيير أو تعديل في تلك الفكرة وبهذا يكون الاتصال ناجحاً . وعليه يمكن تحديد مكونات الاتصال فيما يلي :

- (١) المتصل (المرسل) : هو الشخص البادئ بعملية الاتصال أو المنظمة أو الجهد التي وجه منها المعلومة إلى الرسالة .
- (٢) المتصل به (المستقبل) : هو الشخص أو المنظمة أو الجهد الذي يستقبل الرسالة .
- (٣) وسيلة الاتصال إلى قناة الاتصال المستخدمة : هي الطريقة التي تنقل بها الأفكار والمعلومات .
- (٤) الرسالة (موضوع الاتصال) : هي الفكرة أو الأحاسيس أو الاتجاهات أو المعتقدات التي يحاول المرسل نقلها للمستقبل والتأثير عليه طبقاً لها .
- (٥) نتيجة الاتصال : وهي النتيجة التي انتهى إليها الاتصال إلى رد فعل المستقبل . استجابته للمرسل .

والشكل التالي يوضح النموذج المتكامل لعملية الاتصال .



شروط الاتصال الجيد :

ويتطلب نجاح الاتصال أن تتوفر لدى المرسل عدة مواصفات :

- ١- القدرة على بدء عملية الاتصال وأن يعمل على تهيئة الظروف المناسبة لإرسال الرسالة إلى المستقبل .
- ٢- أن يصوغ الرسالة بالأسلوب الجيد الواضح الملائم لموضوعها . ولقدرات واستيعاب المرسل إليه .
- ٣- أن يختار وسيلة الاتصالات التي تناسب مع المرسل إليه وتتناسب أيضا مع مضمون الرسالة ذاتها .
- ٤- أن يعمل على التأكد من ظهور أثر الاستجابة على المستقبل ، وبالتالي تحقق مدى الهدف المطلوب من عملية الاتصالات .
- ٥- التأكد من توفر الانتباه المطلوب لدى المستقبل لاستقبال الرسالة وبالتالي توفر الاستعداد اللازم لفهم الرسالة .

ويوضح الشكل التالي هذه العناصر بصورة أكثر تسلسلاً :



ويتضح من هذا الشكل أن عناصر الاتصالات الأساسية تتمثل في :

المرسل ، الرسالة ، الوسيلة : المستقبل ، الاستجابة ، إلا أن هذه العناصر قد تتعرض إلى بعض المؤثرات سلباً أو إيجاباً : وهو ما يطلق عليه الضجيج كما أن نجاح عملية الاتصالات يتطلب توفر عملية التغذية الراجعة التي تصح مسار الاتصالات وتعطي صورة واضحة للمرسل ، ويتضح من ذلك أن الاتصالات لها بيئة تتم من خلالها ، وهذه البيئة لها معوقات وأهدافها ، وعلاقتها ويؤكد ذلك على ضرورة ترابط عناصر الاتصالات ، وأن أي خلل في عنصر من هذه العناصر سوف يؤثر على بقية العناصر الأخرى ويحول دون سلامة الاتصالات .

وبما أن الاتصال عملية تفاعل يتم بواسطتها نقل الأفكار والمعلومات فإن لنجاح هذه العملية لابد ومن توافر شروط هامة في مقدمتها :

١- الوضوح :

بمعنى أن يكون مضمون الاتصال واضحاً لا غموض فيه حتى يوفر للمستقبل أكبر قدر من الفهم ويتيح له فرص تنفيذ الاتصال التنفيذ السليم الذي يؤدي إلى تحقيقه أهدافه .

٢- البساطة والاختصار :

أن يتم الاتصال بشكل خال من التعقيد وأن لا تكون الرسالة طويلة إلى درجة الإسهاب أو مختصر إلى درجة حتى يتسنى العمل بمضمون الرسالة ووصولها في أقصر وقت ممكن .

٣- سلامة الوسيلة :

بمعنى أن تشير وسيلة الاتصال إلى المطلوب بلوغه وفي مستوى إدراك المستقبل حتى لا تفسر بصورة مغايرة لما تهدف إليه .

٤- عدم التعارض :

أن يكون هناك توافق بين الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال ، فلا يكون بينهما تعارض يؤدي إلى قصور فعالية الاتصال .

٥- الملاءمة :

بمعنى أن يكون الاتصال ملائماً من حيث هدفه ومن حيث توقيته وتنفيذه .

وتسمى المؤسسات على مختلف أنواعها : إلى تكوين نظام اتصالات جيد وفعال، يساعدها على تحقيق أهدافها ، وقد أورد أحمد حافظ نجم عدة شروط من أهمها :

١- وضوح الأفكار وحسن تنظيمها وتسلسلها المنطقي وعدم تناقضها وهذا يستلزم وضوح الأهداف الأساسية لعملية الاتصالات واختيار الأسلوب الذي يساعد على تحقيق الهدف المطلوب .

٢- حسن الاستماع إلى الطرف الآخر وإعطاؤه القدر الكافي من الاهتمام والتواضع . والبساطة واستخدام الأسلوب المهذب وأسلوب الإقناع والمناقشة لا أسلوب الأمر والانتقاد .

٣- عدم تحطيم معنويات الموظفين المجتهدين والمبتكرين ومكافأتهم على اجتهادهم والاهتمام بوضع أفكارهم موضع التطبيق كلما كان ذلك ممكناً .

٤- مراعاة الظروف النفسية والإنسانية والشخصية للمرسل إليه وإعطاؤه ما يناسبه من وسائل الاتصالات .

٥- عدم الاستئثار بالرأى . ومحاولة الاستعانة بآراء المساعدين والعاملين ، وجعل المشاركة في الرأى مبدأ أساسياً من مبادئ عملية الاتصالات .

٦- التزام الرئيس الإدارى بما يصدره من تعليمات وقرارات ، بصفته القدوة الحسنة لمرؤوسيه .

٧- أن تختار وسائل الاتصالات من النوع الذى له صفة الاستمرارية ، فلا تكون من النوع القصير الذى يعد للإستهلاك اليومي فقط.

٨- ليست مهمة الرئيس إصدار الأوامر وانتظار تنفيذها بل عليه أن ينتقل إلى مواقع العمل لمتابعة التنفيذ ، فذلك أدعى إلى التقرب من العاملين والتعرف على مشاكلهم واكتساب ثقتهم.

٩- العمل على رفع الوعى الإدارى لدى الموظفين وتنمية ولائهم وانتمائهم للمنظمة التى يعملون بها.

١٠- الصدق والمرونة فى وسيلة الاتصالات والتأكد من أنها تستخدم استخداماً سليماً لا لمجرد الدعاية والإعلان.

١١- تدبير الإمكانيات الفنية والمادية والبشرية اللازمة لممارسة عملية الاتصالات حتى تحقق أهدافها ، والعمل على تطوير وسائل الاتصالات لتساير التطورات العلمية بصفة مستمرة.

ويؤكد إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة أحمد حسن أن هناك عدة قواعد وشروط تساعد على زيادة كفاءة الاتصالات الإدارية من أهمها :

١- أن تكون قنوات الاتصالات محددة ومعروفة لكافة المرءوسين والعاملين.

٢- تحديد سلطات الأفراد فى هيكل الوظائف والأعمال والمسئوليات التى يقوم بها كل منهم ، حيث أن خطوط السلطة التى يشير إليها الهيكل التنظيمى هى نفس خطوط الاتصال.

٣- أن تكون خطوط اتصالات بين مراكز اتخاذ القرارات وجهات التنفيذ قصيرة بقدر الإمكان.

٤- ترجمة الاتصالات الواردة من خارج المؤسسة وصياغتها صياغة دقيقة فى إطار أهداف المؤسسة.

٥- يجب عدم تعارض الاتصالات مع التسلسل الرئاسى . فلا يجوز لمدير المديرية التعليمية مثلاً - أن يعطى تعليمات إلى المعلمين وإنما توجه التعليمات إلى مدير المدرسة . وهو بدوره يبلغها للمعلمين.

٦- اختيار وسيلة الاتصالات التي تتناسب مع الهدف من الاتصالات يساعد كثيراً على زيادة فعالية الاتصالات الإدارية مع المؤسسة.

يتضح مما سبق من خلال عرض النقاط السابقة ضرورة الاهتمام بقواعد وشروط الاتصالات الإدارية الناجحة التي إذا روعيتم سوف تحقق الأهداف بكفاءة وفعالية، وتأسيساً على ما سبق أن من أهم شروط الاتصالات الناجحة : مراعاة البساطة، والوضوح، واختيار الوسيلة الملائمة ، والتعبير عن مضمون الرسالة بدقة لا تحتمل أكثر من تفسير واحد ، ومراعاة التوقيت الزمني والاهتمام بتحديد الهدف ، وتوفير الإمكانيات الفنية والمادية اللازمة ، ومراعاة ثقافة ونفسيات جميع أطراف عملية الاتصالات ، وأن تتم في ثلاث مراحل هامة هي التمهيد لعملية الاتصالات ، واختيار الموضوع بعناية ودقة، واستخدام الوسيلة المناسبة ، والمتابعة الجادة المستمرة التي تتأكد من سلامة الاتصالات ، وتعالج ما يعترض خطوط الاتصالات من عقبات بحكمة وعناية في الوقت المناسب ، مع مراعاة استمرارية الوسيلة واستفادتها من التكنولوجيا الحديثة لتواكب التطور العلمي المستمر الذي يجعل عملية الاتصالات تحقق أهدافها دون عوائق فنية أو مادية أو بشرية.

بناء الاتصال :

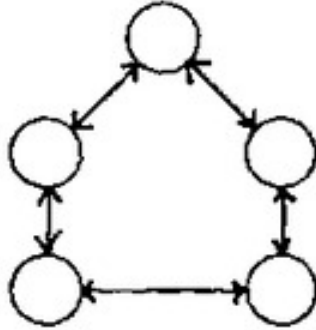
يؤثر تركيب علاقات الاتصال بين أفراد الجماعة على فعالية الاتصال في هذه الجماعة وسنعرض فيما يلي نتائج مجموعتين من البحوث في هذا المجال :

دراسات شبكات الإتصال :

في هذه الدراسات قام الباحثون "Parrett"، "Bavelas"، "Leavit" بتصميم أربعة نماذج لعلاقات الاتصال في أربع جماعات تتكون كل جماعة منها من خمسة أفراد وسنعرض هنا لنموذجين فقط من هذه الدراسات.

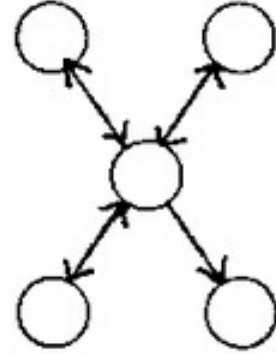
في النموذج الأول تتمركز علاقات الاتصال حول فرد في الجماعة يمكن للأربعة الآخرين تبادل المعلومات معه : ولكن لا يسمح لهم بتبادل معلومات مع بعضهم البعض ويطلب على شبك الاتصال في هذا الجماعة نموذج العجلة أو حرف (X) ، أما النموذج النقيض للنموذج السابق فيمكن لكل فرد في الجماعة أن يتصل بفردين مجاورين له ويطلق

على شبكة الاتصال في هذه الجماعة نموذج الدائرة Circle أو حرف (O) ويكون بذلك تركيب علاقات الاتصال في هاتين الشبكتين كالآتي :



نموذج الدائرة

Circle



نموذج العجلة

Wheel

وقد كان على أفراد الجماعة في كل نموذج أن يقوموا بالاتصال ببعضهم وفق علاقات الاتصال المحددة لهم كتابة ، المطلوبة منهم في دراسة "Leavitt" هي أن يتعرفوا على الرمز الشائع في القوائم الخمسة التي أعطى كل واحد منهم واحدة منها، وكانت كل قائمة تحتوي على خمس رموز مختلفة وقد كانت النتائج كالآتي :

١- من حيث السرعة والدقة : تفوقت شبكة العجلة حيث نهت المهمة في زمن أقل وبأخطاء أقل عن زمن وأخطاء شبكة الدائرة.

٢- من حيث رضا الأفراد : تفوقت شبكة الدائرة حيث أظهر أفرادها رضا أكبر عن المهمة التي قاموا بها.

٣- من حيث إمكانية التعرف على القائد : اتفق أفراد شبكة العجلة على أن الفرد الذي تتمركز حول علاقات الاتصال هو القائد في حين لم يحدث اتفاق بين أفراد شبكة الدائرة على من هو القائد.

إن شبكات الاتصال التي تمكنت من تجميع المعلومات في جهد مركزي بحيث يتمركز الاتصال في هذا الجزء ، يمكنها أن تصنع القرارات التي تتضمن تجميع المعلومات بسرعة ودقة أكبر من تلك التي يتساوى فيها أفراد الشبكة من حيث موقعهم في الشبكة ويكون الاتصال فيها لا مركزياً ، وهذه الكفاءة تتحقق في الشبكات المركزية

على حساب رضا أفراد الاتصال ، حيث يشعر معظمهم بأن فرص اتصالهم وما يتبادلوه من معلومات أقل من ذلك المتاح في حالة الشبكات اللامركزية مثل الدائرة ، ويجب أن نلاحظ هنا كفاءة الشبكات اللامركزية تكون في حالة كون المشكلة المطلوب حلها بسيطاً . أما في حالة المشكلة معقدة تحتاج ابتكاراً أو تكييفاً من جانب جماعة الاتصال فإن الشبكات اللامركزية مثل الدائرة تتفوق على الشبكات المركزية (Guetzow & Simon) .

اتجاهات الاتصالات وقنواتها :

تنقسم الاتصالات إلى أنواع متعددة من أهمها :

أولاً : الاتصال المخطط :

يقصد به الاتصالات المحددة من قبل الإدارة وتكون خطوطها معروفة من قبل أعضاء التنظيم وتكون الأساليب المستخدمة محددة مثل الأوامر والتعليمات : والتقارير والنشرات . والخطابات والإعلانات .

ثانياً : الاتصال الغير مخطط :

هو غير المعروف من قبل الإدارة ووسائله غير رسمية مثل الإشاعات والثرثرة والمنافسات الودية . إن ظهور هذا النوع من الاتصال أمر حتمي في التنظيم مهما كانت خطة الاتصال المرسومة وكفاءة خطوطها .

ثالثاً : الاتصال الرأسى :

تم هذه الاتصالات داخل التنظيم وتنقسم إلى نوعين :

١- الاتصالات النازلة :

وهي التي تبدأ من أعلى التنظيم متجهة إلى أسفله وتستخدم هذه الاتصالات بقصد الإرشاد والتوجيه والأمر ، لذلك تعتمد الإدارة التسلطية على هذا النوع من الاتصالات بصفة أساسية وعادة ما تأخذ مثل هذه الاتصالات شكل الأوامر والتعليمات والتوجيهات .

٢- الاتصالات الصاعدة :

وهي الاتصالات التي تبدأ من أسفل التنظيم صاعدة إلى أعلى وتستخدم هذه الاتصالات في التقرير والطلب والاقتراح والاستفسار والأخبار والاتصالات النازلة هي الأكثر شيوعاً وانتشاراً داخل التنظيم .

رابعاً : اتصال الأفقى :

يتم هذا النوع من الاتصالات بين العاملين فى مستوى إشرافى واحد أى نفس المستوى الرئاسى والاتصالات الأفقية لا تقتصر على العلاقات الداخلية فى المنظمة أو الإدارة الواحدة وإنما تكون بين منظمة وأخرى أو إدارة وأخرى وهكذا .

خامساً : الاتصال الرسمى :

هى التى تتم بوسائل الاتصال الرسمية التى يقرها التنظيم ويتطلبها وهذه الاتصالات قد تكون داخلية أى داخل نطاق المنظمة الإدارية أو خارجية أى بين منظمة إدارية وأخرى أو بينها وبين الأفراد .

سادساً : الاتصال غير الرسمى :

هى التى تتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم ولا يتطلبها وإنما تنشأ نتيجة وجود علاقات اجتماعية بين العاملين فى المنظمة وهى تقوم بجوار الاتصالات الرسمية وتكملها وهى تأخذ عادة شكل أحد الاتجاهات التى تقرها الاتصالات الرسمية فقد تأخذ شكل الاتصال النازل أو الاتصال الصاعد أو الاتصال الأفقى .

وتسهل الاتصالات غير الرسمية عملية الحصول على المعلومات بسرعة ويمكن عن طريقها الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها إذا ما استعملت وسائل الاتصال الرسمى .

أساليب الاتصال :

تنقسم أساليب الاتصال إلى ثلاثة أساليب هى :

أولاً : أسلوب الاتصال الكتابى (الرسمى) :

الاتصال المكتوب يتم عن طريق الكلمة المكتوبة التى يصدرها المرسل إليه وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور فى المنظمات الكبيرة المعقدة ، ولكى يحقق الاتصال الكتابى الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة ، وهذا الأسلوب له مزايا مختلفة :

- ١- يمكن الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها .
- ٢- يحمى المعلومات المراد نقلها من التحريف .
- ٣- تعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت ومال وجهد الإدارة .

ورغم مزايا أسلوب الاتصال الكتابي إلا أنه له بعض العيوب من أهمها :

- ١- أنه لا يسعف في الظروف الاستثنائية التي تحتاج السرعة في إبلاغ المعلومات .
- ٢- يحرم مصدر المعلومات من ميزة معرفة تأثير كلماته المكتوبة ومعرفة مدى تقبل معناها .
- ٣- أن هذا الأسلوب لا يمنع مطلقاً احتمالات التحريف إذ قد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى .

ويتحقق الاتصال الكتابي باتباع وسائل متباينة من أهمها :

- الاقتراحات .
- الشكاوى .
- الصحف والمجلات .
- الذكرات .
- البرقيات .
- التقارير .
- اللجان التربوية .
- المجالس التعليمية .
- الاجتماعات المدرسية .
- الأوامر والتعليمات المكتوبة والنشرات والكتب الدورية .

ثانياً : أسلوب الاتصال الشفوي (غير رسمي) :

ويقم ذلك عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة وهذا الأسلوب يتميز عن أسلوب الاتصال المكتوب بأنه أكثر سهولة وأكثر يسراً بل وأكثر إقناعاً للمرسل إليه .

ويكثر استخدام هذا الأسلوب في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير حيث يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال غير أنه يعيب هذا الأسلوب ما يلي :

- ١- أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها أو تبادلها بين طرفي الحديث للتحريف أو سوء الفهم .
- ٢- عدم إجادة المرسل إليه للإستماع ذاته .

ويتحقق أسلوب الاتصال الشفوي بوسائل مختلفة من أهمها :

- ١- المقابلات الشخصية بين المرسل والمرسل إليه .
- ٢- الاجتماعات .
- ٣- الندوات والمؤتمرات .
- ٤- المكالمات التليفونية .

ثالثاً : أسلوب الاتصال التصويرى :

وهذا الأسلوب يتم عن طريق استخدام الصور أو الرسوم لنقل محتوى ومضمون الاتصال .

ويتحقق هذا الأسلوب بوسائل مختلفة من أهمها :

- ١- التلفزيون .
- ٢- الأفلام السينمائية .
- ٣- الإعلانات .
- ٤- الصور التي تنشر في المجلات .

معوقات عملية الاتصال التربوى :

تتعرض عملية الاتصال لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءته ، وهذه المعوقات تؤدي إلى التشويش على عملية الاتصال وعلى عناصر الاتصال نفسها وعليه نجد أن أهم هذه المعوقات كما يلي :

١- عدم وضوح الرسالة :

يعتبر من أهم معوقات الاتصال عدم وضوح الرسالة وقد يرجع ذلك للإختصار الشديد فيها أو لاستخدام لغة متخصصين يصعب على المستقبل فهمها أو لاستخدام كلمات ذات معان متعددة أو لضعف المهارة الاتصالية للمرسل .

٢- عدم انتباه المستقبل :

وذلك إما لعدم فهمه أو لتعارض الرسالة مع مفاهيمه وقيمه أو لعدم ثقته في مصدر الاتصال .

٣- تباين الإدراك لكل من المرسل والمستقبل :

يتباين الأفراد في الخصائص والإدراك والفهم ، وهذا يمثل ظاهرة طبيعية ولكن يمكن القول إذا زاد هذا الاختلاف بين المرسل والمستقبل فإن ذلك يؤدي إلى عدم فاعلية الاتصال .

٤- عدم توفر الوقت الكافي للاتصال :

قد يؤدي ضغط الوقت الذي يتم فيه الاتصال إلى عدم فاعليته نظراً لاحتمال قصور الرسالة أو عدم توفر الوقت للمستقبل لتفهم الاتصال .

٥- عدم استقرار التنظيم :

تنعكس التغييرات المستمرة في التنظيم إلى ضعف عملية الاتصال بسبب تعدد طرق وأساليب الاتصال وعدم وضوحها وتعذر تحقيق وحدة الفهم اللازمة.

٦- العوائق السيكولوجية :

وترجع إلى :

(أ) عدم توفر الثقة بين أعضاء التنظيم .

(ب) وجود فجوة كبيرة بين الجماعات غير الرسمية وجماعات التنظيم .

(ج) ضيق القيادات الإدارية داخل المؤسسة وعدم استعدادهم النفسى لتقبل

الرسائل من المرءوسين .

(د) خوف المرءوسين من الانتقادات وانعدام ثقتهم بأنفسهم .

٧- حجم البناء التنظيمى :

تزداد عملية الاتصال الإدارى صعوبة كلما كبر حجم البناء التنظيمى للمؤسسة ويتم احتواء هذه المشكلة بأن تخفض عدد الوحدات الإشرافية داخل المؤسسة مع القيام بتفويض السلطات وإشراك المرءوسين فى عملية اتخاذ القرار مما يمثل المنهج الديمقراطى والنظام اللامركزى فى الإدارة .

٨- صعوبة التفاهم :

عندما يسود الشك وفقدان الثقة وعدم الأطمئنان وانعدام التعاون المتحر بين الجماعات العاملة فى الأجهزة الإدارية للمؤسسة يكون التفاهم أصراً معقداً وقد يرجع ذلك إلى الاختلاف فى التخصص بين الأفراد وكل تخصص له مفرداته اللغوية الخاصة به .

٩- كثرة المعلومات عن الحد المطلوب :

حيث أن زيادة طول وكمية الرسائل المبعوثة إلى السلطات الإدارية العليا تقلل من اهتمامات المسئولية بها كما أن المعلومات التى بالرسائل قد تربك المستقبل عن فهم محتوياتها وأيضاً نقص المعلومات يؤثر فى فاعلية اتصال .

١٠- القابلية نحو الاتصال :

يقصد بذلك استعداد أعضاء التنظيم نحو الاتصالات ومن الطبيعى كلما كان هذا الاستعداد مرتفعاً كلما أدى ذلك إلى فاعلية الاتصال .

١١- أسلوب القيادة :

يؤثر نمط القيادة السائدة في التنظيم على كفاءة الاتصالات وكلما كان النمط الديمقراطي هو الشائع كلما أدى ذلك إلى تحسين الاتصالات .

١٢- العلاقات الاجتماعية :

حيث يؤدي نمو العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم في تحسين عملية الاتصال مقارنة بالافتقار لوجودها بين الأفراد والجماعات .

١٣- طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين :

يؤثر طبيعة العلاقة على كفاءة الاتصالات فكلما كانت العلاقة طيبة كلما أدى ذلك إلى سرعة الاتصال وفاعليته .

١٤- التغذية العكسية :

حيث يساعد تعرف المرسل على رد الفعل لدى المستقبل على تحسين عملية الاتصال طالما أنها عملية مشتركة تحدث في اتجاهية والعكس صحيح .

خصائص الاتصالات الفعالة :

ليس من السهل تحقيق الاتصالات الفعالة - دون التغلب على صعوبات الاتصالات التي قد تعوقها وتحد من فعاليتها - وهناك اعتبارات هامة إذا روعيت ساعدت على فعالية الاتصالات . ونستعرض أهمها فيما يلي :

أنه إذا روعي التجانس والتوافق بين العاملين ساعد على تحقيق الاتصالات الفعالة ، لأن فاعلية الاتصالات وكفاءتها تزداد بازدياد مدى التجانس والتوافق بين أعضاء الجهاز الإداري والجهاز التعليمي بالكلية .

وهناك شروطاً هامة تحقق الاتصالات الفعالة منها :

١- تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه المعلومات وليس كما يراها المرسل .

٢- يجب على المرسل معرفة أثر الاستجابة لدى المرسل إليه .

٣- يجب أن تحوى الرسالة معلومات جديدة بالنسبة للمرسل إليه .

٤- يجب ألا تتعارض الاتصالات مع التسلسل الرئاسي للمنظمة .

٥- يجب أن تكون الرسالة واضحة لا تقبل التأويل أو التفسير .

وهناك عدة خصائص للاتصالات الفعالة لعل أبرزها ما يلي :

- ١- أن يعرف كل عضو في المؤسسة خط الاتصالات الرسمية المحدد له ولغيره من الأعضاء.
- ٢- أن تكون خطوط الاتصالات مباشرة وقصيرة قدر الإمكان.
- ٣- أن تمر خطوط الاتصالات بجميع مراكز السلطة المعنية بعملية الاتصالات.
- ٤- أن تكون كفاءة الأشخاص الذين يقعون في مراكز الاتصالات بالدرجة الكافية.
- ٥- عدم تعطيل الاتصالات ويجب أن يرتبط استمرارها باستمرارية المنظمة.
- ٦- مراعاة أن تسير الاتصالات وفقا لخطوط السلطة والصلاحيات والمسئوليات الخاصة بوظيفة من قام بالاتصالات.

ويمكن التأكيد على أنه لا تتحقق الاتصالات الفعالة ما لم يتم التغلب على معوقات الاتصالات من خلال التمهيد الجيد للاتصالات ، ومراعاة شروط الرسالة الجيدة ، واستخدام الوسيلة المناسبة ، واستخدام العبارات الواضحة ، ووضوح خطوط السلطة التي تتوافق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة : والاهتمام بالتغذية الراجعة لما تحققه من تفاعل مستمر بين أطراف الاتصالات ، ومراعاة الاعتبارات السلوكية لدى العاملين ، وإجراء المتابعة والمراقبة المستمرة ، اللتين تساعدان على سلامة الاتصالات ومرونتها ، وتدريب العاملين على مختلف مستوياتهم على مهارات الاتصالات والدقة في اختيار وسيلة الاتصالات التي تتناسب مع مضمون الرسالة والإمكانيات المادية والفنية للمنظمة ، وأن تتم الاتصالات في حدود أهداف المؤسسة وأغراضها ، وتسودها الثقة المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه ومراعاة أحاسيسهم ومشاعرهم والإصغاء لأفكارهم واقتراحاتهم.

معايير كفاءة وفاعلية الاتصال التربوي :

- تفاوتت عمليات انتقال المعلومات بين أطراف الاتصال من حيث قدرتها على تحقيق معايير كفاءة فاعلية الاتصال . ويمكننا أن نلخص معايير الكفاءة إلى الفاعلية فيما يلي :
- ١- السرعة : أي أن يتحقق نقل المعلومات ويتحقق الهدف الذي يتم من أجله الاتصال في أقل زمن ممكن .
 - ٢- انتقال المعنى : أي أن ينتقل المعنى الذي أراد مرسل المعلومات أو الرسالة نقله إلى متلقي الرسالة .

٣- التأثير على المتلقى للرسالة : أى أن تؤثر الرسالة فى مدركات ومفاهيم أو سلوك متلقى الرسالة كما هدف مرسل الرسالة لهذا التأثير أن يكون واضحاً .

٤- إشباع حاجة متلقى الرسالة إلى المعلومات : أن يحصل متلقى الرسالة على المعلومات التى كان فى حاجة إليها .

وتتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية :

١- السرعة Speed :

أى أن يتحقق نقل ووصول المعلومات فى الوقت المناسب حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنتقل أو تصل فى وقت اتخاذ القرار .

٢- الارتداد Feed back :

توفر الوسائل الشفهية فى الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح ، أما الوسائل المكتوبة فهى بطيئة وغير فعالة .

٣- التسجيل Record :

نجد أن حفظ اوسائل الكتابية فى سجلات وملفات يفيد فى إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم فى إنجاز الموضوعات محل الاتصال .

٤- الكثافة Intensity :

كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل .

٥- الرسمية Formality :

أى إذا كان موضوع الاتصال رسمياً يجب استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك بمعنى ملاءمة الوسيلة لموضوع الاتصال .

٦- التكلفة Cost :

بصفة عامة كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل فيجب أن تكون وسيلة الاتصال اقتصادية فى الوقت والجهد والمال للإدارة .

ويرى " اناندا بومى جروج " Ananda. W.P. Gurge أن الاتصالات غير الرسمية أكثر فاعلية من الاتصالات الرسمية للأسباب التالية :

- ١- تسهيل صناعة القرار ، وسرعة جمع المعلومات دون اللجوء إلى التسلسل الهرمي .
- ٢- يعطى وسيلة للإختيار المسبق ، فمدير المؤسسة يستطيع التعرف على رد الفعل على العاملين فى المؤسسة .
- ٣- يشارك فى عملية الاتصالات عدد كبير من الأشخاص ، خلافا لما توفره الاتصالات الرسمية .

٤- تحقيق مجموعة سريعة من الحلول أكثر فاعلية لما يتميز به من سرعة ومرونة .

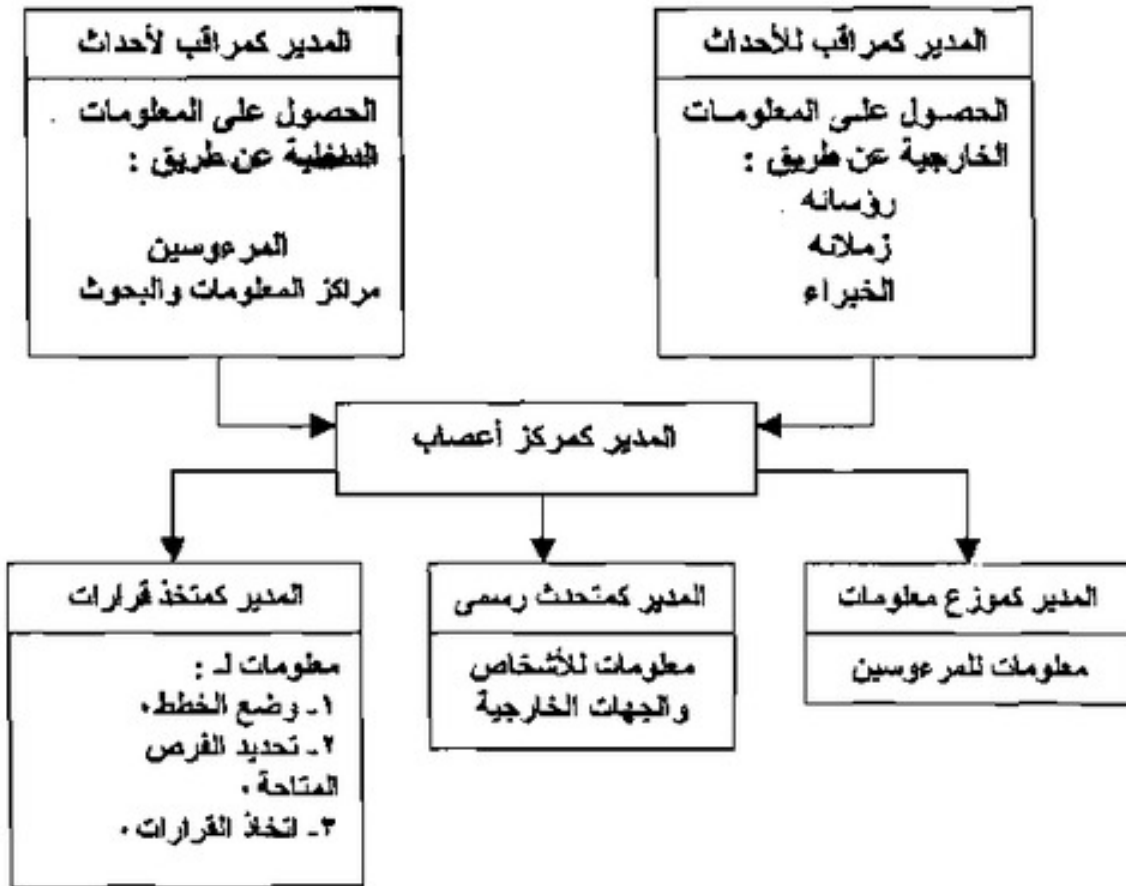
من ذلك يمكن استنتاج أن اتجاهات الاتصالات تسير عبر قنوات متعددة ، إما أن تتكون من أعلى إلى أسفل ، أو العكس ، وإما أن تكون أفقية أو جانبية ، حسب ما تتطلبه الاتصالات ، وتوجد هذه الاتجاهات فى الاتصالات الرسمية ، أو غير الرسمية . ومن المتعذر تحقيق الاتصالات دون توافر هذه الاتجاهات والقنوات وكلما تأكد التعاون والتفاهم بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي ، ساعد المنظمة على اتباع الاتجاهات والقنوات المناسبة لتحقيق أهدافها .

مدير الإدارة ووظيفة الاتصال :

عندما نتحدث عن كيفية إنفاق المدير لوقته فإننا يمكن أن نقول أن جزءا كبيرا من وقت المدير ينفقه فى الاتصالات فقد توصلت إحدى الدراسات الحديثة أن المدير ينفق (٩٠-٩٥٪) من وقته فى الاتصالات .

فالمدير الناجح يتعامل يوميا وباستمرار مع المعلومات والبيانات فهو يجمعها ويفرزها ويبوبها ويحللها وينشرها بالطريقة التى تضمن له حسن أداء العمل وتحقق أهداف المنظمة .

وتعتبر الاتصالات وسيلة المديرين فى إدارة أنشطتهم الإدارية وفى إدارة وتحقيق أهداف المنظمة ، والشكل التالى يوضح وظيفة مدير المؤسسة فى عملية الاتصال .



ويمكن فحص أهمية وظيفة الاتصال من خلال الموقف الإداري الذي تظهر فيه الاتصالات :

فالموقف الأول : وهو " الاتصال بين المدير ومرءوسيه " ويحتوى وظائف كثيرة لها أهمية بالغة ومن هذه الوظائف :

- ١- توجيه المرءوسين وإعدادهم تعليمات خاصة بالعمل .
- ٢- شرح طريقة أداء العمل للمرءوسين ، وعلاقته بباقي الأعمال فى المؤسسة .
- ٣- إعطاء المرءوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل .
- ٤- تحديد أهداف وسياسات العمل للمرءوسين .
- ٥- تدريب ورفع مهارات المرءوسين .
- ٦- مساعدة المرءوسين فى حل مشاكلهم .

أما الموقف الثانى : يتضمن " الاتصال الجانبي بين الزملاء فى نفس المستوى " ويقوم بالوظائف الآتية :

- ١-التنسيق بين الزملاء فى كيفية أداء العمل المشترك .
- ٢-تشجيع التعاون بين الزملاء .
- ٣-تعزيز الزملاء اجتماعيا فى المواقف التى يواجهونها .
- ٤-بحث ونشر المعلومات التى تهمهم .

أما الموقف الثالث : الذى يتضمن " الاتصال بين المرءوسين ورئيسهم " فهو على جانب كبير من الأهمية لأنه يساعد فى أداء وظائف هامة منها :

- ١-رفع معلومات عما تم إنجازه .
- ٢-رفع معلومات عن مشاكل العمل والمشاكل الشخصية .
- ٣-الاستفهام عما يجب عمله وكيف يتم الأداء .
- ٤-رفع معلومات عن الزملاء والعلاقة بينهما .

ومن هنا نجد أن مدير المؤسسة التعليمية عن طريق وظيفة الاتصال يستطيع أن يوفر المناخ السليم لقيام العملية التعليمية على أكمل وجه .

الدور الفعال لمدير الإدارة فى عملية الاتصال التربوى :

المدير يكون مهتما بعملية الاتصال أكثر من أية عملية أخرى فهو فى إطار تدريب العاملين وتوجيههم وحفزهم وتنمية معارفهم ينبغى أن يتصل بهم وهو يقوم بإرسال رسالة خلال وسيط لتصل إلى المتلقى الذى قد يكون شخصاً آخر أو جماعة داخل المؤسسة وخارجها ويتلقى استجاباته عليها .

وهناك عدة كفاءات للإتصال الفعال يجب أن تتوفر فى المدير لكى يقوم بدوره فى عملية الاتصال من أهمها :

- ١-يجب على المدير أن يكون واعياً بأهداف عملية الاتصال ويسعى إلى تحقيقه .
- ٢-يتمتع المدير بمهارة فن الحديث مع الأفراد ويؤمن بضرورة الاتصال بهم .
- ٣-يشجع الأفراد على زيارته لمناقشة الأمور التعليمية والاستفسار عنها .
- ٤-يشجع زيارات المجتمع المحلى .

- ٥- يحتفظ بسجلات تضم قاعدة من المعلومات الضرورية عن العاملين والتلاميذ والأمور المدرسية والتعليمية حتى يسهل الرجوع إليها.
- ٦- يسعى إلى أن تكون هناك قنوات متعددة للإتصال الداخلى والخارجى ويتبنى طرقاً جديدة.
- ٧- يجب أن تكون كلماته سهلة وواضحة لا تحتل لباً أو تأويلاً يحول دون وصول الرسالة.
- ٨- يحسن إدارة الاجتماعات وجلسات العمل.
- ٩- يعمل على إزالة المعوقات التنظيمية والنفسية التى تعوق الإتصال.
- ١٠- يحترم شخصية المرسل إليه أياً كان مركزه فى المؤسسة.
- ١١- ينتقل من آن إلى آخر فى زيارات المدارس حتى يحصل على المعلومات من مصدرها.
- ١٢- أن يكون المدير بمثابة حلقة اتصال بين مرؤوسيه وبين ما يعقد من لقاءات وندوات تربوية.
- ١٣- يغرس المدير فى نفوس المرؤوسين روح المبادرة وذلك عن طريق نزع رهبة الخوف الموجودة عندهم.

التوصيات والمقترحات لزيادة فاعلية الإتصال التربوى فى الإدارة التعليمية:
 فيما يلى بعض المقترحات لحل مشاكل ومعوقات عملية الإتصال فى المؤسسة لتحقيق اتصالات فعالة نلخصها فيما يلى :

- ١- تشجيع العاملين لتقديم مقترحاتهم.
- ٢- وضوح الأهداف والتعليمات وشرحها لجميع العاملين.
- ٣- توفير أدوات ووسائل الإتصال المناسبة السهلة الاستخدام.
- ٤- اهتمام الإدارة برد فعل قراراتها لدى العاملين.
- ٥- وضع نظام يضمن التدفق المستمر للبيانات والمعلومات داخل المؤسسة.
- ٦- وضوح السلطات والاختصاصات وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة.
- ٧- تحقيق التنسيق والتعاون بين الأقسام المختلفة.
- ٨- تنظيم الجهة المسئولة عن المعلومات على أسس سليمة تضمن كفاءة هذه المعلومات.
- ٩- استخدام وسائل الاتصالات الحديثة وتعريف العاملين بالمؤسسة بطريقة استخدامها.

- ١٠- تنظيم الاتصالات الشخصية (غير الرسمية) على أسس تضمن الاستفادة منها.
- ١١- الاهتمام بالاتصالات الخارجية مع البيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية.
- ١٢- زيادة مهارات الاتصالات لدى الأفراد عن طريق الدورات التدريبية والبرامج المحفزة.
- ١٣- الاهتمام بتبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية داخل المؤسسة.
- ١٤- الاعتماد على الاتصالات الرسمية والغير رسمية للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
- ١٥- إزالة الخوف والرغبة لدى العاملين ومحاولة طمأننتهم.
- ١٦- توجيه الأفراد والإشراف عليهم للاستفادة من الاتصال.
- ١٧- بث الثقة في الأفراد تجاه الرؤساء.
- ١٨- تفويض السلطات وإشراك المرؤسين في عملية اتخاذ القرار.
- ١٩- سيادة النمط الديمقراطي في المؤسسة لكي تتحسن كفاءة الاتصال.
- ٢٠- نمو العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤسين لضمان سرعة وكفاءة وفاعلية الاتصال.

المنظور الإسلامي في رفع فعالية نظام الاتصال :

يعيش الإنسان في جماعات ، والجماعات تنمو وتتطور ، وترتبطها ببعضها شبكة دقيقة مترابطة من العلاقات : وهذه العلاقات تأخذ صورتها في شكل أفعال وأقوال واتصالات تؤثر في الجماعة وتتأثر بها .

وأية منظمة إن هي إلا جماعة من البشر تجمعهم أهداف وتحكمهم قواعد وقوانين ، وهم يعملون لتحقيق هذه الأهداف في إطار من القواعد والقوانين ، ويرتبطون ببعضهم ، ويتخاطبون ، ويتبادلون البيانات والمعلومات كما يتبادلون المشاعر والأحاسيس ، ومن هنا لا يمكن تصور تنظيم ما دون اتصالات تتم بداخله .

وإذا كانت الاتصالات الإدارية ، تعنى نقل وتبادل المعلومات والبيانات المختلفة داخل المنظمة وخارجها ، فهناك الاتصالات النفسية والروحية التي تؤثر فيها اعتبارات عدة تعطي المنظمة مناخاً معيناً وأسلوباً خاصاً .

والواقع أن كل هذه المعانى ترتبط ببعضها أشد الارتباط : فالاتصالات وأساليب تبادل المعلومات تؤثر تأثيراً بالغاً فى الاتصالات النفسية والروحية ، وهذه تؤثر فى مناخ المنظمة لارتباطها بمسائل الروح المعنوية والحوافز والعلاقات العامة ، ثم هى تتأثر بهذا المناخ لتعود مرة أخرى فتؤثر فيه .

فكأن الاتصالات إلى جانب كونها عملية إدارية : فهى أيضاً عملية اجتماعية ، وعن طريقها تتفاعل الجماعة ويستطيع القائد تحقيق التأثير المطلوب فى تحريك الجماعة نحو الهدف . وهى كذلك عملية نفسية تتطلب قدراً مناسباً من فهم النفس البشرية واتجاهات الآخرين ، ويتوافرها يقف العاملون على الصورة المتكاملة لسير العمل ومجريات الأمور مما ينمى فيهم الإحساس بالفخر لكونها جماعة متماسكة ومتحابية لا يفصل بينها حواجز إدارية أو مادية . والدين الإسلامى يعمل على خلق هذا النوع من الجماعات فى المنظمات ، وذلك من خلال المشاورة بين أفراد الجماعة ومتخذى القرارات من القادة الإداريين ، وهذا تأكيد على حرص الدين الإسلامى بين العاملين بعضهم البعض ، وبين العاملين والمديرين متخذى القرارات ، فهم كالبنيان يشد بعضه بعضاً ، وفى ذلك نجاح للمنظمة فى أعمالها وتحقيق للأهداف المنشودة التى تسعى إليها الجماعة وتؤمن بها .

إن الدين الإسلامى يعمل على تقوية الثقة بين أفراد التنظيم ، وهذا يرفع من فعالية نظام الاتصالات فى المنظمة ، حيث أن تقوية تلك الثقة سوف ترفع من درجة تصديق الرسائل المتبادلة بين الأفراد ، وذلك يدفع أفراد الاتصال إلى الصدق والصراحة وعدم إخفاء البيانات أو المعلومات المطلوبة لإتمام عملية الاتصال ، كما يقلل من تصفية الاتصالات عند انتقالها خلال قنوات الاتصال فى المنظمة .

ومنهج الدين الإسلامى فى تقوية ثقة الأفراد ببعضهم البعض هو ضرورة عدم مخالفة عمل الفرد لقوله : وضرورة التزام المديرين بتنفيذ وعودهم مع مرءوسيهم وضرورة أن يحافظ العاملون على أسرار المنظمة .

ويأمرنا الدين الإسلامى أن نستخدم لغة سهلة ومفهومة وواضحة وألا نستخدم لغة يصعب فهمها بواسطة المرسل إليه .

ويشجع الدين الإسلامي العلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة ، وذلك من خلال نهى الدين عن التباغض والتحاسد والتقاطع بين العاملين ، وكذلك من خلال تشجيع المشورة وإيجاد روح المحبة والمشاركة الوجدانية بين العاملين .

ويدعو الدين الإسلامي إلى أن يخاطب كل فرد في المنظمة بما يناسبه من أساليب المخاطبة وهو يعطى لكل فرد قدره عند القيام باتصالات في المنظمة .

ويعمل الدين الإسلامي على تحسين الاتصالات أثناء المقابلات التي تحدث في المنظمة ، حيث أن هناك إرشادات يدعو إليها الدين الحنيف ينبغي على العاملين والقادة تطبيقها أثناء المقابلة ، ومن هذه الإرشادات : إفشاء السلام ، بشاشة الوجه ، المصافحة ، اختيار طيب الحديث ، الإنصات الجيد ، عدم تناجي اثنين بحضور ثالث ، الابتعاد عن لغو الحديث ، البعد عن المماراة والجدل والدفع بالتى هى أحسن .

كما يعمل الدين الإسلامي على رفع فعالية نظام الاتصالات بالمنظمة ، وذلك بتقليله لظاهرة تصفية المعلومات عند انتقالها فى قنوات الاتصال فى المنظمة ، ويتم ذلك من خلال دعوته إلى الصدق فى نقل المعلومات ، ونتيجة لتقارب العاملين ذوى السلوك الإسلامى ، وتأخيهم ، مما يقلل من تغيير معنى الرسالة عند انتقالها من شخص لآخر فى المنظمة .

مما سبق يتضح أن للدين الإسلامى دور فعال فى الإسهام فى رفع فعالية نظام الاتصالات فى المنظمات الإدارية ، وهى إسهامات متعددة لم يتطرق لها الفكر الإدارى الغربى لأنها ذات صهقة إسلامية ، تعتمد أساساً على القرآن الكريم وسنة الرسول الأمين عليه الصلاة والسلام .

والقارئ لكتاب الله ، والدارس لسنة رسوله ، يجد أن ما سبق ذكره يعتمد على بعض ما تضمنه القرآن الكريم من آيات وما ورد فى السنة النبوية من أحاديث ، وما جاء فى تراث الفكر الإسلامى من دراسات . (سعود النمر وآخرون ، ١٤١١هـ ، ٣٨٦-٣٨٩) .

مراجع الفصل الخامس

أولا : المراجع العربية :

- ١- إبراهيم الغمرى : إدارة : دراسة نظرية تطبيقية من المماريات التدريب ، دار الجامعات المصرية ، للقاهرة ، ١٩٨٣م .
- ٢- إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ١٩٧٧م .
- ٣- إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة أحمد حسن : الأصول الإدارية ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٠م .
- ٤- إبراهيم مصطفى وآخرون : المعجم الوسيط ، مطبعة مصر ، القاهرة ، ١٩٦٠م .
- ٥- أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
- ٦- أحمد حافظ نجم : مبادئ علم الإدارة العامة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٧٩م .
- ٧- أحمد سعيد محمد سعيد الحازمي : الاتصالات الإدارية واتخاذ القرار ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية للتربية ، المدينة المنورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، ١٤٠٩ هـ - ١٩٨٩م .
- ٨- _____ : الاتصالات الإدارية : أسس ومفاهيم ، العقيلي ، مج (٤) ، ع(٧) ، (٨) ، محرم ١٤١٥ هـ .
- ٩- أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٧م .
- ١٠- أحمد عبد الباقي بستان وحسن جميل طه : مدخل الإدارة التربوية ، دار القلم ، الكويت ، ١٩٨٣م .
- ١١- أحمد ماهر : السلوك التنظيمي : مدخل بناء للمهارات ، ط ٦ ، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، ١٩٩٧م .
- ١٢- إسماعيل محمد نسيب : الإدارة المدرسية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، ٢٠٠١م .
- ١٣- أميل فهمي شنودة : الاتصال التربوي ، دراسة ميدانية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٦م .
- ١٤- جمال محمد أبو الوفا وسلامة عبد العظيم : الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٩م .

- ١٥- حامد أحمد رمضان بدر : إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الاتصالات بالمنظمة ، المجلة العربية للإدارة ، المملكة الأردنية الهاشمية ، عمان ، المجلد (١١) ، ع(١) ، ١٩٨٧م .
- ١٦- سعود بن محمد النمر وآخرون : الإدارة العامة ، الأسس والوظائف ، قسم الإدارة العامة ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ١٤١١ هـ .
- ١٧- سورة النساء - آية (٩٠) .
- ١٨- سهيل فهد سلامة : " نظم الاتصالات في المنظمات " ، الإدارة للعلماء ، العدد ٤٦ ، معهد الإدارة ، الرياض ، شوال ١٤٠٧ هـ .
- ١٩- شاكر محمد فتحى وآخرون : الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
- ٢٠- عبد الكريم درويش وليلا تكللا : أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٠م .
- ٢١- عرفات عبد العزيز سليمان : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي للمعاصر ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٨م .
- ٢٢- على محمد عبد الوهاب : معوقات الاتصال في جماعات ، أنواعها وطرق علاجها ، إدارة البحوث والاستشارات معهد الإدارة العامة ، ١٣٩٨ هـ .
- ٢٣- فؤاد أحمد حلمي : إدارة رياض الأطفال ، مكتبة النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٩م .
- ٢٤- فؤاد الشيخ وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، ١٩٨٣م .
- ٢٥- كامل المغربي وآخرون : أساسيات في الإدارة ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن ، ١٩٩٥م .
- ٢٦- محمد أبي بكر عبد القادر الرازي : مختار الصحاح ، المطبعة الأميرية ، القاهرة ، ١٩٣٨م .
- ٢٧- محمد منير مرسى : الإدارة التعليمية : أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
- ٢٨- مندى عبد القادر علاقي : الإدارة : دراسات تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، المكتب الجامعي ، جدة ، ١٩٨٥م .
- ٢٩- هاني عبد الرحمن الطويل : الإدارة التربوية والمسئوك المنظمي : سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، ١٩٨٦م .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 1- Burden, Paul R., **Classroom Management and Discipline**, N.Y: Long man publishers, 1995.
- 2- Gurge, Ananda W.R. **General Principles of Management**, MNES Co., Parkusm 1977.
- 3- Hampton, David R. **Contemporary Management**, New York: McGraw-Hill book, Inc., 1977.
- 4- Hanson, E. Mark, **Educational Administration and Organizational Behavior**, Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1979.
- 5- Hick, Herbert G. & Gulltel, C. Ray, **Management**, London: McGraw Hill Inc., 1988.
- 6- Hoy, Wayne & Miskel, Cecil G., **Educational Administration: Theory, Research, practices**, N.Y: McGraw Hill Inc., 1991.
- 7- Hunt, Gary T., **Communication Skills in Organization**, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1980.
- 8- Luthans, Fred & Larsen, Janet, R., How Managers Really Communicate?, **Human Relations**, Vol. 39, No 2, 1986.
- 9- Roe, William & Drake, Thelbert, **principalship**, New York: McMillan Inc., 1980.
- 10- Wainwright, Gordon R., **people and Communication**, Bristol: Macdonald Evans Inc., 1984.

الفصل السادس

الإشراف المدرسي
في
الإدارة التعليمية

الإشراف المدرسي في الإدارة التعليمية

- واقع الإشراف المدرسي
- توصيات ومقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي .
- المضامين التربوية للإشراف المدرسي :
- * دليل أسباب نجاح الموجه في عملية الإشراف المدرسي .
- * رأى الباحث لرفع كفاية الإشراف المدرسي بالنسبة إلى :
 - الموجهين .
 - المديرين / النظار .
 - المعلمين .
 - التلاميذ .
- مراجع الفصل السادس .

الإشراف المدرسى فى الإدارة التعليمية

أولاً : واقع الإشراف المدرسى :

المقدمة :

لما كانت جمهورية مصر العربية فى طريقها إلى أن تعد نظاماً تعليمياً متكاملأ يلائم ظروف العصر ويلاحق ركب التطور ، ويسهم فى تنمية قدرات المواطنين لتشكيل المجتمع الإنسانى الذى يكفل للجميع الأمن والحرية والرخاء ، فإنه من الضرورى فى هذه المرحلة دراسة جوانب نظامنا التعليمى ، ومدة الإلزام ، وشكل المدرسة ، ومحتويات المناهج ، والكتاب المدرسى ، وتوفير الوسائل التعليمية وخدمات التوجيه والإرشاد للتلاميذ ، وإعداد المعلم ، ونمط الإدارة التعليمية والمدرسية والتوجيه الفنى ، حتى تسهم التربية بدور فعال فى تحقيق أهداف المجتمع .

والشرف الفنى مهنا كانت وظيفته ولقبه ، ومهما كانت فكرة الناس عن طبيعة عمله . يعد عاملاً هاماً فى سير العمل المدرسى بطريقة فعالة ، وفى التنسيق بين وظيفة المدرسة ، وبين أنواع النشاط التعليمى التى يمارسها المجتمع المحلى . وبهذا يكون الإشراف الفنى من أهم العوامل التى تساعد على نجاح العملية التربوية وتعمل على تحقيق أهدافها .

ويمكن اعتبار عملية الإشراف أداة فعالة تنعكس على المجتمع ، كما أنها انعكاس لما هو موجود فيه ، وفى حالة اختيارها جزءاً من عملية التدريس ، فإنه يمكن أن يكون لها تأثيرها فى تشكيل الفرد والمجتمع . ولأن عملية الإشراف ليست سلطة أو عملية ارتجالية . فينظر إليها على أنها خدمة وظيفية من خلالها يستطيع الموجهون أن يعملوا مع الأفراد والجماعات . كما أن تراكم المعرفة وتعدد الخبرات وتداخلها والحاجة الملحة للتعليم ، وخاصة فى الثمانينيات . يتطلب منا تنسيق هذه الخبرات وبناء حياة إنتاجية من أجل التكيف فى ضوء الخبرات الجديدة . ولقد أصبح من الضرورى أن نقرر لكل نظام مدرسى ماذا ندرس وكيف نقوم بعملية التدريس . ولكى تكون عملية الإشراف ذات

مفردى وفائدة - للقائمين عليها : وللمعلمين تحت التدريب والمعلمين المدربين ، والمدارس والجامعات - فمن الضروري أن تقوم على إطار نظرى مقبول ومعقول ، يضع فى اعتباره المحتوى والبرامج والأهداف الواضحة والإجراءات وطرق قياسها .

ونظراً لأهمية الإشراف الفنى فى العملية التربوية والدور الذى يقوم به فى الارتفاع بمستوى الخدمة التعليمية ، فمن الضرورى العناية باختيار المشرفين الفنيين ، وتعد مشكلة الاختيار للوظائف القيادية فى مجال التربية والتعليم الأولى والأساسية التى لو أمكننا التغلب عليها لفتح الطريق سهلاً مهنياً أمامنا لعلاج المشكلات الأخرى .

لقد تغير مفهوم الإشراف فى الوقت الحاضر ، الأمر الذى يتطلب من الموجهين استيعاب الأدوار والمتطلبات الجديدة . والهدف الرئيسى من ذلك هو التركيز على تحسين أداء المعلمين وتحسين عملية التعليم والتعلم . كما تحول مفهوم الإشراف من التفتيش Inspection إلى الإشراف Supervision على المعلمين ، ويلاحظ أن هذا المفهوم ديناميكى ، تعاونى ، متناسق لكل العاملين فى الحقل التعليمى . ويعتبر الإشراف الحديث خدمة تقدم للمعلمين ونتيجة حتمية لتحسين عملية التعليم والتعلم . ويتميز الإشراف الحديث بالإيجابية ، والديناميكية ، والأفعال الديمقراطية ، بهدف تحسين العملية التعليمية المتعلقة بالتلاميذ ، والمعلمين والمشرفين والموجهين ، وأولياء الأمور والمجتمع المحلى . إن الموجهين يعملون لتحقيق هذا الهدف بطرق مختلفة ، وبالتالى فهم يعملون داخل وخارج الفصل . وفى النهاية يكون الغرض الأسمى هو تنمية قدرات المعلمين شخصياً ووظيفياً .

وكان لتطور التربية ولتغير وظيفة المدرسة ولتغير مفهوم التعلم تأثير غير عادى على الإشراف الفنى . فقد إزدادت مسؤوليته فى مواجهة تكيف المعلمين للدور المطلوب منهم لتدبير الخدمات التربوية المتزايدة والمتطورة . ومن هنا لابد أن تتغير أساليب الإشراف القديمة بأساليب جديدة نابعة من فلسفة تؤمن بمبادئ تتفق وعصرية الاتجاهات التى يعيشها المجتمع .

وهكذا يتضح أن هذا المفهوم للإشراف الفنى جاء نتيجة لما تتميز به القيادة التربوية ، فهو ليس بالاستبدادى أو التفتيشى أو التسلطى ولكنه ديمقراطى . وهو ليس عاطفياً بل يتسم بالنظرة العلمية ويستغل الطرق والمبادئ العلمية لتحسين عملية التعلم . وهو مبدع

يحافظ على المهارة فى التدريب ويشجع المبادرة ، ويحث المعلمين على النمو وبذل الجهود لتحسين أنفسهم . وهذا المفهوم يلقى على الموجهين مسئولية القيادة التربوية ، وتقاس فاعلية هذه القيادة بما يحدث فى المعلمين من تغيرات مرغوب فيها وليس بما يفعله الموجهون .

ومن خلال مفهوم الإشراف ينظر إلى الموجه على أنه شخص متكامل مع أعضاء هيئة التدريس ، ويتعامل مع المعلمين ، والتلاميذ ويوجه اهتمامه بشؤونهم ، بالإضافة إلى قيادته للآخرين فى تحسين نموهم الذاتى ، وبفهمه وإدراكه للعملية التربوية يستطيع أن يتفاعل مع العاملين فى الحقل التعليمى بصورة فعالة ، ومن الناحية الأخرى يتطلب من الموجه أن يكون قدوة طيبة فى تعامله مع المعلمين ، الأمر الذى يجعله لا يستطيع أن يتهرب من الأدوار المطلوبة والمتوقعة منه .

إن الهدف الرئيسى من عملية الإشراف هو تحقيق أهداف المدرسة ، ومساعدة العاملين فى الحقل التعليمى لكى يصبحوا ذوى مهارة وكفاية عالية بقدر الإمكان فى تأدية عملهم . لقد أشار Durnham إلى أن الاتجاه نحو الإشراف اليوم يعتبر عملية ذكاء تطبيقى وعملى للواقع . ولا يعتمد على فرد بعينه وموقع معين يشغله هذا الفرد ، وإنما يعتمد على صياغة معقولة للسلوك لكل العاملين فى التنظيم الإنسانى المدرسى .

إن الملاحظة الواعية فى بداية العملية التعليمية يمكن أن تعطى حكماً صادقاً عما إذا كانت الطريقة التى تقدم بها المادة أو الترتيب الذى قدمت به ملائماً أم لا . وعند التعمق فى الخبرة فإن الملاحظة السريعة تقود المعلم ليغير الطريقة الأصلية حتى تلائم الموقف ، ومن الممكن أن يكون هذا هو مفهوم فن التدريس The Art of Teaching ، فالملاحظة إذن داخل الفصل مفتاح نجاح المعلم .

ومن الملاحظ أن عملية التقويم تعتبر عملية هامة بالنسبة للموجه وجزءاً من مسئولياته ، ولذلك يجب ألا تقتصر على نتائج التلاميذ ومدى نموهم ، بل يجب أن تكون عملية شاملة تحقق التكيف مع احتياجات التلاميذ ، وبذلك تزداد كفاية وفاعلية البرنامج الإشرافى . وتعتبر عملية الإشراف - أولاً وقبل كل شئ - من العمليات الصعبة والمعقدة ، وتتضمن عملية الإشراف جانبين : الجانب الأول يتضمن رؤية التعليمات وتنفيذها ، والجانب الآخر يتضمن تغيير السلوك والاتجاهات ، وهنا تظهر

أهمية دور الموجه في مساعدة كل عضو من أعضاء هيئة التدريس في تنمية مهاراته التي يحتاج إليها من أجل أداء أفضل . ويمكن تحقيق أهداف المدرسة وإشباع حاجات الأفراد عن طريق التكامل بين هذين البعدين ، وبوجه عام : فإن الإشراف ليس الغرض منه تهديد المعلمين ، ولكنه يعنى إعطاء الثقة لكل العاملين في الحقل التعليمي (معلمين ، تلاميذ ، أولياء أمور ، مجتمع محلي) ، بحيث يعمل الجميع في جو من الثقة والصدقة .

إن عملية الإشراف من أجل أداء أفضل في الوسط المدرسي تعتمد على تهيئة المناخ التربوي الذي يقوم على مستوى مرتفع من الأداء القائم على الثقة ، والاتصال المفتوح ، والتعلم داخل الفصل . وكل هذه الظروف تعتبر أساسية في تنمية النواحي الآتية : التحليل الذاتي Self-Analyzed والتوجيه الذاتي لسلوك المعلم أثناء عملية التدريس Self-Directed Teaching Behavior . ومن ناحية أخرى يجب على الموجه أن يكيف نفسه مع الأدوات التي يستخدمها في عمله والتقنيات أو التكتيكات المختلفة ، وكذلك خبرته لأداء أفضل .

وتتضمن عملية الإشراف ممارسة واشتراك كل الأعضاء في تنمية المهارات التي تتطلبها كل وظيفة (معلمين ، عاملين ، سكرتارية) الكل يريد أن يؤدي أداءً جيداً ، ومن هنا يظهر دور الموجه الجيد في مثل هذه الحالة ، إذ يستطيع أن يعمل على تنمية المهارات اللازمة لكل عضو لأداء وظيفة معينة .

أما عن فاعلية التدريس نتيجة لعملية الإشراف فتوجد طرق وأساليب مختلفة للحكم على ذلك ، من أهمها التكتيكات المتعلقة بعملية التدريس : الملاحظة داخل الفصل ، معدل درجات التلميذ ، المعدل الذاتي للتلميذ من درجات ، ومع ذلك فعازال غرض التقييم في معظم المدارس غير واضح - وكذلك المحكات غير واضحة . فلقد اقترح العديد من الدارسين بعض النظريات والنماذج في المجال الإشرافي التي ربما يكون لها إسهام وقوة توجيه كإطار عام للموجهين الذين يقومون بعملية الإشراف في المدارس ، وبالرغم من ذلك فلا توجد نظرية أو مشروع عام قدم لعملية الإشراف .

ضرورة عملية الإشراف :

هل الإشراف عملية ضرورية? Is Supervision Necessary?

يرى كثير من الكتاب ، ضرورة وجود عملية الإشراف ، حتى أن رؤساء الأقسام والموجهين والمعلمين أنفسهم يدعون إلى ضرورة وجود عملية الإشراف ، والسؤال الآن : هل يمكن القيام بعملية الإشراف بدون موجهين ؟ Can we do without supervisors?

الإجابة بصورة واضحة : " لا " " No " وذلك لأن النظام المدرسى يعمل بشكل متكامل في صورة نظام "As the system now operates" في حالة واحدة فقط يمكن الاستغناء عن الموجهين " If " لو كان النظام يعمل في حالة ديناميكية As Dynamic وفي حالة أن المعلمين تتوافر لديهم المعلومات الكافية As Knowledgeable وكذلك تتوافر عندهم المهارات الكافية كموجهين As Skillful as the best supervisor . ومن هنا تظهر أهمية وجود عملية الإشراف للأسباب الآتية :

- ١ - عدم توصل المعلمين إلى الأداء الجيد المطلوب والمتوقع منهم .
- ٢ - تطور عملية إعداد المعلم في كليات التربية في ضوء المتغيرات المعرفية السريعة المتزايدة والطرق الحديثة في التدريس .
- ٣ - عدم إلمام المعلمين الجدد إلماماً كافياً بالمعلومات اللازمة في عملية التدريس ، وكذلك عدم إلمامهم بتكنيك وفنية التدريس التي تحتاج إلى الوقت والخبرة .
- ٤ - بالإضافة إلى ذلك أن المعلم لا يكون على علم تام بالفروق الفردية بين التلاميذ ، الأمر الذي يحتاج إلى خبرة طويلة في مجال التدريس ، كذلك الفروق الفردية بين المعلمين في قدراتهم واحتياجاتهم ، الأمر الذي يحتم ضرورة وجود الموجهين ، بمعنى أنه نظراً للتطورات الهائلة والتغيرات السريعة التي تطرأ على المعرفة ومجال التدريس ، والذي لا يمكن لكليات التربية ملاحقة هذه التطورات والتغيرات في الوقت الذي يكون المعلم في حاجة إليها عند القيام بعملية التدريس ، هذا من ناحية ، ومن الناحية الأخرى لا يستطيع المتخرج أن يلم بكل التكنيكات والاستراتيجيات المختلفة في عملية التعليم والتعلم ، ودراسة المناهج بعمق . الأمر الذي يؤكد أن المعلمين يحتاجون إلى مساعدة من الموجهين لأنه لا يوجد إعداد كاف وكامل للمعلمين في البرامج المتقدمة لهم أثناء الدراسة . كذلك توجد اختلافات في قدرات المعلمين تحتاج إلى صقل وتدريب وخبرة في ضوء إمكانات كل معلم .

إن معلم المدرسة الثانوية في الوقت الحاضر يواجه مشكلات تعليمية أكثر صعوبة في أمور عدة ، مثل مواهبة طرق التدريس للمواد الدراسية للتغلب على مشكلة الفروق الفردية بين التلاميذ . بالإضافة إلى تزايد أعداد التلاميذ ، وكذلك نقص الإعداد في كليات التربية ، وظهور مشكلات تعليمية تؤيد الحاجة إلى برنامج سليم للإشراف . مثل هذه الاتجاهات تدل على تزايد تعقد وصعوبة مشكلات التدريس التي يقابلها معلم المدرسة الثانوية ، والحاجة إلى برنامج للإشراف الفني معين له في القيام بأوجه النشاط . وليس من الصعب أن يقوم المدير/ الناظر بعملية الإشراف وخاصة في مدارس مرتفعة الكثافة ، وأن يكون مسئولاً عن عملية الإشراف ؛ ولكننا في نفس الوقت في حاجة إلى الموجه لإذكاء المنافسة الفردية لدى العاملين معه .

وخلاصة القول أننا نجد أن العوامل التي تؤكد الحاجة إلى الإشراف الفني تتلخص فيما يلي : التوسع في التعليم . نمو المدرسة الثانوية وتطور وظيفتها ، إعداد معلم المدرسة الثانوية ، تزايد أعباء التدريس ، تغير مفهوم الطريقة في التدريس . يتضح إذن أن هناك حاجة ماسة للإشراف الفني ليقوم بدور الحيوى والفعال في تحسين العملية التعليمية .

فقد أشار " كوجان " Cogan إلى ضرورة الإشراف الفني داخل الفصل . ويقوم الإشراف الفني في المقام الأول على دور الموجهين في التركيز على المعلمين داخل الفصل حيث يعتمد هذا الإشراف على المناهج الجديدة وأدوات التعليم التي تخضع للتجريب والاختبار ، بمعنى أن يعتمد الإشراف الفني على مساعدة المعلم على فهم الأدوات التعليمية الابتكارية ، وإحداث التغيير المطلوب بهدف الأداء الأفضل لمقابلة هذه المتطلبات المتجددة . ولتحقيق هذه الغايات ، يجب على الموجهين عمل الآتى :

- ١- مشاركة المعلمين في اختيار الأدوات الابتكارية التعليمية المناسبة لكل مدرسة .
- ٢- تنمية وتحسين وتخطيط استراتيجية معينة لسير العمل بهدف اختبار هذه الأدوات التعليمية الابتكارية داخل المواقف المحلية أو (البيئة المحلية) .
- ٣- تنغية روح الحماس وتقدير هذه الأدوات التعليمية وإجراء الاختبارات والتجريب وتجنب النقد اللاذع .
- ٤- مساندة المعلمين داخل وخارج الفصل ومساعدة التلاميذ في مواجهة الصعوبات . وخاصة التي تنكشف بظهور أنماط جديدة من السلوك غير المألوف .

٥- عمل خطط واستراتيجيات مناسبة من أجل التعامل مع حالات خاصة بالتلاميذ مثل : العنف . والتوتر والانعزال .

٦- العمل على نشر الأشياء الناجحة ونقلها إلى مدارس أخرى وخاصة المتعلقة بالتغيير .

ولذلك أصبح الإشراف عملية ضرورية لتحديد طبيعة المناهج ، كذلك لتحديد نوع طرق التدريس المطلوبة ، ولتقويم عملية التعليم والتعلم ، أيضاً من أجل تنسيق الجهود واستغلال الطاقات الإنسانية ، كذلك تظهر قيمة الإشراف فى تجنب التداخل فى المناهج ، وتجنب التكرار فى طرق التدريس ، وتكملة النقص فى مستوى المعلمين عندما ينتقلون إلى مستوى أعلى وأفضل ، كذلك تظهر أهمية الإشراف فى التخطيط الدقيق للمناهج فى ضوء احتياجات المجتمع ، ومن هنا يكون البرنامج الإشرافى ضرورة نحتاج إليها لكل مستويات المدارس لتنسيق الجهود من أجل تحسين عملية التعليم والتعلم ،
غموض عملية الإشراف :

أظهر التجريب فى طرق التدريس أن هناك كثيراً من العوامل التى تؤثر فى الموقف التعليمى ، وهى متنوعة لدرجة يستحيل معها وضعها فى قواعد ثابتة ، فأهداف التعليم ووسائله والظروف الاجتماعية والأساليب التربوية والفروق الفردية بين المعلمين ، وكذلك بين التلاميذ ، كلها تتطلب تكييفاً تربوياً لطرق التعليم ووسائله مما يهدم الافتراض القائل بأن هناك طريقة معينة للتدريس أفضل من غيرها ، وهى التى يعرفها المفتش وعلى المعلم أن يتبعها ، وهذا يؤدى إلى مبادئ جامدة وإلى تعليم شكلى صارم .

كما ترتب على غموض مفهوم الإشراف الفنى فى التعليم عدم اتباع أسلوب معين فى أداء الموجه لواجباته . ولهذا نرى المفتش يفاجئ المعلم ويسعى إلى كشف أخطائه ويهتم اهتماماً بالغاً بما حصله التلاميذ من معلومات . واقتربت كلمة مفتش فى الأذهان بتصيد الأخطاء والإرهاب والتخويف والتجسس ، واقتصر عمل المفتش على تقييم المعلم ، ورغم أن التقييم هو الوسيلة الأولى للمشرف الفنى والعملية الأساسية التى يقوم بها فى كل ميدان يعمل فيه ، إلا أن التقويم الحالى يقتصر على كتابة تقارير - بعد زيارة أو زيارتين طوال العام - تعتمد على العنصر الذاتى وينقصها الجانب البناء ، وصعوبة الوصول إلى أى الأساليب التى ينبغى أن يمارسها المشرف الفنى فى عمله ويؤدى بها واجباته ،

بحيث تناسب تطور العصر الذى نعيش فيه ، وتلائم الاتجاهات الديمقراطية والاشتراكية السائدة فى مجتمعنا ، وتراعى العلاقات الإنسانية - التى تتزايد أهميتها يوماً بعد يوم فى أى تنظيم إدارى - وتؤدى إلى إرساء قواعد مفهوم الإشراف الفنى بمعناه الحديث وتتضمن كافة الاتجاهات التى تحقق أهداف الإشراف الفنى فى تحسين العملية التعليمية .

وحيث أن الإشراف أصبح عملية ضرورية وحيوية ، فإنه لا يوجد أية مؤشرات واضحة لممارسة عملية الإشراف بالطريقة المثالية ، فضلاً عن أنه لا توجد قائمة لتحديد بعض الخصائص والصفات التى يجب أن يتميز بها الموجه والتى ربما تساهم فى نجاح وتحسين أداء الموجه . وبالرغم من أن الإشراف عملية ضرورية ، إلا أنه لا توجد خطة كاملة أو برنامج أو دلائل شاملة للمعين لتحسين كفاءة الأداء . ولكن الذى يمكن عمله هو وضع قائمة من الصفات الجيدة التى يجب أن تتوافر فى الموجه والتى قد تساهم فى نجاح مهمته . وفى الجانب الآخر أنه لا يوجد سلوك عام أو موحد بالنسبة للمعلم يستطيع أن يحقق الارتفاع فى مستوى درجات التلاميذ فى كل الموضوعات . والمشكلة التى تواجه عملية الإشراف تكمن أيضاً فى تقويم المعلمين والإجراءات اللازمة لعملية التقويم غير واضحة ، هذا من جانب ، أما الجانب الآخر ومعايير هذا التقويم غير محددة تحديداً واضحاً . وأخيراً ، فإن تنمية محكات أو معايير لعملية تقويم التدريس من أصعب العمليات ، وهذا يرجع لعدم وجود تحديد واضح للتدريس الجيد .

المفهوم التفتيشى للإشراف : Inspectional Supervision

لا يزال المفهوم التفتيشى للإشراف موجوداً حتى اليوم فى عدد كبير من المدارس ، ومع أنه نشأ فى وقت مضى إلا أنه قد استمر ولم يختلف بعد ، ولعل ذلك يرجع إلى الأسباب الآتية :

- ١ - نقص معلومات القائمين بالإشراف وقلة خبرتهم بأفضل طرق الإشراف .
- ٢ - الافتراض الخاطئ بأن المفتشين متفوقون فى الإعداد والخبرة .
- ٣ - السلطة الكبيرة المخولة للمفتشين .
- ٤ - عدم إعداد المعلمين إعداداً ملائماً لعملهم ، وكذلك قياسهم بتدريس مواد لم يعدوا لتدريسها أو إعدادهم فيها غير كاف .
- ٥ - العجلة فى تفهم المعلمين المبتدئين لعملهم وتوجيههم .

ومن ناحية أخرى : نجد أن المفهوم التفنيشي يعطل ويجهد روح المبادرة والابتكار في التدريس . ويشجع على السير وفق نمط معين . كما أنه لا يشجع القيام بجهود مستقلة لإيجاد الطرق التي يمكن استخدامها في التدريس وتكون ملائمة لقدرات التلاميذ . وواضح أن الإشراف بهذه الصورة عامل من عوامل هدم شخصية المعلم والحد من قدرته الابتكارية . فالمعلم مقيد بتعليمات المفتش وتوجيهاته التي يفرضها عليه فرضاً ويمليها إملاءً ، فيضطر إلى قبولها لا عن عقيدة واقتناع وإنما عن خوف ورهبة ، كما أن هذه العلاقات قد تقدم على أساس من النفاق والرهاء حيث يحاول بعض المعلمين استرضاء المفتش بالطريقة التي يشعرون أنها ترضيه بدلاً من التمسك بالطريقة التي رسبها المعلم لنفسه وفق فلسفة يؤمن بها أو نتيجة لتجربة شعر بنجاحها . وبذلك تنعدم تلك الصلة الديمقراطية بين المعلم والمفتش : وهذا الأسلوب يجعل العلاقة بينهما تقوم على أساس من الصراع والتنافس بدلاً من التعاون .

العوامل المؤثرة في تطور مفهوم الإشراف الفني :

هناك عدة عوامل أدت إلى تطور مفهوم الإشراف الفني منها :

- ١ - تغير مفهوم التربية .
- ٢ - تقدم البحوث السيكولوجية والتربوية .
- ٣ - انتشار المبادئ الديمقراطية .
- ٤ - الإيمان بالفلسفة التجريبية .

على أن العوامل السابقة لم تنشأ منعزلة بعضها عن بعض ولا نستطيع أن نفصل بينهما إلا من أجل توضيح أثرها فقط ، فهي دائماً عوامل متداخلة تؤثر مجتمعة في التربية بصفة عامة . وفي الإشراف الفني بصفة خاصة : وأدى التفاعل فيما بينهما إلى تطور الإشراف الفني من المفهوم الاستبدادي إلى المفهوم الديمقراطي وظهور الإشراف العلمي والإبداعي وانتشار مفهوم الإشراف كعملية قيادة تربوية . وبصورة واضحة فإن نجاح وفاعلية التدريس والإشراف يعتمدان على كثير من المتغيرات منها ما يرجع إلى المدرسة ، ومنها ما هو شخصي ومنها ما هو اجتماعي . ومن بين هذه المتغيرات ما هو متعلق بخصائص المعلم من حيث معلوماته ، ومهارته في التعليم ، والثقة ، كذلك

المتغيرات المتعلقة بخصائص التلميذ . أيضاً فإن حجم المدرسة يلعب دوراً هاماً في تحديد الأدوار والوظائف التي يقوم بها الموجه .

ولذلك يجب على الموجهين أن يتقبلوا الآخرين ، وفي نفس الوقت يجب مراعاة الفروق الفردية والتنوع فيها من الجانب الإنساني ، وفي الجانب الآخر يجب التركيز على :

١ - مستوى المعلمين .

٢ - المستوى الاجتماعي .

٣ - الالتقاء بالتلاميذ وحث الجميع على العمل وليس الاقتصار على المعلمين في عملية التوجيه والإرشاد ، كما يجب على الموجه أن يكون قادراً على اشتقاق أو تخليق العديد من المهارات لمساعدة المعلمين لتحسين عملية التعليم .

خصائص أو سمات الإشراف الفني :

لا شك أن هناك صفات عامة للإشراف الفني بمفهومه الحديث نشير إلى أهمها فيما يلي :

١ - توجيه العناية لنحو أساسيات التربية وتنظيم التعليم وتحسينه في إطار الأهداف العامة للتربية .

٢ - تحسين كل العوامل التي تؤثر في نمو العملية التربوية بدلاً من الهدف الضيق والمحدود الذي يتمثل في تحسين أداء المعلمين أثناء الخدمة .

٣ - عدم التركيز في التعليم على معلم أو مجموعة من الأفراد ولكن يعمل الأفراد متعاونين بهدف تحسين الموقف التعليمي ، فلا توجد جماعة أفضل من الأخرى وهدف الإشراف أن يحسن المجموعة ككل .

٤ - جعل المعلم عضواً فعالاً متعاوناً في الجماعة التي تختص بتحسين التعليم بدلاً من وضعه على هامش العوامل المؤثرة في التقدم التربوي .

من ذلك يمكن استنتاج أن خصائص ومميزات الإشراف الحديث تكمن في استغلال إمكانات وطاقات الفرد والمجتمع ، وفي نفس الوقت يمكن ترجمة هذه الطاقات والإمكانات إلى خبرات تعمل لصالح التلميذ ، وهذه الخصائص والمميزات هي :

١ - العمل على توضيح حاجات العاملين في الحقل التربوي ومنها العلاقات الإنسانية المرضية بين أعضاء هيئة التدريس ، وهذه العلاقات تعتمد في المقام الأول على :
الصدقة . والمعاملة غير الرسمية . والثقة المتبادلة ، والاحترام .

٢ - إن الإشراف الحديث يعتمد في المقام الأول على الأسلوب الديمقراطي الذي لا يؤمن بأن يعمل كل فرد كما يحب ، ولكن بما يشمله من الدينامية ، والفهم ، والحساسية لدور القائد التربوي بالإضافة إلى تعاون واندماج كل الأعضاء العاملين والمشاركين في تنفيذ البرنامج من خلال العلاقات الرسمية وغير الرسمية .

٣ - الإشراف الحديث هو عملية شاملة ، بمعنى أنه يشمل تنظيم المنهج وتحسينه وتطويره ، ويكون ذا طابع مفتوح لكل تلميذ حتى نهاية المرحلة التي يدرس فيها ، كذلك تعتبر عملية الشمولية أساسية بالنسبة للمعلم والمتعلم ، وهي تعتمد على موقف التعليم والتعلم Teaching Learning Situation . وبذلك يجب أن تعتمد عملية الإشراف على تحسين وتوجيه كل المفاهيم أو الأفكار الخاصة بعملية تعليم التلميذ . هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن :

أهم خصائص الإشراف الفني هي :

- ١ - الإشراف الفني خدمة تربوية .
- ٢ - الإشراف الفني يهتم بكل ما يؤثر في عملية التربية والتعليم .
- ٣ - الإشراف الفني عملية تعاونية ديمقراطية .
- ٤ - الإشراف الفني وسيلة لتحسين العملية التعليمية .
- ٥ - الإشراف الفني وسيلة لتحقيق أهداف التربية .

السمات الخاصة بفلسفة الإشراف الفني الحديث :

- ١ - الإيمان بقيمة كل فرد في الجماعة واحترامه لذاته ، والعمل على تنمية الفرد والجماعة إلى أقصى حد تسمح به قدراته واستعداداته .
- ٢ - الاتصاف بالشمول فيتضمن جميع الخبرات الدراسية وكل العوامل التي تتفاعل مع التلميذ ويأخذ في الاعتبار كل ظروف الموقف التعليمي .

٣ - الإيمان بالقيادة التربوية الرائدة وممارسة مسئوليات القيادة - لا توجيه الاستبدادى - فى إطار من العلاقات الإنسانية السليمة .

٤ - احترام الاختلافات فى الآراء بالنسبة للمشكلات : والاعتراف بالتكامل العقلى وضمان حق الأفراد فى التعبير عن آرائهم بحرية .

٥ - الثقة فى استعداد المعلمين للنمو وقدرتهم على المشاركة فى توجيه أنفسهم بالقيام بعملية التقويم الذاتى .

٦ - استخدام الأساليب الديمقراطية فى تشكيل السياسات والخطط والأهداف واتخاذ القرارات .

٧ - توفير جو من التعاون الديمقراطى .

٨ - استخدام الطريقة العلمية والتجريب لحل المشكلات التربوية ولزيادة النمو المهنى لأعضاء هيئة التدريس .

مداخل أو أساليب عملية الإشراف :

تعتبر المداخل أو الأساليب (الوسيلة) Intermediate Approaches من أحدث الأساليب العالمية فى عملية الإشراف ، وأهم خصائص هذه المداخل ما يأتى :

١ - اندماج المعلم فى معظم الأنشطة التى تحيط بالحقل التعليمى مثال ذلك : جمع المعلومات والبيانات ، والإحساس بالمشاركة فى حل المشكلات ، وتحليل المعلومات .

٢ - مشاركة الموجه فى حل المشكلات ، ومشاركته فى الأنشطة المختلفة مثل المعلم تماما .

٣ - تعاون كل من الموجه والمعلم بصورة وظيفية لأجل هدف مشترك ، وهذا الهدف المشترك هو تحسين أداء المعلم الوظيفى وتحسين العملية التعليمية .

٤ - يتطلب تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس دراسة الموقف الحقيقى أو المشكلة الحقيقية مع استخدام المعلومات الحقيقية الواقعية أو التحليل الذاتى أو الملاحظة من جانب الآخرين .

٥ - التغذية المرجأة ، عن طريق الوجه ، وعن طريق المعلمين الآخرين نتيجة التعامل . وبالتالي إتاحة فرص النمو وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس .

٦ - تؤكد هذه المداخل أو الأساليب الوسيطة بطريقة مباشرة على تحسين عملية التعليم والتعلم داخل الفصل .

والإشراف الجيد يعتمد أساساً على الثقة والعلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس ، كذلك يستطيع الموجه أن يستخدم العلاقات الإنسانية كمفتاح أو أسلوب منفذ لأفضل أداء بالنسبة للعاملين معه في الحقل التعليمي .

وظائف عملية الإشراف :

- ١ - مساعدة المعلم في النمو الذاتي .
- ٢ - تزويد المعلم بالمعلومات المتعلقة بعملية التدريس والتلاميذ .
- ٣ - إمداده بالبيانات والإحصائيات بهدف تحسين اتخاذ القرار الخاص بالتدريس .
- ٤ - إمداده بالبيانات والإحصاءات بهدف إثراء العملية التعليمية .
- ٥ - إعداد نماذج أو بحوث للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالعملية التعليمية .

أنواع الإشراف :

Democratic Supervision	١- الإشراف الديمقراطي .
Scientific Supervision	٢- الإشراف العلمي .
Creative Supervision	٣- الإشراف الإبداعي .
Leadership Supervision	٤- الإشراف القيادي .

وهناك تقسيم آخر للإشراف الفني :

Corrective Supervision	١- الإشراف التصحيحي .
Protective Supervision	٢- الإشراف الوقائي .
Constructive Supervision	٣- الإشراف البنائي .
Creative Supervision	٤- الإشراف الإبداعي .

المبادئ أو الأسس التي تتضمنها عملية الإشراف :

يعتبر Lee Brueckner & Wililam Eurlton من الرواد في المجال الإشرافي الذين أسهموا في تحديد المبادئ أو الأسس التي تتضمنها عملية الإشراف ، ومن أهم هذه الأسس ما يأتي :

١ - الإدارة والتعليم بصفة عامة يتعلقان أساساً بتوافر التسهيلات المادية في تنظيم المدرسة .

٢ - والإشراف بصفة خاصة يتعلق أساساً بتحسين عملية التعليم والتعلم .

٣ - لا يمكن الفصل بين الإدارة والتنظيم ، وعملية الإشراف ، فالإثنان يعملان في تناق واتفاق . مرتبطان بصورة تبادلية : حيث تتبادل الوظائف بينهما في التنظيم المدرسي بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة .

٤ - الإشراف الجيد يكون قائماً على فلسفة وعلم واضح .

٥ - الإشراف الجيد يقوم على فلسفة ديمقراطية من حيث : احترام الفرد ، الفروق الفردية مع إتاحة أحسن الفرص لإظهار هذه الفروق من حيث إنها في نوعها ، الإيمان بقدرة العادلين على النمو والازدهار ، والإشراف يؤدي إلى الاستشارة ، والقدرة على المبادرة : والتعبير الذاتي ، والثقة بالنفس ، والمشاركة في المسئوليات الفردية والجماعية . والإشراف يتم ويحدث في جماعة لأداء الوظائف بصورة جماعية متناسقة ، وهناك أيضاً مرونة في إعادة تشكيل المجموعات عند الضرورة ، بالإضافة إلى الاستعانة بمختصين عند الضرورة من أجل تحسين الأداء .

٦ - الإشراف الجيد يعتمد في المقام الأول على البحوث والاتجاهات العالمية للوسائل المستخدمة . والتي يمكن تطبيقها في المجتمع والتي يمكن أيضاً أن تتكيف لمواقف معينة بالنسبة للمتعلم .

٧ - الإشراف الجيد يعتمد على أسلوب حل المشكلات فهو عملية ديناميكية . وهو أيضاً عملية موضوعية بالإضافة إلى الوسائل العلمية المستخدمة بحيث تكون أكثر دقة ، وكفاية . ووضوحاً . فضلاً عن جمع معلومات واستنتاجات وآراء لا يمكن التحكم فيها .

٨ - الإشراف الجيد يعتمد أساساً على الابتكارية وليس على الوصف ، وتحديد عملية الإشراف يعتمد على تقدير الإجراءات فى ضوء احتياجات الموقف ومتطلباته بالنسبة للموجه ، بمعنى أن يعتمد على موقف التعليم والتعلم ، Teaching - Learning Situation.

﴿ إن عملية الإشراف تعطى فرصاً متزايدة لإسهامات الفردية مثل التعبير عن القدرة الخلاقة وإظهار المواهب .

﴿ الإشراف يعمل على تحرير أو إنطلاق ومعالجة البيئة المحيطة .

٩ - الإشراف الجيد يعتمد على الوسائل بطريقة منطقية مرتبة ومخططة وتنفيذها فى صورة سلسلة من النشاطات .

١٠ - الإشراف الجيد يعتمد على الوسائل بطريقة منطقية مرتبة ومخططة وتنفيذها فى صورة سلسلة من النشاطات .

١١ - الإشراف الجيد أصبح وظيفة ، تتضمن تقويم جوانب الشخصية والإجراءات ، والنتائج ؛ حتى إنه ينهج الآن نحو المعايير المنطقية لعملية التقويم ، أيضاً نحو الإشراف الذاتى Self - Supervision وتلخص بوسوعة البحث التربوى المبادئ الستة التالية كأسس يقوم عليها مفهوم الإشراف الفنى الحديث :

١ - يبنى الإشراف الجيد على أسس تربوية سليمة : نظرية وعملية تربط بين العلم والفلسفة والخبرة الواقعية .

٢ - يتصف الإشراف الحديث بالديمقراطية .

٣ - يتمس الإشراف الحديث بالابتكار والإبداع فى كشف الحقائق التربوية وعلاقتها القديمة وتطبيقها على مواقف تعليمية معينة .

٤ - يقوم الإشراف الفنى باستخدام سلسلة من أوجه النشاط التعاونى المنظم فى التخطيط والتنفيذ .

٥ - يعرف الإشراف الجيد بالنتائج التى يحققها .

٦ - يسترشد الإشراف الفنى الحديث بالأهداف المهنية .

وقد أكد محمد زيدان على أهم مبادئ الإشراف الفني كالاتى :

- ١ - احترام شخصية الفرد .
- ٢ - التعاون والإسهام والعمل الجماعى .
- ٣ - المناقشة .
- ٤ - تشجيع الخلق والإبداع .
- ٥ - المرونة .
- ٦ - الأسلوب العلمى فى البحث والتفكير .

وفى مجال آخر . المبادئ التى تتضمن أهداف الإشراف هى :

- ١ - إن الهدف الرئيسى من عملية الإشراف هو تقدم وتحسين نمو التلميذ . وبالتالى ينعكس ذلك بطريقة حتمية على تنمية وتحسين المجتمع .
- ٢ - إعطاء أو مساندة القيادات فى القدرة على إعادة التكيف والقدرة على الاستمرار والتدرج من مستوى إلى مستوى آخر فى النظام المدرسى ، كذلك نقل محتوى خبرات التعلم إلى خبرات أخرى : بمعنى الاستمرارية والقدرة على التكيف مع البرنامج الإشرافى .
- ٣ - الهدف المباشر لعملية الإشراف هو إقامة جو محبب لعملية التعليم والتعلم .
 - ◀ الإشراف من خلال الوسائل المتاحة يعمل دائماً على تحسين طرق التدريس لعملية التعلم .
 - ◀ يخلق الإشراف جواً اجتماعياً ، مادياً : سيكولوجياً ، بيئياً محبباً لعملية التعلم .
 - ◀ تكامل وتناسق كل الجهود لعملية الإشراف والاستمرارية فيها .
 - ◀ يكون الإشراف عاملاً مساعداً ، قيادة : إلهاماً فى تحرير الطاقات الإنسانية الخلاقة للعاملين فى الحقل التعليمى .

أما Sergiovanni فقد أكد أهداف الإشراف الفنى فى كتابه : **Supervision Human Perspectives** ١٩٨٣م : على النحو التالى :

١ - تنمية وتحسين أداء المعلم داخل الفصل وتوضيح جوانب النظام المدرسى وتنمية أداء معين ذى مغزى بالنسبة للمعلم .

٢ - تصحيح الأخطاء التى تحدث فى الفصل ، وكذلك تنفيذ ما هو ضرورى خارج الفصل .

وفى هذا المقام ، هناك عدة أسس لنموذج الإشراف الجيد ، وهذه الأسس على النحو التالى :

١ - يجب أن يحتوى برنامج الإشراف على أهداف معينة ، ويجب على الموجه أن يعمل على تحسين الأدوات التعليمية ، ويجب على كل فرد فى العملية التعليمية أن يبحث عن صورة فعالة لتحسين ما يقوم به .

٢ - ولكى تحقق عملية الإشراف هدفها بنجاح ينبغى أن يكون هناك طريق واضح لعملية الاتصال بين الرؤساء والمرءوسين فى الحقل التعليمى ، وفى الحقيقة فإن الدافعية الذاتية للعاملين فى المجال المدرسى تزداد حينما يكون هناك اتصال بينهم على الصورة المطلوبة والمتفق عليها .

٣ - التزام المشترك لكل فرد من حيث المسئولية بحيث يكون هناك اتفاق على المسئوليات المعطاة .

٤ - إقامة أهداف واضحة فى ضوء احتياجات كل فرد من العاملين فى الحقل التعليمى خلال مناقشة حرة .

٥ - فى الماضى . كان نظام التقويم يعتمد على كثير من الأهداف . أما الآن فإنه من الأهمية أن يعتمد نظام التقويم على تحديد الأهداف ووضوحها قدر الإمكان .

٦ - يجب أن يكون كل معلم - كعامل حيوى - على قدر المشاركة فى برنامج الإشراف : بمعنى أن يكون على قدر من الإهتمام بأداء قوى وحيوى يؤدى إلى رفع كفاية هذا الأداء .

لقد أكد " هاريس " Harris على أهم الأدوات فى عملية الإشراف على النحو التالى :

- ٢- تنظيم وإدارة التعليم . Organizing for Instruction
- ٣- إمداد أعضاء هيئة التدريس بالمعونة . Providing Staff
- ٤- الإمداد بالتسهيلات . Providing Facilities
- ٥- الإمداد بالمادة التعليمية . Providing Materials
- ٦- تنظيم ما قبل الخدمة . Arranging for in-service Education
- ٧- توجيه أعضاء هيئة التدريس . Orienting Staff Members
- ٨- العناية والاهتمام بكل ما يتعلق بالتلميذ الذي يعاني من صعوبة في تعلمه ويحتاج لعناية خاصة . Relating Special Pupil Relations
- ٩- تنمية العلاقات الإنسانية بين التلاميذ . Developing Pupil Relations
- ١٠- تقويم المواد التعليمية . Evaluating Instruction

ومن المهم أن نلاحظ أن الأدوات في هذه المناطق الوظيفية لعملية الإشراف تعمل كإطار عام في التخطيط والتوجيه والإشراف ، وهي في نفس الوقت تمد المشرف بوظائف ملائمة ومناسبة في الإشراف .

علاقة المعلم بتلاميذه :

المعلم هو حجر الزاوية في العملية التعليمية يؤثر على تلاميذه بأقواله وأفعاله ومظهره وسائر تصرفاته التي ينقلها التلاميذ عنه بطريقة شعورية أو غير شعورية . فإذا صدر منه نوع من التفرقة في المعاملات بين تلاميذه ، فإن الآثار السيئة الناتجة عن هذه التفرقة يكون من الصعب تغييرها لأنها تؤثر على تصرفات وسلوكيات التلاميذ داخل وخارج المدرسة ومدى ثقتهم بمعلمهم : كما أنها تؤثر مستقبلاً على تصرفاتهم في حياتهم . وفي الجانب الآخر : يجب على المعلم أن يدرك خصائص التلميذ في مرحلة معينة ، كذلك يجب أن يكون متسامحاً مع التلميذ أثناء نموه خلال هذه المراحل .

ويجب على المعلم أن يساعد التلميذ عن طريق تقويم الأنواع المختلفة من الأنشطة المناسبة ، وتقديم خبرات التعلم الملائمة من أجل أن يجد التلميذ في المدرسة مكاناً للمتعة والارتياح عن طريق الخبرات السارة التي تقدم له . أيضاً يجب على المعلم أن ينمى أسلوب الدفء والشخصية المتزنة للتلميذ : وأن يكون حساساً بالدرجة الكافية للعلاقات بين التلاميذ بعضهم ببعض . كذلك سلوكه وتصرفاته تعتبر أساسية للتأثر به كنموذج

يحتذيه التلاميذ . إذن ، فلا يوجد سلوك معين للمعلم أو سلوكيات معينة يمكن عن طريقها ترقية أو رفع تقديرات تحصيل التلاميذ في كل الموضوعات .

العلاقة بين المعلمين بعضهم بعضاً :

حيث إن جميع المعلمين بالمدرسة يعملون من أجل تحقيق هدف واحد . هو بناء التلميذ بناء متكامل في جميع النواحي (ثقافياً . وعلمياً ، واجتماعياً ، ونفسياً) فإن ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال العمل الجماعي Team Work الذي يهدف إلى إيجاد السلوك والتوجيه والإشراف المتعاون فيما بينهم .

والمعلم الأمين هو من يعد مقدماً ، ويقدر ما هي الطريقة التي تبدو أفضل ما يمكن لتقديم مادته بالنسبة له وللتلاميذ ، ولهذا يجب أن يأخذ في اعتباره أموراً كثيرة منها ما يتعلق بالمساواة نفسها . ومنها ما يتعلق بالتلاميذ مثل سنهم ، وقدرتهم ، وحالتهم الصحية ، والمكان . ومن جهة أخرى يجب أن يأخذ في اعتباره الحقيقة الآتية ، وهي أن الأطفال كائنات معقدة ، ولا يعرف أحد بالضبط كيف يتعلم أو كيف يكون رد فعله إزاء موقف ما .

الإشراف من وجهة نظر المعلمين (إدراكاتهم) :

Teacher Perceptions of Supervision

يجب أن يكون هناك طرق مختلفة وبدائل بهدف تقدير تقويم طرق التدريس والتي تتناسب مع الأهداف التعليمية . مع التأكيد على ناتج المستوى العام والأداء العام ويجب أن نضع في الاعتبار الوسائل التي عن طريقها يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة . إن تحليل طرق التدريس وعلاقة ذلك بالأهداف الموضوعية يمكن أن يكون أداة ناجحة ونافعة تهدف إلى تحسين العملية التعليمية . وفي نفس الوقت تصحيح تقويم المعلمين .

العلاقة بين المعلم ومدير / ناظر المدرسة :

إن مدير / ناظر المدرسة يحتل دوراً هاماً وقيادياً وعلاقته بالعاملين في المدرسة - وخصوصاً المعلمين - تحدد إلى حد كبير مدى فاعلية المعلمين ورضاهم عن عملهم وبالتالى نجاحهم فى أداء مهمتهم . ويمكن للمدير / الناظر أن يساعد المعلم والعكس صحيح ، لأن كل فرد يهتم فى المقام الأول بتحسين ونمو خبرة التلاميذ . وذلك عن طريق الجهود

المشاركة لهذه الأطراف التي يجب أن تتم في جو من الثقة المتبادلة . إن العمل القائم على التعاون بين المدير / الناظر ، والمعلم بهدف تحسين كفاية العمل ، ويتطلب من المدير / الناظر التقليل بقدر الإمكان من التركيز على نواحي التقويم المستمرة للمعلم . ومن الجانب الآخر ، يكون التقويم ضرورياً بالنسبة للمعلم ، ولكن على المدير / الناظر ألا يكون متحيزاً ولا غير موضوعي : بمعنى ألا يركز على المعلم ويقلل من الإهتمام بتحسين العملية التعليمية ويضعفها ، وفي هذا المجال ، نرى أن عملية الإشراف تتضمن :

- ١ - المتعلم .
- ٢ - الأساليب أو المداخل المختلفة للمعرفة .
- ٣ - الظروف الاجتماعية .

إن الموجهين يجب أن يكونوا معلمين Statemen ، بمعنى أن يكونوا موسوعة للمعلومات ، قادرين على إعطاء التوجيهات ، بالإضافة إلى قدراتهم على إيجاد التوازن والتوازن المستمر في الحقل المدرسي . ومن الملاحظ أن مهمة المديرين / الناظر من أصعب المهام ، وهذا يرجع إلى تنوعها واختلاف الأدوات التي يقومون بها ، بالإضافة إلى ذلك زيارة المعلمين داخل المدرسة . ومحاولة تحسين أدائهم ، فإنه من الصعب أن تجد وقتاً كافياً للتحدث مع المعلم أو تجد فرصة مناسبة للتخطيط من أجل العمل المدرسي ، وفوق ذلك كله ، فنجاح المدرسة يعتمد في المقام الأول على ماذا يفعله المعلمون مع التلاميذ في الفصول وليس ما يحدث داخل مكتب الإدارة .

وينظر إلى المدير / الناظر على أنه له دور حيادي . فهو الذي يعمل على ترقية وتحسين أداء المعلمين . ومع ذلك فأحدى المشكلات التي تواجه المدير / الناظر في عملية الإشراف هي عدم قدرته كخبير في كل مناطق المنهج . بمعنى أن المدير / الناظر لا يستطيع أن يتخذ كل القرارات المتعلقة بالمنهج ، ولذلك يجب أن يفوض السلطة لغيره أو يشارك الأفراد أو الجماعات التي يعمل معهم في عملية الإشراف .

ويرى المدير / الناظر أن الهدف من عملية الإشراف يرجع في المقام الأول مساعدة المعلمين بهدف تحسين البرنامج المدرسي : وفي حالة أن يكون المدير / الناظر فعالاً ونشطاً ، عليه أن يفهم المعلم ، وطبيعة دوره ، كذلك عليه إقامة علاقات طيبة مع المعلمين . ولكي ينجح المديرون / الناظر في إدارة وتنظيم مدارسهم ، هناك بعض المبادئ منها :

- ١ - الوفاء بالوعد في تحقيق الأهداف .

- ٢ - تهيئة المناخ المدرسى لتحقيق التوقعات المطلوبة من كل فرد.
- ٣ - تدريب كل فرد على القيام بدور القائد.
- ٤ - كون القائد قوة دافعة وقائداً متحركاً.
- ٥ - الإشراف والتوجيه بطريقة فعالة مع الآخرين.
- ٦ - الاهتمام بالنظام.
- ٧ - استخدام الوقت بطريقة جيدة.
- ٨ - استخدام المصادر المتاحة بطريقة مناسبة.
- ٩ - تقويم النتائج.

ومن أجل إدارة وتنظيم الفصل يجب أن يكون هناك نظام داخل الفصل . كما يجب على التلاميذ أن يدركوا تماماً التصرفات المتوقعة من المعلم وكذلك يجب إزالة الحواجز السلوكية بين المعلم ، والتلاميذ . ومن السلوك المناسب الذى يجب أن يكون من العدالة ، والضبط والدقة بحيث يتناسب مع المداخل المختلفة الموجودة فى الفصل . أن النظام المدرسى يجب أن يفهم وفى نفس الوقت يجب ألا يرتبط بالتغذية السلبية والعقاب . والعنصر الجوهرى للنظام الجيد داخل الفصل يجب أن يدرك مع التغذية الإيجابية والسلوك المناسب .

كما يلعب المدير / الناظر دوراً هاماً بالنسبة لفعالية المدرسة ، وكثيراً ما يعتبر سلوكه معياراً يقاس به جو عمل المجموعة البشرية التى تتكون منها المدرسة : كما أن تفاعل المدير / الناظر مع المعلمين يحدد نتائج المدرسة التى يقاس عمادة بدرجات التلاميذ . وهناك متغيران رئيسيان يحددان سلوك المدير / الناظر ويؤثران فى فعالية المدرسة : هما : أسلوب المدير / الناظر القيادى . وضبطه للوضع المدرسى . وفيما يتعلق بالأسلوب القيادى :

١ - فئة المديرين / النظار الذين يركزون اهتمامهم على تعزيز العلاقات الاجتماعية مع أفراد المجموعة التعليمية لكسب المزيد من السلطة والنفوذ والتجارب سعياً لتنظيم العمل التربوى داخل المدرسة ووصولاً إلى النتائج التى تتوخاها الإدارة .

٢ - فئة المديرين / النظار الذين يركزون اهتمامهم على العمل نفسه بحيث تنصب جهودهم على تنظيم العمل .

أما عن الوضع المدرسي فإن ضبط الوضع المدرسي من جانب المدير / الناظر له تأثير على فعالية المدرسة . وتقاس درجة الوضع المدرسي من خلال تقييم علاقات المدير / الناظر بالموظفين : وتنظيم المهمة للمعلمين : ونقود المدير / الناظر الشخصي ، ولقد أكدت كثير من الأبحاث أن لدرجة ضبط الوضع المدرسي أثراً مباشراً على نتائج المدرسة ، فكلما كانت المتغيرات الرئيسية مواتية لعمل المدير ارتفع نتائج المدرسة . كذلك يرى Fiedler "فيدلر" أنه بمقدار ما يتغير الوضع المدرسي بشكل يتوافق مع أسلوب المدير بمقدار ما تزيد فعالية المدرسة . إن إدراك (تصور) المدير / الناظر لعملية الإشراف تعتبر بالنسبة له من الأمور الهامة في أداء عمله ، ولكن بسبب المتطلبات الكثيرة مع قلة وقته ، نجد أنه لا يستطيع أن يسخر أو يعطى في حدود ٢٠ ٪ أو ٣٠ ٪ من وقته لعملية الإشراف .

علاقة الموجه مع العاملين في المدرسة :

ومما لا شك فيه ، أن النقطة الأساسية هنا ليست في أن يكون الموجه أو المدير / الناظر متسلطاً أو ديمقراطياً أو سلبياً في طريقة تعامله مع المحيطين به ، ولكن المحور الأساسي هو أن يعرف ويدرك الظروف التي تحيط بالعاملين معه ، وبالتالي يستطيع أن يقيم مناخاً مناسباً لاستغلال أكبر طاقة ممكنة لكل العاملين بهدف تحسين الأداء بالنسبة له . وأيضاً بهدف أداء أفضل بالنسبة لهم . والغرض الأساسي لأي نظام مدرسي هو أن يمد العاملين بأحسن فرص للعمل . ولذلك يقترح Tye أن المناخ المدرسي ينبغي أن يكون مفتوحاً ، في الوقت الذي يجب على الموجه أن يقوم بإيجاد عملية موازنة في سلوكه بين القدرة على المبادرة Initiation وبين التقدير والاعتبار Consideration من جانب العاملين معه . ومن هنا يحدث التحسن المتوقع في المدارس .

وكما أكد Tye على وجود ثلاثة عناصر أساسية من أجل أن تكون عملية الإشراف عملية فعالة وهي :

- ١ - المجهودات المتبادلة . The Mutual Efforts
- ٢ - وجود عامل الثقة المتبادلة . Mutual Trust Exists
- ٣ - العمل التعاوني . Co-Operative Work

ومن الملاحظ أن أكثر من ٨٠ ٪ من مصادر التربية والتعليم تنفق على العامل الإنساني ، ولذلك يجب على الموجه أن يدخر كل مجهوداته للأنشطة الإنسانية مثل الفهم الذاتي

Self-Understanding ، وإقامة مناخ مفتوح Setting an Open Climate ، بناء اتصال
فعال Building Communication Structures وإدارة وتنظيم الصراع Managing Conflict ،
توضيح أدوار اتخاذ القرار - Clarifying Decision Making Roles ، الاهتمام بقدرات
الأفراد والتغير الذى يطرأ فى هذه القدرات Paying Attent on to each Individual's
• Capactiy for change

وأخيراً تنفيذ إجراءات أسلوب حل المشكلة ، ومن هنا نتوقع أن يكون قائداً ناجحاً ،
ومن أجل أن تكون وظيفة الموجه فعالة وهادفة يجب - أولاً وقبل كل شيء - أن
تفهم طبيعة عملية الإشراف ، وفى ضوء هذا الفهم يتصرف أُر يتحدد سلوكه ، وتعتبر
تحصيل الأفكار والخبرات ، والأحاسيس ، الإدراكات هى لب عملية الإشراف والتي
تكون فى نفس الوقت موجّهات لسلوك الموجه . ومن المهام التى يجب أن يقوم بها
الموجه أن يشجع العديد من التكنيكات الخاصة بالتدريس ومنها المساعدة فى وضع خطة
التدريس ، مع تتابع أيام الزيارات واستخدام شرائط الفيديو لأجل التحليل والمناقشة ،
بالإضافة إلى توضيح كل الوسائل الممكنة والمحتملة والمتاحة لمساعدة المعلم لأجل التدريس
الجيد .

ومن الملاحظ أن الموجهين يشغلون مواقع فريدة فى نوعها ، وبالتالي يجب أن يكون
لديهم القدرة على المبادرة وتنمية القدرات الموجودة واستغلال الإمكانيات والطاقات لدى
العاملين فى المدرسة . وحيث أن التغير من السمات الموجودة لذلك يستطيع الموجهون أن
ينظموا جهودهم من أجل أداء إبتكارى أفضل فى المستقبل . ولهذا يجب علينا أن نتذكر
نقطتين على جانب كبير من الأهمية فى دور الموجه المهني هما :

- ١ - الملاحظة والتوجيه والإرشاد وليس التعليم والتفتيش والإلزام .
- ٢ - خلق اتصال حقيقى بين الطفل وثقافته . إتصالاً يجب أن يولد لدى الطفل
أولاً رغبة فى الإحتكاك بثرائه الثقافى ، وثانياً يؤدى به إلى تذوق القيم والفرص التى
يقدمها هذا التراث ثم يصل إلى أعماق الطفل .

وفى هذا المقام : يجب أن يكون لدى الموجه :

- ١ - أنواعاً معينة (ألواناً معينة) من المعلومات والمهارات .

٢ - صفات أو سمات شخصية معينة ، بمعنى آخر يجب على الموجه أن يكون لديه معلومات كافية ومهارات بهدف أداء كل بطريقة فعالة بحيث يعمل بطريقة منسجمة مع كل العاملين الذين يعملون في محيطه .

إن الدور الذى يقوم به الموجه يمكنه من مساعدة المعلمين فى فهم أنفسهم وإدراك مواطن القوة ، وأيضاً يساعدهم فى وجود المداخل لمعرفة نواحي الضعف ، يعتبر ذلك التحدى الكبير بالنسبة للموجه مما يتطلب منه مهارة فائقة . وعلى الجانب الآخر ، من أجل أن يفهم المعلمون أنفسهم ، ينبغى على الموجه أن يفهم خصائصهم ، وعليه أن يستمع ويلاحظ ، ويعرف كيف يستفيد من العاملين معه وما هى خبراتهم ، كذلك على الموجه أن يفهم شعورهم نحو أنفسهم ونحو الآخرين . ويستطيع الموجه أن يساعد أعضاء هيئة التدريس لتنمية مهاراتهم وذلك بتقديم طرق بديلة للأداء ، وعليه أن يكون متعاوناً ومتفهماً لكل وظيفة ، وبالتالي يستطيع أن يكون قادراً على إصدار القرار وتقديم الاقتراحات التى من شأنها أن تسهل أداء كل وظيفة يقوم بها . من أجل تحسين عملية التعليم والتعلم يجب تحديد الأدوار الثلاثة الآتية بالنسبة للموجه :

١ - النموذج التوجيهى : Directive Dyle

ويقوم الموجه بتوجيه المعلم لما ينبغى أن يقوم به لأجل تحسين عملية التعليم والتعلم .

٢ - النموذج التعاونى : Co-Operative style

يحدث اتفاق بين المعلم والموجه على ما ينبغى عمله .

٣ - نموذج المبادرة : Initiative Style

وفيه يقرر المعلم ما ينبغى أن يقوم به لأجل تحسين العملية التعليمية .

إن الإشراف الفعال يتطلب قيادة على مستوى عال من الكفاية والجدارة . والموجه الناجح يجب أن يتسم بالذكاء ، وأن يكون معداً إعداداً جيداً فى مجال التربية وعلم الاجتماع ، وذا خبرة وقدرة على التكيف ، وجبياً ومعلماً فى قيادة الجماعة بطريقة ديمقراطية .

الخصائص العامة للقيادة التربوية الناجحة :

من أجل أن تنجح القيادة التربوية يجب أن :

- ١ - تعمل على تحقيق رغبات الأفراد وإشباع الحاجات التي تظهر في الجماعة .
 - ٢ - تحاول الانتفاع بما يؤكد علم النفس من ضرورة البواعث الذاتية والحوافز الداخلية للنشاط في كل فرد من أفراد الجماعة .
 - ٣ - تقدير إنسانية الفرد واحترامه ، وتقدير كفاءته وما يؤديه من عمل مهما يكن صغيراً ، والاستماع إلى وجهة نظره ووزنها بميزان الصالح العام .
- وفي الجانب الآخر ، الصفات الواجب توافرها في المشرف الفني ومنها :

- ١- القدرة على ضبط النفس والسيطرة الذاتية .
- ٢- التمتع بعقلية منظمة تؤمن بالأسلوب العلمي في التفكير وبالنظرة الموضوعية للأمور .
- ٣- فهم اتجاهات الجماعة وتقديم المساعدات والخدمات لها ، والمساهمة في حل مشكلاتها والمساهمة في تحقيق الرضا لكل أفراد الجماعة .
- ٤- الإيمان بقيمة الفرد وبالنزعة الإنسانية .
- ٥- الإيمان برسالة الإشراف الفني وفلسفته مع وجود رغبة أكيدة في العمل بمقتضاها وبذل الجهد لتحقيقها .
- ٦- المرونة واللباقة والجرأة والتضحية في سبيل الواجب .
- ٧- تنظيم التعاون بين أفراد الجماعة .
- ٨- القدرة على الابتكار والخلق والتجديد .

وفي مجال آخر نجد أن صفات الموجه الناجح هي :

- ١- أن يكون ملماً بجوانب العمل ولوائحه وبالخطة العامة وأهداف المؤسسة .
- ٢- أن يكون مؤمناً بالتدريب ووسائله وأهدافه بأهمية تنمية مهارات الفرد .
- ٣- أن يكون عادلاً لإقامة جو من الارتياح لدى العاملين .
- ٤- يتسم بالانضباط الانفعالي : فالهدوء والتروى يساعدان على نجاح العمل .
- ٥- أن يكون قوى الشخصية ولديه قدر من الذكاء والفطنة والإيمان بالقيم الخلقية والإنسانية .
- ٦- القدرة على الإقناع والاستعداد للإقناع .

- ٧- الحزم في غير عنف أو قسوة . والانضباط وسرعة العمل .
٨- المرونة فلا يكون حرفياً (روتينياً) في تطبيق اللوائح والقوانين . ولا يهتم بالشكل بقدر ما يهتم بالجوهر .

ماذا يجب أن يفعل الموجه حتى يؤدي واجبه كاملاً ؟

- أولاً : أن يحرص أشد الحرص على تزويد نفسه بكل جديد في تخصصه .
ثانياً : أن يتعرف على معلمى المادة : وأن يلم بظروفهم ومسئولياتهم ومشكلاتهم .
ثالثاً : أن يستخدم أسلوب التشجيع وحفز الهمم ، مع التعرض لنقاط الضعف فى رفق وأناة ، بغرض الحفاظ على كرامة المعلم فى جميع الأحوال .
رابعاً : ألا يقرض على المعلمين رأياً بعينه ، وإنما يترك لهم حرية التجريب والابتكار وانتهاج الأساليب الخاصة ما دامت تفي بالقصد السليم .
خامساً : أن يكون عادلاً منصفاً فى معاملاته وفى تقويم المعلمين ، حتى يكون دائماً أهلاً للثقة .
سادساً : أن يكون نصيراً ومعيناً للمعلمين فى الحصول على ما يستحقونه من مثوبة أو ترقية .
سابعاً : أن يدرك أن أى برنامج للتوجيه لا يمكن أن يحقق الثمرة المرجوة منه إلا إذا كان تخطيطه أصلاً يدور حول حاجات الطلاب فى البيئة التى يعمل بها .
ثامناً : أن يكون مستعیناً دائماً أثناء مروره على المدارس فى جولات التوجيه بوسائل تعليمية مختلفة ، لتوضيح الاتجاهات والمذاهب المختلفة والتجارب الجديدة والخطط الناجحة التى يدعو إليها فى شتى فروع المادة .
تاسعاً : أن يعقد اجتماعات للمعلمين على شكل مجموعات كبيرة ، وفق تخطيط منظم قبيل بدء العام الدراسى : وعلى مدارس السنة .
وفى هذا المقام ، ربما يجد الموجهون عوناً فى أداء عملهم عن طريق :

- ١- الحماسية للهدف الإيجابى .
٢- التدعيم أو المساندة المتبادلة :

- ٣- الحساسية للإيحاء بالارتباط.
- ٤- الحساسية للإسهام.
- ٥- الحساسية للتجديد أو للتقدم.

وبصفة عامة ، تتضمن مسئوليات الموجه النواحي الآتية :

- ١- التخطيط Planning
- ٢- الإدارة Administration
- ٣- الإشراف Supervision
- ٤- تحسين أو تنمية المناهج Curriculum Development
- ٥- توضيح طرق التدريس Demonstration
- ٦- البحث Research

ويرى Oliva أهمية عملية الإشراف ودور الموجه في النواحي الآتية :

- ١- ينظر إلى عملية الإشراف على أنها عملية مستمرة وضرورية كخدمة للمعلمين.
- ٢- يستطيع الموجه أن يلعب دورا هاما في مساعدة كل من المعلمين : أصحاب الخبرة والذين لم يمتلكوا خبرة ، وكذلك المعلمين ذوي الكفاية العالية وغير الأكفاء.
- ٣- يستطيع الموجه أن يغير من سلوك المعلمين ويكون له تأثير ، وذلك في حالة اتباعه أسلوب التوجيه غير المباشر ، No Directive Approach بدلا من اتباع أسلوب التوجيه المباشر ، Directive Approach (do-as-I-tell-you-Approach)
- ٤- يجب على الموجه أن يعمل مع المعلمين بطريقة فردية وجماعية بالرغم من المتطلبات الكثيرة المحيطة بالمعلمين.
- ٥- يجب على الموجه أن يشجع المعلمين على زيادة فعالية ومشاركة وتعاون التلاميذ في مختلف الأنشطة والمشيرات سواء في عملية التخطيط أو عرض الموضوعات.

لقد حدد Wiles في كتابه ، ١٩٨٠ : Supervision : A Guide to Practice
ثلاثة أنواع أو مداخل أو أساليب للتوجيه :

١- الدور الأول : الموجه يعمل كمصمم وإدارى .

As. Designer / Manager.

٢- أندور الثانى : الموجه يعمل كمنسق ، وخط وصل .

As Linker / co ordinator.

٣- الدور الثالث : الموجه يعمل كمساعد أو كعاملج .

As Helper / Therapist.

فى كل هذه الأدوار الثلاثة نجد أن الموجه يلعب دوراً فريداً فى نوعه ، ففى الدور الأول يرى الموجه كمنظم ، وإدارى ، وله وظيفة تقويمية ، أما الدور الثانى ينظر إليه على أنه منسق وهمزة وصل لتقديم التسهيلات للتفاعل بين العامل الإنسانى وبين المصادر المالية ، أما الدور الثالث فيرى الموجه كعامل مساعد ومساعد وعلاجى لتحسين أداء العاملين فى الحقل التعليمى .

كما أوضح Witee أهم وظائف الموجه على النحو التالى :

- ١- إتاحة الفرصة لإقامة المناخ المناسب لأسلوب حل المشكلات بالدرسة .
- ٢- مسئولية اتخاذ القرار فى ضوء المعلومات الكامنة والمصادر المتاحة بقدر الإمكان .
- ٣- إستخدام السلطة دون تسلط ونفوذ ، بقدر ما يعتمد ذلك على الدارة والمعلومات .
- ٤- زيادة الثقة بين الأفراد والجماعات فى المدرسة .
- ٥- تنسيق كافة الجهود بين العاملين فى الحقل التعليمى .
- ٦- تنمية الإحساس لدى العاملين بالانتماء والولاء للمدرسة .
- ٧- الإدارة والتنظيم فى ضوء الأهداف الموجودة بدلاً من الممارسات السابقة .
- ٨- العمل على زيادة مفهوم التحكم الذاتى Self-Control ومفهوم التوجيه الذاتى Self-Direction .

وهناك نموذج للإشراف نجد فيه Model of Supervision أن الموجه Supervisor ربما يلعب دوراً واحداً ، أو أدواراً متعددة .

وفي هذا النموذج نجد أن الموجه يتسم بالسمات الآتية :

- | | |
|------------------------------|-----------------------|
| Co-Ordinator. | ١- متعاون . |
| Consultant. | ٢- استشاري . |
| Group Leader, and Evaluator. | ٣- قائد جماعة ومقوم . |

ومن الملاحظ أن هذه الأبعاد الثلاثة السابقة تساعد الموجه للعمل على تحسين وتنمية :

- | | |
|----------------------------|------------------------|
| Instructional Development. | ١- الوسائل التعليمية . |
| Curriculum Development. | ٢- المناهج . |
| Teacher Development. | ٣- أداء المعلم . |

إن الموجه يندمج في الأنشطة الخاصة بعملية الإشراف بحيث يكون منسقا As a Co-ordinator للبرامج المتعلقة بهذه العملية ، والمجموعة التي يعمل معها، والمادة التعليمية وكذلك التقارير . إنه يعمل كوسيط بين البرامج الإشرافية والعاملين في الحقل التعليمي . ومن هنا فهو يعمل كاستشاري ومتخصص في المناهج والوسائل التعليمية وفي تنمية أداء المعلم ، وإقامة علاقات بين المعلمين والتلاميذ ، مع إظهار وتقديم بعض الاقتراحات للمعلمين، وكذلك إظهار وتقديم التكنيكات المختلفة داخل وخارج الفصل لأجل تحسين العملية الإشرافية . حتى أصبح دور الموجه على الصورة الآتية :

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------|
| Supporting | ١- مسانداً . |
| Assisting | ٢- مساعداً . |
| Sharing Rather Than Directing | ٣- مشاركاً ، فضلاً عنه موجهاً . |

ولذلك يجب على الموجه ما يأتي :

- ١- ألا يقف على نقاط الضعف بالنسبة للمعلم ، وخاصة إذا كان على دراية بهذه النقاط، بمعنى ألا يحاول أن يتصيد أخطاء المعلم في لحظة ضعفه .
- ٢- الملاحظة غير المباشرة واتباع أسلوب المشاركة الجماعية .
- ٣- توضيح الأهداف المرجوة من عملية التعليم لكل من المعلمين والتلاميذ .

٤- يجب على الموجه أن يعرف كيف ينهى المناقشة حين يخرج من الفصل بكلمات مثل : شكرا لاشتراكى معكم فى هذه المناقشة اليوم.

٥- أهنية التغذية الرجعية الفورية من جانب المعلم للتلاميذ . بمعنى أن المعلم . مشتاق لمعرفة ماذا جنى أو حصد من تغيير سلوك التلاميذ بالنسبة لما بذله معهم فى المادة العلمية .

٦- إتاحة الفرصة للتلاميذ للمشاركة فى تدريس المادة العلمية .

٧- مساعدة ومساندة التلاميذ عند الضرورة .

٨- إشعار المعلم بالأمن والطمأنينة والعمل على إشباع حاجاته .

ويكمن الدور الرئيسى للموجه فى المدارس اليوم فى أنه يعمل على تنمية العلاقات الإنسانية الشخصية وغير الشخصية . إن دور الموجه ليس فقط إكساب المعلمين المهارات التكنيكية للتدريس : بل عليه أيضا أن يلعب دورا هاما فى تكوين قيمة فهمهم لأنفسهم وتكوين قيمة فهم التلاميذ لأنفسهم . كما يجب على الموجهين أن يدركوا أبعاد السلوك القيادى ، وأن يدركوا كيفية مقاومة التغيير ، وإتاحة المناخ المناسب لمواجهة التغيير ، وإقامة إستراتيجيات مختلفة لحل المشكلات داخل الفصول .

والموجه الفعال يجب أن يتعامل مع التلاميذ على أساس من الصداقة - والاحترام . ومع هذا العمل الجليل - يجب أن يكون هناك تناسق بين شخصية الموجه مع التلميذ ، ويمكن تحقيق ذلك أيضا عن طريق البدائل العديدة من الواجبات التى يعطيها الموجه للتلميذ . وهذا لا يتم إلا عن طريق برنامج التوجيه القائم على العمل الذى تدعمه روح الفريق .

وفى الوقت الذى يعطى فيه الموجه التعليمات الخاصة بالجدول والمادة التعليمية . يجب أن تكون هذه التعليمات واضحة : وفى نفس الوقت يجب أن يقوم بالمتابعة المستمرة والكافية للإطمئنان على تنفيذها : بمعنى أن مهارته وطريقة معاملته - كوسيلة إتصال - يجب أن تترجم إلى عمل (أداء) . كذلك النموذج الذى يتبعه وقدرته كمدیر أو منظم يجب أن تترجم إلى نجاح فى عملية الإشراف .

ويستطيع الموجه أن يقدم المساعدة الفعالة للمعلمين عن طريق إبداء المقترحات النابعة من خبرته ومن خلال زيارته للفصول . أيضا يستطيع مساعدتهم عن طريق معرفته

لخصائصهم ، وأن يصارحهم بقدراتهم ليدركوا مدى إمكانياتهم ، وكذلك معرفة إستخدام الوسائل التعليمية بطريقة فعالة . ويجب أن يكون إهتمام الموجه أساساً بتحسين أدوات التعليم والعملية التعليمية داخل الفصل . ولذلك يجب أن يبدأ بالمعلم ، ومساندته وبؤازرته لتغيير في سلوكه داخل الفصل ، كما يجب على الموجه أن تكون لديه الرغبة في التعاون لأجل المعلم ، حقا إن الموجه لا يستطيع تغيير سلوك المعلم ولكن يساعد على تعديل سلوكه إلى النحو الأفضل والمرغوب فيه .

ومن الملاحظ أنه أثناء زيارة الفصل يجب على الموجه أن يدرك تماما ماذا يجب أن تكون عليه عملية التعلم وطرق التدريس ، وكذلك تحديد الأسس الرئيسية لها ، وإلا فسوف يضع نفسه في مشاكل هو في غنى عنها . لذا فإنه من الضروري للموجه زيارة الفصول ، وفي نفس الوقت عليه أن يحاول مساعدة المعلمين ، وبالرغم من أن هذه الزيارة قد تكون قصيرة ومختصرة ، إلا أنه يجب أن تكون شاملة ومستقرة ، وعن طريق البرنامج الإشرافي يمكن تحسين أسلوب التقويم أو تكييفه لخصائص وظروف التلاميذ ، ومن ثم يمكن تحسين عملية التعلم بالنسبة للتلاميذ .

وفي هذا المقام ، فإن التقويم هو العملية التي تحدد فيها فاعلية عملية التدريس وأنشطته . كذلك هو الحكم على أداء أعضاء هيئة التدريس وعلى فاعلية الأنشطة التي يقومون بها والمتعلقة بالتدريس والوظائف التي يؤديونها في المدرسة . وتعتبر عملية التقويم أداة فعالة وقوية إذا استخدمت بطريقة جيدة ومناسبة مع الحساسية المطلوبة في ضوء المواقف المتباينة . ويمكن أن تكون أداة للنمو الذاتي ، وفي نفس الوقت يمكن أن تكون أداة لإحباط العزيمة إذا لم تستخدم الاستخدام الجيد .

وربما تكون المصادر المقترحة للمعلومات وسيلة أخرى يستخدم الموجه من خلالها ، أن يساعد أعضاء هيئة التدريس لتنمية مهاراتهم ، كذلك معرفتهم بطرق الحصول على هذه المصادر والمعلومات في موضوع معين . وربما يفضل المعلمون هذه المصادر (الكتب أو المناهج) من أجل الحصول على أفكار جديدة . ومع ذلك ، فإن دور الموجه في تنمية ومساعدة المعلمين في تنمية مهاراتهم وفهم أنفسهم ، يتطلب استخدام كل مهاراته وإمكاناته لتنمية علاقات مع الآخرين عن طريق التعامل معهم .

إن الموجه الناجح يجب أن يجيد تشخيص المشكلات (مشخصاً) بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون لديه أسلوب الاكتشاف وروح وقيمة البحث . ويجب على الموجه أن يعمل على تحرير الضاقات الإنسانية للعاملين معه . وحسن استغلال إمكانات المدرسة التي يقوم بالإشراف عليها . ومن ثم ، يكون الموجه عنصراً حيوياً في تنمية القدرات الخلاقة للجانب الإنساني بالنسبة للفرد .

وكذلك تقع على الموجه مسئولية تغيير الاتجاهات وأنماط السلوك غير المرغوب فيها . فبعض هذه الاتجاهات يمكن أن يمثل عائقاً في عملية الإشراف والبرنامج التعليمي ، ولا يمكن التغلب عليها في حالة وجود علاقات غير طيبة بين الموجه والمعلم ، أما إذا كانت هناك علاقات طيبة فمن خلالها يستطيع الموجه أن يغير أو يعدل من هذه الاتجاهات التي يلاحظها في أعضاء هيئة التدريس ويرى ضرورة تغييرها . ومن هنا فإن العمل مع المعلم يكون أكثر سهولة . وعن طريق حسن الاستماع للمعلم يمكن تغيير اتجاهاته ، والموجه الجيد هو الذي يستمع بدون نقد ؛ وربما بالتدرج يستطيع مساعدة المعلم في إدراك الاتجاهات المرغوبة في عملية التدريس الفعال . أيضاً العلاقة القائمة على المساندة يمكن أن تساعد المعلم في تنمية طرق جديدة من التفكير وتغيير الاتجاهات على النحو المطلوب .

ولقد أظهر العديد من الباحثين مثل " ليكارت " Likert ، و " كorman " Korman ، و " فيدلر " Fiedler أن اختلاف المواقف يتطلب نماذج قيادية مختلفة تناسب مع الموقف ، كذلك أظهرت الشواهد أو الثوابت أنه أصبح من الجلي أنه لا يوجد نموذج مفيد أو فعال في موقف معين ، إنما السلوك العام للقائد يمكن أن يكون فعالاً في كل المواقف بمعنى أن السلوك العام للقائد يعتمد أساساً على الموقف Situation . إن الموجهين في المدارس اليوم يجب إعادة النظر في أدوارهم أو تطوير طبيعة أدوارهم ، ويجب أن تكون هذه الأدوار فريدة في نوعها ، وكذلك يجب أن تكون وظيفية .

إن موجه المستقبل يجب أن يكون قائداً ، بحيث يستطيع تحرير وإطلاق وتنمية الطاقات الإنسانية للعاملين معه في الحقل التعليمي والمدرسة التي ينتمى إليها .

ومن هنا تظهر أهمية وجود رؤية واضحة لطبيعة عمل الموجه في العملية الإشرافية ، وكذلك ضرورة دراسة المجتمع المصري وما يمثل ذلك في الواقع الفعلي من وجهة نظر

الموجهين الذى يقومون بعملية الإشراف . والموجهين المقيمين داخل المدارس ، والمديرين /
النظار . والمعلمين . وكذلك التلاميذ . بهدف تصحيح مسار عملية الإشراف ورفع
كفايتها بصفة عامة . وأثناء الموجه بصفة خاصة .

هدف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى إعطاء صورة واقعية لعملية الإشراف المدرسى فى
مدارسنا ، وما تسير عليه ، وذلك بالتعرف على إيجابيات هذه العملية من جانب ، وأهم
السلبيات والمعوقات والمشكلات التى تواجه عملية الإشراف المدرسى من جانب آخر من
أجل معرفة الواقع التعليمى ورسم تصور لرفع كفاية عملية الإشراف . ومن أجل تحقيق
ذلك قام الباحث بإجراء أربعة استبيانات للسادة : الموجهين / الموجهين المقيمين ،
والمديرين / النظار . والمعلمين . والتلاميذ لمعرفة وجهة نظرهم فى عملية الإشراف
المدرسى . ولذلك ينقسم البحث الحالى إلى أربعة أقسام : قسم يخص الموجهين ،
والموجهين المقيمين : والثانى يخص المديرين / النظار ، والثالث خاص بالمعلمين ،
والرابع خاص بالتلاميذ .

أولاً : الإشراف المدرسى من وجهة نظر (الموجهين / الموجهين المقيمين) :

تهدف الدراسة إلى التعرف على ما يأتى :

- < الأعمال التى يقوم بها الموجه بوجه عام .
- < الأعمال المميزة أو البارزة التى يقوم بها الموجه داخل المدرسة .
- < الأعمال المميزة أو البارزة التى يقوم بها الموجه خارج المدرسة .
- < المبادئ أو الأساليب التى يتبعها الموجه فى عملية الإشراف المدرسى .
- < دور الموجه تجاه المعلم الجديد .
- < كيفية النصائح والإرشادات التى يفضل أن يعطيها الموجه للمعلم .
- < أهم الملاحظات الشائعة التى يصادفها أثناء عملية الإشراف .
- < أهم المشكلات التى تواجه الموجه أثناء القيام بعملية الإشراف المدرسى .
- < أهم السلبيات أو المعوقات التى تواجه الموجه أثناء القيام بعملية الإشراف
المدرسى .
- < أهم العوامل التى تعرقل عملية الإشراف المدرسى .

- ◀ المبادئ التربوية الحديثة في عملية الإشراف التي يقوم الموجه بتطبيقها.
- ◀ أسباب نجاح الموجه في عملية الإشراف المدرسي.
- ◀ بعض التصورات والمقترحات لأجل تحسين أداء الموجه ورفع كفاية عملية الإشراف المدرسي.

ثانياً : الإشراف المدرسي من وجهة نظر (المديرين / الناظر) :

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على ما يأتي :

- ◀ الأعمال التي يقوم بها الموجه كما يرى المدير / الناظر.
- ◀ نواحي الإعجاب التي تلفت نظر المدير / الناظر أثناء زيارة الموجه للمدرسة.
- ◀ الطرق أو الأساليب التي يتبعها الموجه.
- ◀ مظاهر التغيير الذي يطرأ على المدرسة خلال زيارة الموجه لها.
- ◀ مدى تحقيق الأهداف المطلوبة من الإشراف المدرسي.
- ◀ النواحي التي يركز عليها الموجه أثناء عملية الإشراف . وأهم الملاحظات التي يبديها أثناء زيارته للمدرسة.
- ◀ نواحي القصور في عملية الإشراف.
- ◀ أسباب قصور عملية الإشراف.
- ◀ أهم المشكلات والسلبيات التي تواجه المدير / الناظر عند زيارة الموجه للمدرسة.
- ◀ الشروط التي يجب أن تتوفر في الموجه الناجح.
- ◀ تصورات ومقترحات المديرين / الناظر لتحسين ورفع كفاية أداء الموجه والإشراف المدرسي.

ثالثاً : الإشراف المدرسي من وجهة النظر المعلمين :

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على ما يأتي :

- ◀ الأعمال التي يقوم بها الموجه عند زيارته للمدرسة.
- ◀ نواحي الإعجاب أو المواقف التي تعجب المعلم أثناء زيارة الموجه للفصل.
- ◀ الطرق أو الأساليب التي يتبعها الموجه في عملية الإشراف المدرسي.
- ◀ مدى التغيير الذي يطرأ على المدرسة أثناء زيارة الموجه.
- ◀ الجوانب التي يركز عليها الموجه والملاحظات التي يبديها أثناء زيارة الفصل.

- ◀ مدى تحقيق الأهداف المطلوبة من الإشراف المدرسى .
- ◀ بعض الجوانب التى لا يبدو فيها إهتمام الموجه أثناء عملية الإشراف .
- ◀ نوع النصائح والإرشادات التى يقدمها الموجه .
- ◀ نواحي القصور فى عملية الإشراف المدرسى .
- ◀ أسباب معوقات عملية الإشراف المدرسى .
- ◀ أهم المشكلات التى تواجه المعلم عند زيارة الموجه .
- ◀ الشروط التى يجب أن تتوافر فى الموجه الناجح .
- ◀ مقترحات المعلمين لرفع كفاية عملية الإشراف وتحسين أداء الموجه .

رابعاً : الإشراف المدرسى من وجهة نظر التلاميذ :

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على ما يأتى :

- ◀ الأعمال التى يقوم بها الموجه أثناء زيارته للفصل من وجهة نظر التلاميذ .
- ◀ أهم نواحي الإعجاب أو المواقف المميّزة التى يقوم بها الموجه أثناء زيارة الفصل .
- ◀ الطرق أو الأساليب التى يتبعها الموجه فى عملية الإشراف المدرسى .
- ◀ مظاهر التغيير الذى يطرأ على المدرسة خلال زيارة الموجه لها .
- ◀ نواحي تركيز الموجه أثناء زيارته للمدرسة .
- ◀ الإشراف المدرسى بصورته الحالية .
- ◀ نواحي القصور أو الضعف التى لا تعجب التلاميذ فى الموجه أثناء زيارته للفصل .
- ◀ معوقات عملية الإشراف المدرسى .
- ◀ المشكلات التى تواجه التلاميذ عندما يقوم الموجه بزيارة الفصل .
- ◀ الشروط التى يجب أن تتوافر فى الموجه من وجهة نظر التلاميذ .
- ◀ تصورات التلاميذ لرفع كفاية عملية الإشراف المدرسى وتحسين أداء الموجه .

مشكلة الدراسة :

لقد أثبتت الدراسات والتقارير الرسمية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم أن الإدارة المدرسية والإشراف الفنى فى مصر يعانيان الكثير من المشكلات والسلبيات . وأشارت هذه الدراسات والتقارير إلى أن " التوجيه الفنى بشكله الحالى لا يستطيع أن يؤدي واجبه . وبالتالي . فإنه لا يوجد مسئول عن كل مادة بالمدرسة " .

وتظهر مشكلة الدراسة الحالية في :

" الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي " (الموجهين .
الموجهين المقيمين . والمديرين / الناظر . والمعلمين . والتلاميذ) وتحاول الدراسة الحالية
أن تجيب عن الأسئلة الآتية :

أولاً : الإشراف المدرسي من نظر الموجهين / الموجهين المقيمين :

- ١ - ما الأعمال التي يقوم بها الموجه بوجه عام؟
- ٢ - ما الأعمال المميزة أو البارزة التي يقوم بها الموجه داخل المدرسة؟
- ٣ - ما الأعمال المميزة أو البارزة التي يقوم بها الموجه خارج المدرسة؟
- ٤ - ما الوسائل أو الأساليب التي يتبعها الموجه في عملية الإشراف المدرسي؟
- ٥ - ما دور الموجه تجاد :نعلم الجديد؟
- ٦ - ما نوعية النصائح والإرشادات التي يفضل الموجه أن يخطبها للمعلم؟
- ٧ - ما أهم الملاحظات الشائعة التي يلمسها الموجه أثناء عملية الإشراف؟
- ٨ - ما أهم المشكلات والسلبيات والمعوقات التي تواجه الموجه أثناء القيام بعملية
الإشراف المدرسي؟
- ٩ - ما أهم العوامل التي تعوق عملية الإشراف المدرسي؟
- ١٠ - ما أسباب نجاح الموجه في عملية الإشراف المدرسي؟
- ١١ - أذكر بعض التصورات لأجل تحسين أداء الموجه ورفع كفاية الإشراف
المدرسي؟

ثانياً : الإشراف المدرسي من وجهة نظر المديرين / الناظر :

- ١ - ما الأعمال التي يقوم بها الموجه أثناء زيارته للمدرسة؟
- ٢ - ما نواحي الإعجاب التي تلفت نظر المدير / الناظر أثناء زيارة الموجه للمدرسة؟
- ٣ - ما الطرق أو الأساليب التي يتبعها الموجه أثناء عملية الإشراف؟
- ٤ - ما مدى التغيير الذي يطرأ على المدرسة أثناء وجود الموجه بها؟
- ٥ - هل يحقق الإشراف المدرسي الأهداف المطلوبة والمتوقعة منه؟ أذكر الأسباب .
- ٦ - ما نواحي تركيز الموجه أثناء عملية الإشراف؟ وما أهم الملاحظات التي يبديها
أثناء زيارته للمدرسة؟

- ٧ - ما نواحي القصور في عملية الإشراف؟ وما أسبابها؟
 ٨ - ما أهم المشكلات والسلبيات التي تواجه المدير / الناظر عند زيارة الموجه للمدرسة؟
 ٩ - ما الشروط التي يجب أن تتوافر في الموجه الناجح؟
 ١٠ - أذكر بعض التصورات من أجل تحسين أداء ورفع كفاية عملية الإشراف المدرسي؟

ثالثاً : الإشراف المدرسي من وجهة نظر المعلمين :

- ١ - ما الأعمال التي يقوم بها الموجه أثناء زيارته للمدرسة؟
 ٢ - ما نواحي الإعجاب أو المواقف التي تلفت نظر المعلم أثناء زيارة الموجه للفصل؟
 ٣ - ما طرق أو الأساليب التي يتبعها الموجه في عملية الإشراف المدرسي؟
 ٤ - ما مدى التغير الذي يطرأ على المدرسة أثناء زيارة الموجه لها؟
 ٥ - ما الجوانب التي يركز عليها الموجه؟ وما الملاحظات التي يبديها أثناء عملية الإشراف؟

- ٦ - هل الإشراف المدرسي بصورته الحالية يحقق الأهداف المطلوبة؟
 ٧ - ما كيفية النصائح والإرشادات التي يقدمها الموجه للمعلم؟
 ٨ - ما نواحي القصور في عملية الإشراف المدرسي؟
 ٩ - ما أسباب معوقات عملية الإشراف المدرسي؟
 ١٠ - ما أهم المشكلات التي تواجه المدرس عند زيارة الموجه؟
 ١١ - ما الشروط التي يجب أن تتوافر في الموجه الناجح؟
 ١٢ - أذكر بعض التصورات لأجل تحسين أداء الموجه ورفع كفاية عملية الإشراف المدرسي؟

رابعاً : الإشراف المدرسي من وجهة نظر التلاميذ :

- ١ - ما الأعمال التي يقوم بها الموجه أثناء زيارته للفصل؟
 ٢ - ما أهم نواحي الإعجاب أو المواقف الالفة للنظر التي يقوم بها الموجه أثناء زيارة الفصل؟
 ٣ - ما الطرق أو الأساليب التي يتبعها الموجه في عملية الإشراف المدرسي؟

- ٤ - ما مظاهر التغيير الذى يطرأ على المدرسة خلال زيارة الموجه للمدرسة؟
- ٥ - ما نواحي تركيز الموجه أثناء زيارته للمدرسة؟
- ٦ - هل الإشراف المدرسى بصورته الحالية يحقق الأهداف المرجوة أو المتوقعة منه؟
- ٧ - ما نواحي القصور أو الضعف التى لا تعجب التلاميذ فى الموجه أثناء زيارته للفصل؟
- ٨ - ما معوقات عملية الإشراف المدرسى؟
- ٩ - ما المشكلات التى تواجه التلاميذ عندما يقوم الموجه بزيارة الفصل؟
- ١٠ - ما الشروط التى يجب أن تتوافر فى الموجه الناجح؟
- ١١ - أذكر بعض التصورات لأجل تحسين أداء الموجه ورفع كفاية عملية الإشراف المدرسى؟

حدود الدراسة :

تم اختيار عينة البحث من محافظة الإسكندرية ممثلة من الإدارات التعليمية الست (شرق ، منتزة ، وسط ، غرب ، جمرك ، عامرية) بناء على التوزيع الجغرافى (ريف ، حضر ، مدن صغيرة ، مدن كبيرة) من مدارس التعليم الأساسى ، وكذلك من مدارس التعليم الثانوى العام .

كما تم اختيار مجموعة من مدارس محافظة البحيرة ممثلة فى إدارة كفر الدوار التعليمية من مدارس التعليم الأساسى والتعليم الثانوى : وأيضاً مجموعة من محافظة القليوبية ممثلة فى إدارة بنها التعليمية ، مع مراعاة أن تكون العينة ممثلة من التلاميذ فى الصف الثانى والثالث (الثانوى العام) على أساس نضجهم الفكرى ، وبذلك تكون العينة الصف الثانى والثالث (الثانوى العام) على أساس نضجهم الفكرى ، وبذلك تكون العينة شاملة وممثلة للمجتمع الأصل الذى اختيرت منه : مما يعزز النتائج التى يتوصل إليها البحث .

المصطلحات :

فيما يلى توضيح للمراد بكل مصطلح من المصطلحات الواردة فى البحث موضوع الدراسة :

١ - الوجه أو الشرف : Supervision

- هو الفرد الذى يشغل وظيفة مشرف (مكانة إشراف) .
- هو الفرد الذى له القدرة على إحداث تغيير فى العملية التعليمية فى المدرسة عن طريق ممارسته للسلطة المخولة له .
- هو الفرد الذى يقضى وقتاً فى أداء وظائف معينة .
- هو الشخص الذى يقدم خدمات للآخرين ، وبصورة أدق فى هذا المقام هو منسق Co-ordinator أو موجه Director

الإشراف : Supervision

- ينظر إلى الإشراف على أنه مجموعة من الأنشطة التى تصمم بهدف تحسين العملية التعليمية على كافة المستويات فى البرنامج المدرسى .
- ولقد حدد Harris الإشراف على أنه ، ما يمكن أن تفعله المدرسة مع العاملين ، والإمكانات (الأدوات) أو التى تتغير أو كيف تدار التى لها تأثير على عمليات التدريس من أجل تحسين أداء التلميذ . ويعتبر وظيفة الإشراف من أهم الوظائف فى إدارة وتنظيم المدرسة وهى ليست خاصة بأداء معين ، أو وظيفة معينة ، أو إقامة تكتيك معين ، بمعنى الإشراف من الناحية التعليمية موجه فى المقام الأول لتحسين عملية التعليم والتعلم فى المدرسة .
- الإشراف هو العملية التى يلاحظ من خلالها العاملون أثناء تأديتهم أو تنفيذهم للأعمال المختلفة ، كما أنه مجموعة الأنشطة التى يقوم بها الأفراد والتى تؤثر على عملية التدريس .

الإشراف الفنى : Technical Supervision

- يعرف بأنه تنسيق وإثارة اهتمام وتوجيه المعلمين بقصد توجيه نمو التلاميذ ليتمكنوا من المشاركة بصورة فعالة فى بناء المجتمع الذى يعيشون فيه . إن الإشراف الفنى مجهود منظم ومستمر لتشجيع المعلمين على النمو الذاتى حتى يصبحوا أكثر فاعلية فى تحقيق الأهداف التربوية .

• ويشمل الإشراف الفني مجموعة من الأنشطة التي تحدث في الفصل الدراسي . فهو يتعلق بتحسين العملية التعليمية وأدوات التعليم من خلال الملاحظة المباشرة للمعلمين والتلاميذ في تفاعلهم مع البيئة . بالإضافة إلى ذلك ضرورة الاجتماع بأعضاء هيئة التدريس .

• العلاقة بين المعلم والمحتوى التعليمي لرغبته في الوصول إلى تحسن نوعية التعليم وأدائه الوظيفي .

الإشراف العام : General Supervision

- يعنى المظاهر الخاصة بالتنظيم المدرسي والسلوك العام للموجه ، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى يتضمن البرنامج الإشرافي والإدارة والتنظيم الخاصة بالمدرسة .
- يشمل الأنشطة الشخصية التي يقوم بها الموجه والتي ليس لها طابع إداري ، وبصفة عامة ، يتكون من الأنشطة التي يقوم بها الموجه خارج الفصل .

الإشراف المدرسي : Instructional Supervision

وهو يشمل مجموعة الأنشطة التي يتضمن الإشراف العام والإشراف الفني . وهذا المصطلح يستخدم للتمييز بين الأنشطة التي يقوم بها الموجه والتي تتضمن تحسين أدوات مواد التعليم والتعلم ، والمناهج ، وبين مجموعة الأنشطة التي يقوم بها الموجه وتتضمن الاهتمام بالمظهر العام للمدرسة مثل المباني والملاعب ، والخدمات التي تقدم للتلاميذ مثل الوجبة الغذائية .

الكفاية : Efficiency

تعنى الاستعداد والقدرة وتوافر الإمكانيات والمهارات اللازمة التي تؤهل الفرد لعمل ما .

ثانياً : توصيات ومقترحات :

أولاً : توصيات ومقترحات رفع كفاية الإشراف المدرسى من وجهة نظر الموجهين القائمين على عملية الإشراف .

ثانياً : توصيات ومقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسى من وجهة نظر الموجهين المقيمين فى المدرسة .

ثالثاً : توصيات ومقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسى من وجهة نظر المديرين / النظارة .

رابعاً : توصيات ومقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسى من وجهة نظر المعلمين .

خامساً : توصيات ومقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسى من وجهة نظر التلاميذ .

وسوف نقوم بعرض هذه التوصيات على النحو التالى :

أولاً : توصيات ومقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسى من وجهة نظر
الموجهين (القائمين على عملية الإشراف المدرسى) يوصى بضرورة
الآتى :

١ - حضور دورات تدريبية وتجديدية حول فن الإشراف والإدارة ، وأيضاً دورات
تعالج فن متابعة وتوجيه كل مادة دراسية على حدة ، وأحدث الأساليب التربوية فى
ذلك ، ونقد الكتب الدراسية .

٢ - إيفاء مجموعات من الموجهين إلى إنجلترا أو الولايات المتحدة الأمريكية للإطلاع
على أحدث الطرق التربوية والتوجيهية لاكتساب الخبرات وللصحيح المعلومات ، ويفضل
أن يكون ذلك خلال العطلة الصيفية لمدة شهر مثلاً - أما الدورات والحلقات التى تعقد
فى الإسكندرية والقاهرة وبور سعيد فقد ثبت فعلا عم جدواها .

٣ - يجب مراعاة قرب سكن الوجه من دائرة عمله حتى نجنيه مشاق التنقل
والمواصلات ، كما يجب مراعاة تقارب المدارس التى يشرف عليها .

٤ - التنسيق بين موجهى المواد المختلفة فى المدرسة الواحدة .

٥ - يجب مراعاة الكفاية عند ترقية الموجهين وليس الأقدمية ، بمعنى عمل برامج
تدريبية هادفة تكون هى الأساس فى ترقيتهم وينعكس أثرها فى أداؤهم ، مع جدية
برامج التدريب للمرقين إلى وظائف الإشراف والتوجيه .

٦ - تعاون إدارة المدرسة فى تسهيل مهمة الوجه وأداء عمله .

٧ - احترام قرارات واقتراحات الوجه من جميع المسئولين سواء فى المدرسة أو
المديرية التعليمية .

٨ - إمداد التوجيه الفنى بكل جديد وتزويد المكتبة المدرسية بالمراجع التى تخدم
جميع المواد وتوفير الوسائل المعينة فى تدريس المادة .

٩ - عمل ورش عملية - ودورات للتعرف على التطورات الحديثة فى التدريس
وطرق التعليم المختلفة - بمعنى عمل حلقات التدريس المصغر .

١٠ - البعد عن المجاملات وأن كون الأداء وحده هو قياس التقويم .

١١ - توزيع نصاب أقل على الموجهين من المدارس . بمعنى خفض النسبة المقررة للموجه من ٧٠ (سبعين) معلماً إلى ٤٠ (أربعين) معلماً فقط . مع مراعاة قرب تجمعهم جغرافياً .

١٢ - إعفاء الموجهين من الأعمال الإدارية التي توكل إليهم .

١٣ - زيادة الحوافز المالية والأدبية للموجهين ، " فلا يعقل أن يقل مرتب الموجه عند ترقيته مبلغ ستة جنيهات (٢ اثنين بدل تمثيل + ٤ أربعة حوافن) .

١٤ - فتح باب الترقى للموجهين داخل محافظاتهم بدلا من النقل منها .

١٥ - تدعيم المدارس بالوسائل السعوية والبصرية الكافية .

١٦ - الاجتماع المسبق بين الموجه ، وممثلى المدارس المنوط بالإشراف عليها للاتفاق على خطة العمل وطريقة السير فيه ، بمعنى اتفاق مسبق لما يجب عمله من امتحانات قبل بدء الدراسة دون تغيير أو تعديل .

١٧ - عدم نقل معلم أثناء العام الدراسي إلا لأسباب جادة وهامة .

١٨ - إعطاء الموجه سلطة اتخاذ القرار وعدم التعامل معه على أنه جاسوس ، بمعنى إعطاؤه سلطات كافية فى توقيع الجزاء والبعد عن المركزية .

١٩ - التقليل من كثافة الفصول بحيث لا يزيد الفصل عن ٣٥ خمسة وثلاثين تلميذاً ليستطيع المعلم متابعتهم .

٢٠ - أن يأخذ المعلم حقه مادياً وأدبياً حتى يؤدي عمله بنجاح ويتفرغ له ، وألا يلهب ظهره غلاء الأسعار والبحث عن عمل آخر ، بالإضافة إلى ذلك العمل على حل مشكلات المعلمين (تحسين مرتباتهم ، بناء مساكن لهم ١٠٠٠) وهذا مما يزيد من عطاء المعلم للعملية التعليمية .

٢١ - العمل على تنمية وازكاء روح التعاون فى إتمام وإنجاز الأعمال والأهداف المرجوة والتنسيق بين العاملين فى الحقل التعليمى .

٢٢ - العمل والمساعدة على تنمية قيادات المستقبل واختيارها من المديرين والنظار والوكلاء .

٢٣- دفع الجميع إلى تثقيف أنفسهم مع إمداد الموجه بالكتب اللازمة والأبحاث والمقالات .

٢٤- النقد البناء من جانب الموجه بحيث يقبله المعلم والعمل على دفع الروح المعنوية عند المبتدئين في التدريس ، وتقديم النصيحة عند الضرورة .

٢٥- إلغاء نظام النقل الآلي ، ونظام الفترات الثلاث ، وإلغاء نظام الفترتين .

٢٦- ضرورة عمل أبحاث في المادة التي يشرف عليها الموجه حتى تظل حية في ذهنه باستمرار .

٢٧- امتداد إشراف موجه القسم إلى الصفين الخامس والسادس من الحلقة الأولى بالتعليم الأساسي بصورة مباشرة أو بالاشتراك مع موجه المادة في الإشراف والتقييم .

٢٨- كثرة عدد الزيارات الميدانية للمدارس .

٢٩- تدريب المعلمين على استخدام الأجهزة الجديدة والوسائل المعينة الجديدة (تجربة التعليم الأساسي) .

٣٠- الإعداد السليم للمعلم وإعطاؤه الفرصة الكافية لإجراء التجارب العملية بنفسه والحصول على النتائج ، وإجراء التجارب على شكل مجموعات ، نظرا لزيادة كثافة الفصل وقلة إمكانات المعامل .

٣١- حصر الكفاءات العالية من المعلمين على الدول العربية .

٣٢- الاهتمام بطلاب كلية التربية من حيث المادة العلمية ، فالطلاب يميلون إلى حفظ واستظهار المعلومات من أجل الامتحان والنجاح في نهاية العام والحصول على شهادة علمية ، والتعيين في وظيفة فقط ، لا من أجل حبهم للمادة العلمية وتخصصهم . ومن الملاحظ عدم اهتمام المتخرجين الجدد بالعمل المدرسي " لا مبالاة " لا تقدير عندهم للمسئولية بل التدريس لديهم مجرد عمل فقط للحصول على مرتب . وهناك عبارة عند البعض " على قدر أموالهم نعمل " .

٣٣- توفير الوقت للأنشطة المدرسية وأن يكون للموجه دور في ذلك .

٣٤- تزويد المعلمين بالنشرات التربوية وإتاحة الفرصة أمامهم لرفع مستواهم الثقافى والاجتماعى ، ومن الناحية الأخرى تزويد الموجهين بالبحوث التربوية الحديثة المتعلقة بالإدارة والإشراف .

٣٥- العودة مرة ثانية إلى بتخرج العلوم أولاً ثم كلية التربية لمدة سنتين .

ثانياً : توصيات ومقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسى من وجهة نظر الموجهين المقيمين فى المدرسة - يوصى بضرورة الآتى :

١ - الدورات التدريبية المستمرة لمناقشة ما يعترض الإشراف من عقبات ووضع أحسن الطرق لتلافي ذلك ، ومن ثم إذا اعترض الموجه أى عقبة تكون لديه خلفية عنها ، مما يؤدى إلى مساعدته على إزالتها ، بالإضافة إلى أن التدريبات فى العطلات الصيفية بطريقة منظمة ومجدية تهدف إلى تزويد المعلم بكل جديد وتبصيره بحدود مسئولياته .

٢ - أن يكون للموجه دور فى تخطيط المنهج وإخراج الكتاب المدرسى من حيث الحذف والإضافة وحسن التبويب ، مع ضرورة وجوب إطلاع الموجه على كل كتاب أو قيامه بتشكيل لجنة لفحص الكتب والتعرف على نواحي الخطأ المطبعى ، ووضع التصحيح للأخطاء ، بمساعدة المعلمين لتلافي مواطن الضعف .

٣ - أن يكون للموجه دور استشارى فى تخطيط جدول المدرسة لوضع المعلم المناسب فى المكان المناسب فى العملية التعليمية ، دون مجاملة أو حرج لمراعاة الصالح العام .

٤ - حسن اختيار الموجه - بحيث لا يعتمد على الأقدمية المطلقة ، ورفع مستوى التدريبات التى تعطى للمرشحين للترقية ، لأنها تكون فى مواد بعيدة كل البعد عن المعلومات التى تفيدهم فى توجيه المادة التى سيقومون بالتوجيه فيها ، بمعنى أن يوضع الموجه المناسب فى المكان المناسب حتى يستطيع القيام بالتوجيه . وأن يختار الموجه بالكفاية لا بالأقدمية . حتى تتوافر فيه القدرة على التوجيه .

٥ - أن يتمتع الموجه بالشجاعة الأدبية والرأى الحر والنزاهة . ليواجه المقصرين ويعالج نواحي القصور فى المدرسة ككل .

٦ - أن يناقش المعلم فى المنهج ويعرف مدى استيعاب التلاميذ ، لمعرفة نواحي القصور فى الموضوعات التى تدرس .

٧ - التفرغ التام للناحية الفنية (كموجه فنى مشرف متخصص فقط) وإبعاده عن الناحيتين الإدارية والمالية .٠ بمعنى أن تكون وظيفة موجه القسم بالذات العملية الفنية البحتة وأن يترك عملية الإدارة والمكاتب التي تستهلك معظم وقته .

٨ - صرف حوافز مادية ، وطبيعة عمل الموجه ورفع مستواه المادى للظهور بالمظهر المشرف ، بمعنى رفع التقدير المادى والمعنوى للموجه لأن ذلك يؤثر فى إشرافه على المدارس .

٩ - مراعاة قرب مكان المدارس من مسكن الموجه لتوفير الراحة النفسية والجسمية ليكون عمله موفقاً .

١٠ - الإطلاع الدائم والمستمر على المناهج لمتابعة أى تغيير أو تعديل مع التدريب على أحدث الوسائل التعليمية . والإلمام الكامل بالمناهج الدراسية وكيفية تدريسها بطريقة تربوية .

١١ - الإقلال من عدد المدارس التي يشرف عليها الموجه حتى يكون الإشراف مجدياً والمتابعة مستمرة .

١٢ - العلاقات الإنسانية - التي تحتل درجة عالية من الأهمية - بين الموجه والمعلم - والبعد عن المجاملات الشخصية .

١٣ - إعطاء الموجه السلطة داخل قسمه بما يسمح له بالتصرف فى حدود النقل والندب لصالح العمل ، ومع سرعة البت فيما يبديه من آراء أو بطالب خاصة بسير العمل .

١٤ - ترقية الموجه ليكون مشرفاً فى المادة التي درسها وليس فى المكان الخالى .

١٥ - التعرف على إمكانات المدرسة حتى يستطيع فى ضوئها أن يوجه العمل والبيئة المحيطة بها .

١٦ - أن يعتبر عمله مكملاً لعمل المعلم فتتم توجيهاته كلها بطريقة إنسانية ، ويعامل المعلم معاملة كريمة يغلب عليها طابع الزمالة والأخوة . وليس تصيداً للأخطاء : بل الغرض من وظيفته هو التوجيه والإرشاد . للوصول إلى أفضل الطرق التربوية التي تتم من خلالها العملية التعليمية .

١٧ - أن يكون الموجه قدوة أمام المعلم فى عمله وتصرفاته وحضوره فى المواعيد الرسمية وكذلك انصرافه .

١٨ - الثقة المتبادلة بعيدا عن الإرهاب والتسلط ، والبعد عن البيروقراطية فى اتخاذ القرارات .

١٩ - أن يكون أسلوبه فى المناقشة حسناً ومقنعاً .

٢٠ - أن يكون ذات إيمان صادق وعزيمة قوية ويواجه الصعاب بنفسه .

٢١ - أن يزود بالإمكانات التى تعينه على إنجاح العملية التعليمية وعقد الندوات التربوية : وتبادل الزيارات بين المحافظات للوقوف على نواحي التقدم ، ونقل الخبرات والعمل على راحته النفسية بتخفيف الضغط العصبى . وتخفيف مسؤوليته عن أى قصور يحدث . وفى نفس الوقت يكون على مستوى المسؤولية : ولديه القدرة على مواجهة الصعاب والمشكلات فى الحقل التعليمى .

ثالثاً : توصيات ومقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسى من وجهة نظر المديرين والنظار - يوصى بضرورة الآتى :

١ - عقد دورات تدريبية دورية للموجهين للإطلاع على كل جديد ومتطور فى العلوم النظرية أو العملية أو التكنولوجية وتطبيقها فى مجال التدريس .

٢ - ألا يكون الترقى لشغل وظيفة الموجه بالأقدمية كما يحدث الآن ، بل ينبغى اختيار أفضل العناصر ممن لديهم القدرة على العطاء والتطور . بمعنى أن يكون الاختيار للأنسب وذلك على أساس الاختبارات بين الشباب الذين تنطبق عليهم شروط الترقية وليست الأقدمية هى الأساس .

٣ - أن يكون لكل مدرس موجه مقيم متفرغ للعملية التعليمية - الناظر الحال رقى إلى موجه مقيم . والواقع غير ذلك فهو ما زال يمارس عمله كناظر، وعلى رأسه المدرسة من ألقابها .

٤ - أن يكون للموجه دور فعال فى استكمال الوسائل المعينة من قسم الوسائل التعليمية لا أن يكون مجرد ناصح .

- ٥ - أن يجتمع الموجه بالمعلمين الخاضعين لإشرافه ويتداول معهم أهم المشكلات التي تعرضهم ويقترح معهم أيضاً أحسن الحلول الممكنة لا الحلول الخيالية .
- ٦ - إعادة النظر في شروط الترقى إلى وظيفة موجه ، وإعطاؤد السلطة في قسمه ، بما يسمح له بدفع عجلة القيادة إلى الأمام .
- ٧ - رفع المستوى المادى للموجه ، حتى لا يشعر بالإحباط ، وأن يطبق عليه نظام الحوافز والبدلات ، فليس من المعقول أن يرقى ناظر إلى موجه ثم يقل مرتبه تبعاً لذلك .
- ٨ - استقرار العملية التعليمية ، بمعنى ، ألا يفاجأ كل يوم بقرار (ينسخ) (ينقض) القرارات السابقة .
- ٩ - الحالة الصحية للموجه مهمة جداً ، فلا عطاء ولا أمل لمن طحنه المرض أو المشكلات أياً كانت .
- ١٠ - التقرير الذى يضعه الموجه بشروطه الحالية (٧٠ سبعين درجة من ٨٠ ثمانين درجة ، والناظر ١٠ عشر درجات) غير مجز ، لأن الناظر هو الذى يحتك بالمعلم دائماً ، والموجه زيارته - بالقياس - محدودة وقليلة ، بحيث لا تمكنه من الحكم على المعلم ومدى إنضباطه ، لذا يجب أن يكون التقرير مناصفة بين الناظر والموجه ، وأن نتحرر من عقدة كل شىء تمام ، كل شىء ممتاز ، ويأخذ كل قدر عطائه .
- ١١ - مراعاة أن بعض الموجهين يرون فى المنصب مغتماً ، بمعنى أن كل المرءوسين لهم يجب أن يخضعوا لشروطهم (هدايا فى المناسبات ومجاملات) وإلا فالحرب الخفية والمعلنة ، مما يصرف الجميع عن أداء المهام المنوطة بهم .
- ١٢ - عدم قياس التقديرات بالسنوات الماضية .
- ١٣ - تقييم المعلم من جميع النواحي .
- ١٤ - وضع التقارير السنوية على مستوى الأداء فقط وليس لعملية الخواطر دور فى ذلك .
- ١٥ - كثرة عدد الزيارات المتابعة لنهج المادة - بمعنى خفض عدد المعلمين المنوط بالموجه الإشراف عليهم مما يمكنه من متابعتهم متابعة جيدة .

- ١٦ - إقامة يوم كامل بالمدرسة للتعرف على مشكلات المادة .
- ١٧ - إذا عقد اجتماع يفضل أن يكون في الفسحة حتى لا تتعطل الحصص .
- ١٨ - أن يكون له مكتبة بها كتب ومراجع تناسب طبيعة عمله .
- ١٩ - أن يكون أخصاً أكبر للجميع : لبنا في غير ضعف ، حازماً في غير عنف . حتى تلقى توجيهاته وإرشاداته آذاناً صاغية وقلوباً واهية تعمل على تنفيذ ما يطلب منها .
- ٢٠ - العمل على اتساع أفنية المدارس وإبداء الرأي للقطاع ، والمديرية التعليمية فيما يلزم المدارس ، وخصوصاً المجالات والأنشطة المختلفة وإيجاد فصول وأماكن لممارسة أعمالها .
- ٢١ - الاهتمام بالمشكلات التي يعرضها الموجهون من واقع خبراتهم والعمل على حلها ، مع نقل الخبرات والتجارب التربوية الحديثة في مجال الإشراف والعمل على تطبيقها .
- ٢٢ - التقليل من عدد المدارس والفصول التي يشرف عليها ، حتى يتمكن من الإشراف الدقيق : وذلك بأن تتاح له الفرص للإكثار من زيارة المدرسة لكي تكون هناك صلة دائمة يتعرف من خلالها الموجه على احتياجات المدرسة .
- ٢٣ - أداء تعليمي متكامل يبدأ من بناء المدرسة واستكمال كل ما بها ، وإعداد معلم بلا مشاكل ، ومستوى أداء أمثل من جميع الظروف المحيطة بالقضية التعليمية ، ثم إشراف وتوجيه لسد الثغرات ، لكشف الأخطاء والتصحيح لا التجريح من خلال تكامل الشكل التعليمي ، وبذلك يمكن أن نعد دور الموجه حلقة ضمن سلسلة الشكل التعليمي .
- ٢٤ - التطوير المستمر ودراسة البيئة التي توجد فيها المدرسة ومدى استفادتها من موقعها . بحيث لا تكون كل مدرسة صورة طبق الأصل من الأخرى .
- ٢٥ - ينبغي أن يتوافر في الموجه ما يأتي :
- < إلمامه التام بالمناهج الدراسية وتقييمه لها .
 - < العدالة في تقييم المعلمين .
 - < أن يكون مرشداً ومرجهاً للمعلمين لا متصيداً لأخطائهم .

◀ الإمام بالطرق والوسائل العلمية والتربوية وتطبيقها في مجال التدريس
وفي الحقل التعليمي .

◀ النقد البناء بحيث يتقبله المعلم والناظر على السواء .

◀ أن يمتلك القدرة على الإقناع والمناقشة ، بمعنى ألا يفرض ما يريد على
المدرسة دون إقناع ورضا .

◀ الموجه - أساساً - ناقل للخبرات بين المدارس التي يشرف عليها .

◀ ألا يعيز مدرسة على أخرى في توزيعه للمعلمين . وسد العجز في
مدرسة دون أخرى .

◀ أن يكون أخاً للجميع محباً لهم .

◀ إطلاعه على كل جديد . بمعنى سعة إطلاع الموجه بالدرجة التي
تجعل كلا من الناظر والمعلم يشعر به ، مما يجعل نقده أكثر قبولاً .

◀ أن يكون حسن المظهر من حيث اهتمامه بملابسه وشكله العام .

◀ الثبات والهدوء والوقار والسماحة والمرونة والاعتزان في اتخاذ القرارات .

٢٦ - يجب تكليف المدرس الأول بالقيام بعملية التوجيه ، وكذلك تكليفه بعملية تقييم
المعلم لا الموجه .

٢٧ - يقتصر دور الموجه على وضع الخطوط العريضة لتنفيذ المنهج .

٢٨ - الاتصال الدائم والدورى مع أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بالعمل في
المدارس التي يشرف عليها . والعمل على حل مشكلاتهم في جميع النواحي .

٢٩ - متابعة التلاميذ المتأخرين دراسياً مع معلمى الفصول واتخاذ أفضل الطرق
والأساليب للتهوضر بهؤلاء التلاميذ .

٣٠ - الاحتكاك الدائم والمستمر بالمناهج والإطلاع على أحدث النشرات في مجال
التعليم .

٣١ - تطبيق الرسائل العلمية الحديثة في عملية التقييم بالنسبة للمعلم والتلميذ .

٣٢ - البعد عن المظهرية والشكليات ومحاربتها .

٣٣ - الاهتمام بتشجيع المعلم المخلص واعطاؤه حقه في التقارير .

- ٣٤ - تكريم الموجه أديباً ومادياً ومكافأة الموجه النشط وعدم مساواة غير النشط.
- ٣٥ - أن يمتد إشراف الموجه على الصفيين الخامس والسادس ، لأنه امتداد لرحلة واحدة هي المرحلة الأولى من التعليم الأساسي .
- ٣٦ - أن يصرف للموجه بدل انتقال دائم .
- ٣٧ - أن يكون متطوراً واعياً فاهماً للمشكلات التي تعرض عليه ، وألا يكون سريع الغضب ناقماً عند سماعه لأية مشكلة ، حتى يتعرف على كل ما يدور داخل مدارسه ، والعمل على حل مشكلاتهم على قدر الاستطاعة دون تأجيل أو تسويق .
- ٣٨ - أن يمارس الموجه العمل ثلاثة أشهر على الأقل لأداء وظيفته قبل تسلمه لها ، وبعد ذلك يعد لشغلها رسمياً إذا صلحت قدراته .
- ٣٩ - عدم التقيد بالمعايير التي تعتمد على الأقدمية في تعيين الموجهين ، بل يجب أن تقوم على الاختبارات وقوة الشخصية واللباقة وحسن التصرف والقدرة على تحمل المسئولية والإخلاص في العمل .
- ٤٠ - عند تعيين الموجه لأي قسم تعليمي تراعى ظروفه وقرب مسكنه أو بعده عن المواصلات حتى يصل إلى عمله مستريح الجسم سليم الفكر يعمل في هدوء وروية ونشاط .
- ٤١ - النظر في شروط المكافأة التشجيعية ، حيث إن البعض كمعلمي الفصول والمواد ترتبط العلاوة بنتيجة مادته أو فصله ، على حين أن معلمى الموسيقى والتربية الرياضية والزراعية يحصلون على المكافأة دون ارتباط بالنتيجة ، وهذا ليس من العدالة في شيء ، وكذلك الموجه ترتبط علاوته بالنتيجة فلا يحصل عليها إلا بمقتضى النتيجة على حين يحصل العامل على العلاوة بالتقارير فقط . ولذلك ألا ترتبط المكافأة التشجيعية بالنتيجة آخر العام .
- ٤٢ - سد العجز فوراً لتسير العجلة التعليمية في مجالها السليم ، وتطهير المجال التربوي من الشوائب والدخلاء وغير التربويين وغير المتخصصين .
- ٤٣ - عقد لقاءات مستمرة للموجهين مع الخبراء والمستشارين بمعنى عدم تجمد فكر الموجه أو الرضا بالأمر الواقع .

- ٤٤ - أن يسأل التلاميذ الأسئلة التي في مستوى التلميذ العادي حسب مستواهم العلمى والعملى أو حسب ما درسوا.
- ٤٥ - أن يكون توجيه الوجه للمعلم بعيداً عن التلاميذ.
- ٤٦ - ينبغي على الوجه تهيئة أذهان التلاميذ والتجاوب معهم عند دخوله الفصل بحيث يطمئنهم ، لأن بعض التلاميذ يفزع من كلمة موجه .
- ٤٧ - يجب على الوجه أن يكسب المعلم بالتشجيع ، ومن ثم سوف ينتج .
- ٤٨ - مشاركة المعلم والناظر والمدير والوجه مشاركة وجدانية لرفع كفاية التعليم ، مع إيمان الموجه والمعلم والناظر بأن هدف الجميع يمضى نحو كفاية العملية التربوية ، وذلك من أجل تحسين أداء الموجه ، لما فيه النهوض بالتعليم ورفع شأنه .
- ٤٩ - يجب أن تكون مهمة الموجه التوجيه والإشراف لا تصيد الأخطاء .
- ٥٠ - إعداد دروس نموذجية يقوم الموجه بشرحها للمعلمين أولاً ثم فى الفصل لتكون معيناً لهم على اكتساب الخبرة .
- ٥١ - أن يكون إشرافه فى نفس المرحلة وله خبرة ودراية واسعة بالعمل فى المجال ليحسن عملية الإشراف .
- ٥٢ - أن يشارك الناظر أو المدير فى مشكلاته ويساعده فى حلها وبالطريقة الديمقراطية بدون مجاملات ، وألا يكون الموجه دكتاتورى الرأى .
- ٥٣ - إلغاء نظام الفترات والعودة لنظام اليوم الكامل .
- ٥٤ - الاهتمام بالتدريبات العملية للتلاميذ تحت إشراف الموجهين وإعداد كل الوسائل اللازمة لذلك والتنسيق والتعاون بين المدارس .
- ٥٥ - العمل على استكمال العجز فى :
- ◀ أعضاء هيئة التدريس .
 - ◀ الكتب والكراسات .
 - ◀ أدوات النظافة .
 - ◀ الأدوات المدرسية .

- ٤ - عدد الفصول ، حتى لا تتكدس المدارس بالتلاميذ .
٥ - وصول خطط المناهج وتوزيعها قبل ابتداء العام الدراسي .

٥٦ - الحث على زيادة مكافآت التلاميذ والمعلمين والموجهين ، مع عدم إغفال المتأخرين في الناحية التعليمية والأنشطة .

رابعاً : توصيات ومقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسي من وجهة نظر المعلمين - يوصى بضرورة الآتي :

١ - تقويم المعلم لا يقتصر على الموجه أو المدير / الناظر فقط ، بل ينبغي أخذ رأي التلاميذ ، بمعنى ضرورة أن يتم تقدير عمل المعلم من خلال عدة معايير وليس عن طريق الموجه أو المدير / الناظر .

٢ - مراعاة أن بعض الموجهين غير مؤهلين تربوياً ، بمعنى أنهم لم يحصلوا على مؤهلات تربوية في أغلب تخصصاتهم ، وينبغي أن تعطى لهم دورات تربوية وتأهيلية للقيام بهذه الوظيفة على أكمل وجه ، كما ينبغي أن يكون التوجيه والإشراف مسنداً إلى من حصلوا على الماجستير أو الدكتوراه إذا لم يكونوا من أساتذة الجامعات .

٣ - ألا تكون الترقية للتوجيه بالأقدمية المطلقة فقط ، ولكن حسب الاستعداد ، لأن معظم الموجهين يرقون عندما يقترب سنهم من الإحالة على المعاش ، وهذا ما يؤدي إلى ضياع المعنى الصحيح لعملية التوجيه ، لذلك يجب ألا تتدخل الأقدمية المطلقة في الترقى للوظائف الإشرافية .

٤ - رفع المرتبات وزيادة الحوافز المادية ، بمعنى تحسين الحالة المادية للموجه .

٥ - الاهتمام بالأبحاث العلمية التربوية ، بحيث يقوم صاحب البحث بالإشراف على تنفيذها بمساعدة المعلمين ، والذي يقوم بتدريبهم مع الإلمام بالطرق التربوية السليمة وتطبيقها في مجال التدريس .

٦ - عدم توحيد النمط العام للتعليم بصفة عامة ، والإشراف بصفة خاصة . بحيث يختلف حسب البيئة وهذا ما يؤكد البحث العلمي . ومن ثم يقوم الموجه بالإشراف على تنفيذ الطرق التربوية في التدريس ، لأنه أكثر الناس علماً بهذا الأسلوب وكيفية تحقيقه حسب الإمكانيات المتاحة .

٧ - يجب على الموجه أن يقيم أطول وقت ممكن في المدرسة مما يتيح له الفرص المناسبة للقيام بعملية الإشراف .

٨ - الاهتمام بالإمكانات المادية بالمدارس .

٩ - كثرة عدد مرات الزيارات للمدارس لتحقيق إشراف يكون على المستوى العلمى الصحيح .

١٠ - تنمية روح القيادة وأساليبها للمعلمين ، بدءاً من التحاقهم بكلية التربية حتى ترفيتهم إلى وظيفة موجه .

١١ - يجب أن تتوافر الشروط الآتية في الموجه :

- ◀ أن يكون متديناً ، حتى لا يظلم أو يحابي أحد .
- ◀ أن يكون حسن السمعة منذ عهده بالتدريس .
- ◀ أن يكون قدوة في العمل والنظام للمعلمين .
- ◀ أن يكون قوى الشخصية .
- ◀ أن يكون قوياً في المادة العلمية .
- ◀ أن يكون حكيماً عند التوجيه .
- ◀ أن يكون تربوياً .
- ◀ أن يكون ملماً بعلم النفس الاجتماعى وظروف الحياة لكل معلم .
- ◀ الدبلوماسية والذوق فى أداء عمله .
- ◀ الخبرة الفعالة فى النواحي الإدارية والإشرافية .
- ◀ أن تكون مهمته الأساسية تذليل العقبات وأن يزيل الحواجز بينه وبين العاملين معه فى الحقل التعليمى .
- ◀ أن يعمل على تكوين علاقات شخصية مع جميع المعلمين .
- ◀ تحقيق العدالة والإنصاف بينهم خاصة فى وضع التقرير .
- ◀ الإتقان . والإخلاص والتفانى فى العمل .
- ◀ الإحساس بأهمية الذات .
- ◀ أن يكون ذا ضمير حى .

﴿ أن يكون الوجه على معرفة بظروف المعلمين لإعطائهم أحقيتهم فى
الحصص .

﴿ الإطلاع المستمر على المنهج والمادة التى يشرف عليها وإضافة كل جديد بقدر
الإمكان .

١٢ - تقليل نصاب الوجه من المدارس التى يشرف عليها .

١٣ - أن تكون المدارس التى يشرف عليها الوجه قريبة من مسكنه بحيث يتمكن من
أداء عمله بإتقان .

١٤ - أن يقف الوجه على أحدث الأساليب التربوية فى طرق التدريس .

١٥ - ألا يحاول الوجه تشييط همة المعلم بإعطائه تقارير ضعيفة ، بل يجب عليه أن
يشجعه من حين لآخر .

١٦ - عقد دورات تدريبية فى كليات التربية للموجهين ، للتعرف على أحدث ما
توصلت إليه علوم التربية بالنسبة لعملية التوجيه من حيث : الأهداف ، وتحسين الأداء
والأساليب المتبعة فى عملية التوجيه . وهذا يعنى إعداد دورات تدريبية تربوية للوصول
إلى أحسن الطرق التى تؤهلهم للقيام بعملهم .

١٧ - ألا يخضع لأى مؤثرات خارجية خاصة من جانب النظار والمديرين .

١٨ - عقد ندوات بين أعضاء هيئات التدريس فى المدارس .

١٩ - أن يكون النقاش حراً وصريحاً دون قيود ما دام يخص العلاقة بين المعلم والمشرف
والمدرسة والعملية التعليمية ككل .

٢٠ - عمل مؤتمرات من قبل أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية للوقوف على مواطن
الضعف عند الموجهين ، والتعرف على بعض المشكلات التى تواجههم وكيفية حلها .

٢١ - إعطاء الوجه حرية أكبر فى اتخاذ القرارات وتنفيذها . بشرط أن تكون واقعية
ويعمده عن أية محاباة . ومن ناحية أخرى إلغاء السلطة من يد الوجه ، من حيث
استخدام درجات التقارير حتى يصبح عمله التوجيه البحث دون أية ضغوط .

- ٢٢ - عدم التمسك بالنظام التقليدي في التدريس ، وعدم استغلال وظيفة الإشراف في تحقيق بعض المآرب الشخصية وفرض الرأى والتعسف .
- ٢٣ - أن يتم عمل إختبار شخصى للموجه يتضمن : انظير . طريقة الإلقاء . قوة الملاحظة .
- ٢٤ - أن تكون الصفات الشخصية أساساً لاختيار الموجه ، ويأتى بعدها السن والخبرة ، كذلك تكون الكفاية العملية والتربوية هي الأساس للتوجيه .
- ٢٥ - أن تكون هناك محاضرات دورية يلقىها أستاذ جامعى متخصص يوضح فيها أهمية التوجيه وكيفيته . والهدف البعيد الذى يرمى إليه ، وبعض التعليمات والطرق والأساليب الحديثة في معالجة المواقف مع المعلمين ويلتزم الموجه بحضورها حتى يكون تربوياً فى عمله .
- ٢٦ - ألا تلزم الإدارة التعليمية الموجهين بنسبة نجاح معينة تضغط على الموجه ويضغط بها الموجه على المعلم ولا يبقى سوى النتيجة الصورية للنجاح .
- ٢٧ - عمل ندوات ومقابلات بين المعلمين والموجهين فى بداية العام الدراسى لمناقشة العملية التعليمية ككل .
- ٢٩ - متابعة الموجه الأول للموجه بالنزول إلى المدارس ومعرفة مدى صحة التوجيهات والإرشادات والحكم على مستوى التلاميذ .
- ٣٠ - مسايرة الموجه للأحداث الجارية ومعرفة الخصائص العامة للثقافة المحيطة من قيم وعادات وتقاليد والوقوف على أهم التغيرات التى تحدث فى المجتمع .
- ٣١ - توجيه المعلم ومتابعته باستمرار . لتنفيذ التعليمات والإرشادات وإعطاء الحقوق . فالمجد يعطى حقه . ويعد إعداداً خاصاً فى شكر دورات تدريبية بالمناطق التعليمية . بمعنى آخر تهيئة المعلم ومساعدته على اتباع الوسائل التعليمية وطرق التدريس الحديثة باستمرار مع المتابعة المستمرة . ومن ثم يمكنه أن يتقدم علمياً وتربوياً ، وبذلك تصبح العملية التربوية عملية ناجحة .
- ٣٢ - حسن إعداد الموجه قبل تسلمه عمله من الناحية العملية والتربوية .

٣٣ - إقامة الموجه في المدرسة مع معلميه لمدة شهر في بداية العام الدراسي يؤدي إلى تفهم المعلم لطبيعة عمل الموجه وشخصيته .

٣٤ - إيجاد ترابط بين الموجهين والمعلمين للإشتراك في أعمال علمية وتربوية خاصة بالنظام المدرسي .

٣٥ - أن يتم تغيير الموجهين أو نقلهم بطريقة غير بيروقراطية .

٣٦ - إهداد بعض التوجيهات والإرشادات الخاصة بعمل الموجه وتوزيمها على الموجهين للإلتزام بقواعد عملهم كما ينبغي أن يكون .

٣٧ - العمل على أن يكون تقرير المعلمين معروفاً للمعلم نفسه حتى يعرف مدى صحة تقويمه .

٣٨ - أن تتم عملية الإشراف عن طريق مجموعة من الموجهين أو المستشارين في نفس تخصص المادة وليس موجهاً واحداً ، بمعنى ألا يقوم شخص واحد بالتوجيه .

٣٩ - المدرس الأول وهو موجه المادة المقيم ، يجب أن يكون له رأى في التوجيه وتقييم المعلم .

٤٠ - تمكين الموجه من تحقيق كل متطلباته التربوية دون تعقيد .

٤١ - أن يكون لدى المعلم القدرة على مراجعة الموجه دون خوف من سلطة الموجه أو مدير المدرسة .

٤٢ - أن توضع قيود أو معايير يتبناها المدير / الناظر في وضع التقارير الخاصة بالمعلمين .

٤٣ - أن يكون الموجه والمعلم في طريق واحد من خلال مجالات علمية مثل تطوير كتاب مرشد للمعلم ، ومن خلال ذلك يمكن قياس قدرة المعلم على التطوير .

خامساً : توصيات ومقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسي من وجهة نظر التلاميذ - يوصى بضرورة الآتي :

١ - أن يكون متفرغاً تماماً لعملية التوجيه بحيث لا يقوم بأية مهام أخرى .

- ٢ - أن يكون هناك إشراف تربوي على الوجهين للإحتفاظ بمستواهم الفني ومتابعة عملهم من حيث الزيارات الميدانية وحسن الأداء.
- ٣ - عقد دورات تربوية تدريبية من آن لآخر نخضع لأسلوب البحث العلمى لمسايرة التطوير الدائم فى المناهج الدراسية.
- ٤ - تعيين موجه متخصص فى كل مرحلة تعليمية حتى تتحقق الفائدة المرجوة من تخصصه فى مجال المرحلة التى يعمل بها.
- ٥ - ينبغى ألا تتحول زيارته الميدانية إلى إحتفاء خاص به ، بل تكون فى نطاق العمل المدرسى ، وتكون معاملته للتلاميذ كوالد وللمعلم كموجه .
- ٦ - الاجتناع بالتلاميذ وقتاً كافياً يسمح بالتعرف على أهم ما يواجههم من صعوبات .
- ٧ - الابتعاد عن أسلوب الإرهاب واتباع الأسلوب العلمى المتحضر الذى يتصف بحسن المعاملة .
- ٨ - الزيارات المفاجئة لمعرفة المستوى العلمى الصحيح للتلاميذ ، وأهم ما يعانون منه .
- ٩ - تنظيم دراسات للموجهين فى مجال علم النفس ، حتى يتعرف الموجه على أحوال التلاميذ النفسية فى مراحل أعمارهم المختلفة .
- ١٠ - تردد الموجه على الفصول أثناء زيارته للمدرسة ، مع ملاحظة متابعته الإشرافية للمعلم وللتلاميذ طوال حصة كاملة .
- ١١ - معاملة التلاميذ كأبناء له والحرص على مصلحتهم بمتابعة استيعابهم لشرح المعلم وعلاج نواحي القصور التى نترتب على ذلك .
- ١٢ - الاستجابة إلى المطالب العادلة من جانب التلاميذ وإزالة أسباب شكواهم من أى معلم .
- ١٣ - التعاون مع كافة المعلمين للنهوض بالإشراف المدرسى .

- ١٤ - يجب أن يكون مدير المدرسة هو المشرف على المعلمين لأنه متواجد في المدرسة بصفة مستمرة مما يهيئ له الإشراف الدائم .
- ١٥ - أن تتوافر للتلاميذ حرية إبداء الرأي في الدرس للموجه دون خوف من الدرجات بالنسبة لسنى النقل : والاضطهاد في الشهادات العامة .
- ١٦ - عرض نماذج من الدروس بطريقة علمية منظمة ، بمعنى محاولة وقوف الموجه أمام المعلم وشرح الدرس بطريقة علمية .
- ١٧ - زيارة جميع الفصول وعدم الاقتصار على فصل أو فصلين .
- ١٨ - تعدد الزيارات وزيادة وقتها .
- ١٩ - العمل على تنمية روح التألف بين الجهة الإشرافية ، والمدرسة .
- ٢٠ - تنويع الإشراف والأشخاص ، فلا يقوم - على سبيل المثال - طوال العام موجه واحد بعملية الإشراف .
- ٢١ - اختيار الأسئلة الموضوعية الهادفة التي تفيد التلاميذ .
- ٢٢ - تزويد مدير المدرسة أولاً بأول بمعلومات تساعد للتعرف على أحوال التلاميذ والمعلمين لاتخاذ اللازم نحوهم وبيان مدى حاجتهم لمزيد من الرعاية .
- ٢٣ - عدم اتباع أسلوب التحكم والتسلط والضغط .
- ٢٤ - أن تكون عملية الإشراف إيجابية بحيث تتم مراعاة جميع النواحي وحسن دراستها لضمان رفع الكفاية الإشرافية وهذا يتطلب :
- ◀ رئيساً ذا خبرة وثقافة وعلم ودراسة للأساليب التربوية .
 - ◀ إدارة سليمة .
 - ◀ معلمين أكفاء ذوي خبرة وخلق وصبر .
 - ◀ تلاميذ واعين عندهم نظام وخلق وذوي ثقافة .
 - ◀ يجب على المسؤولين عن الكتب أن يقوموا بمراجعة الكتب وتصحيح الأخطاء .
- ٢٥ - يجب على الموجه تغيير مناقشته . وطريقة تفاعله للتلاميذ في كل مرة يزور المدرسة وتعدد طرق الإشراف .

٢٦ - وجاءت إحدى الاستجابات كالآتي :

- ٤٠ اختيار الموجهين ذوي الخبرة.
- ٤١ متابعة المسترة.
- ٤٢ الاحتفاظ بسرية موعد الزيارة.
- ٤٣ تفهم ظروف التعليم وظروف كل مدرسة.
- ٤٤ الإكثار من الزيارات.
- ٤٥ إعداد المعلمين الممتازين المتكئين في مادتهم والذين سيصبحون موجهين في المستقبل.
- ٤٦ حث التلاميذ على التعليم وتشجيعهم على الجهد والاجتهاد.

٣٧ - توجيه التلاميذ توجيهًا سليماً وحثهم على النهوض بدرستهم.

٣٨ - إبداء المعلومات والنقاط الهامة والإجابة على أسئلة التلاميذ والتعرف على مشكلاتهم التي تواجههم وإبداء الحلول المناسبة لها.

٣٩ - تسهيل زيارته إلى المدارس بتوفير كافة الإمكانيات لذلك من مواصلات، أو بدل زراعات وحدايق، مع العمل على حل المشاكل لتتحقق له الاتياع فيؤدي عمله بطريقة أفضل. وتوفير الدوافع إلى العمل (صرف بدل المواصلات أو تعيين الموجه في منطقة سكنه).

٤٠ - الإشراف الدائم على المعلمين المبتدئين.

٤١ - ألا يشرف الموجه فقط على المادة النظرية بل ينبغي أن يتأكد من وجود النشاط العملي والإشراف عليه.

٤٢ - ألا تقع عملية الإشراف على عاتق الموجه فقط، بل يجب أن يكون هناك من يساعده وألا يكون من المدرسة ذاتها.

٣٣ - أن يكون حاصلًا على شهادة تؤهله لهذا المنصب (بكالوريوس أو ليسانس، ماجستير، دكتوراه) وليس حاصلًا على شهادات متوسطة أو إعدادية أو ابتدائية قديمة).

٣٤ - تحسين الخدمة التعليمية من خرائط وأدوات توضيحية.

٣٥ - أن تكون لديه القدرة على إبداء الرأي دون تردد.

٣٦ - أن يكون الوجه أبا روحياً للتلاميذ حتى لا ينشأوا على حالة من خوف وإرهاب من الوجه وزيارته.

٣٧ - اتفقت معظم الاستجابات على النواحي الآتية :

← اتخاذ أسلوب الضغط ، وذلك يساعد على الاستجابة للنصائح التي يعطيها

الوجه ، لأنه يعد والداً أكبر ، وهذا يفيد الصالح العام .

← الاهتمام بالمظهر العام للوجه .

← الاهتمام بزيارة المعامل .

← الاهتمام بالأسئلة واجاباتها وأسلوب الشرح .

← الاهتمام بتوضيح النقاط الهامة .

← الاهتمام بالتطبيقات التربوية للدرس .

← الاهتمام بالكراسات .

← الإكثار من زيارة الفصل المدرسي .

← إعطاء الوقت الكافي للتلاميذ حتى يتمكنوا من الاستفادة منه .

← أن يكون حضور الوجه مثابراً ، حتى يرى المدرسة على صورتها الأصلية ،

وأيضاً المعلم والتلاميذ ولا يراهم يلبسون لباس الغش والخداع ، بمعنى التوجيه

الذي لم يسبقه ترتيب أو تنظيم (التوجيه المفاجئ) .

← أن يكون على قدر كبير من المعرفة بأصول المادة التي يشرف عليها ويوجه

فيها .

← أن يكون مدرباً على وسائل التربية والإشراف الحديثة .

← أن يتبع النظام الديمقراطي في أسلوب توجيهه .

← أن تعقد دورات تدريبية للموجهين يدرس فيها كيفية التعامل مع التلاميذ .

← من الضروري أن يهتم الموجهون بالناحية السلوكية للأفراد (المنهجية

والاجتماعية) .

← من الضروري أن يجيد الموجهون طريقة التحدث مع التلاميذ .

← الثقافة والدراية بالمشكلات التي تحيط بالتلميذ والمعلم .

← عدم التخاذل ، لأن بعض الموجهين يزورون فصلاً ويترك آخراً .

← الأمانة في الحضور أكثر من مرة على مدار السنة .

ثالثاً : المضامين التربوية :

أولاً : دليل أسباب نجاح الوجه في عملية الإشراف المدرسي .

ثانياً : مقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسي بالنسبة إلى :

- الموجهين .
- المديرين : النظار .
- المعلمين .
- التلاميذ .

أولاً : دليل أسباب نجاح الموجه في عملية الإشراف المدرسي :

تتركز أهمية الدراسة الحالية في أنه يضع أمام الموجهين والمسؤولين عن التعليم سواء على المستوى المركزي أو المحلي ، مجموعة من الخبرات التربوية التي قد تسهم في إثراء عملية الإشراف المدرسي ، وتزيد من فاعليته في الحقل التعليمي ، لأنها مستعدة من الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث .

ويعتبر هذه الدراسة محاولة لمعرفة أسباب نجاح السادة الموجهين في إنجاز المهام الوظيفية المنوطة بهم في عملية الإشراف المدرسي ، وفي الوقت نفسه قد تؤدي هذه المعرفة إلى توضيح المهام الوظيفية التي تسهم في نجاح عمل الموجهين ، وتوضح أمامهم الطريق الصحيح الذي يهدف إليه الإشراف المدرسي كضرورة لإتمام العملية التعليمية بكل جوانبها (موجه ، مدير / ناظر ، مدرس ، تلميذ) .

ويعتبر هذا الدليل لبنة في المساهمة لإثراء خبرات الموجهين الجدد من واقع الخبرات التعليمية المتميزة الناجحة التي أوضحتها الدراسة في رأي الموجهين موضع الدراسة .

وفي ضوء نتائج الدراسة . . بما يتضمنه من مسئوليات ووظائف وأنماط من نشاط الموجهين في الواقع التطبيقي . وما يتبعه من فلسفات وأساليب مختلفة لأسباب نجاحهم في عملية الإشراف المدرسي . . سوف نقدم أهم المداخل أو الأساليب التي أسهمت في نجاح الموجهين في عملية الإشراف المدرسي حسب الترتيب والأهمية كما يلي :

- ١ - الإيمان بأنه لا توجد طريقة واحدة أو تكنيك واحد لموقف التعلم . وطريقة التدريس والإشراف وتنظيم وإدارة الفصل والمدرسة .
- ٢ - التشجيع المستمر للعاملين في الحقل التعليمي وتقديرهم .
- ٣ - التوجيه البناء بدلاً من توجيه النقد اللاذع وإعطاء الأوامر .
- ٤ - نموذج أو قدوة في النواحي الآتية :

. Creative	- ذو فكر خلاق .
Constructive	- بناء
Preventative	- مانع للمشكلات (حذر)
Corrective	- مصحح .
Democratic	- ديمقراطي .
As Facilitator	- ميسر لعملية الإشراف .
Aid	- مساعد .
Consultant	- مستشار .
Professional Advisor	- ناصح وظيفي في مجال المهنة .
- ٥ - عمق واتساع المادة العلمية وسعة الإطلاع ، وكفاية الإعداد المهني ، بمعنى الإلمام بالمعلومات الكافية في مجال عمله وفي كيفية القيادة والتوجيه .
- ٦ - مراعاة مبدأ تقدير المشاعر والعلاقات الإنسانية .
- ٧ - القدرة على المبادأة والتغيير .
- ٨ - تجميع المادة العلمية والبحوث المختلفة والمتعلقة بعملية الإشراف من أجل المناقشة والتزود بالمعرفة .
- ٩ - الثقة المتبادلة بينه وبين الآخرين .
- ١٠ - الإدراك للمسئولية والوعي بها وحدودها .
- ١١ - الربط بين المادة العلمية والبيئة المحيطة " تطوير أو تطوير السادة العلمية لتكون مناسبة لبيئة التلاميذ " .
- ١٢ - فهم طبيعة العملية التعليمية وفهم أسباب الإشراف المدرسي .
- ١٣ - الاتزان النفسي والتفكير الموضوعي .
- ١٤ - تقبل النقد بصدق ورحب .

١٥ - مراعاة مبدأ النشاط الذاتي أثناء القيام بالإشراف . بمعنى ألا يحاول المشرف تعليم من يشرف عليهم بطريقة الوعظ والتلقين والإرشاد بل أن يشركهم فيما يريد أن يعلمهم إياه ويساعدهم على أن يفكروا ويجندوا الحلول والإجابات لما يثار من أسئلة ومشكلات .

١٦ - حساسية قوية ومهارة في التنظيم وبالتالي يمكنه إنجاز الأهداف المطلوبة .

١٧ - مخلص .

١٨ - واضح " سهل التحدث والفهم " .

١٩ - متحمس لأداء العمل .

٢٠ - الصبر والتأني في معالجة الأمور .

٢١ - الإيمان بفلسفة معينة والتشبع بروح الديمقراطية في المناقشة واتخاذ القرار .

٢٢ - الاحترام الشديد Astronzy-Respect كجزء هام من أداء الوظيفة .

٢٣ - القدرة على إصدار الحكم في ضوء الموقف وظروفه والتفسيرات التي تحيط به ،

وطبيعة العاملين وظروف المدرسة في الموقف المعين .

٢٤ - الاعتماد على الأساليب المختلفة والمتعددة في عملية تقويم المعلمين في ضوء

مستوى المدرسة ، التلاميذ ، وظروفهم . ومدى رضا العاملين بها .

٢٥ - تجنب الإهانات الشخصية للمعلمين في المواقف العامة .

٢٦ - تجنب الإهانات الشخصية للتلاميذ في المواقف العامة .

٢٧ - تنمية روح التعارف والتنسيق بين العاملين والإدارة .

٢٨ - إعطاء وقت كاف لعملية الإشراف .

٢٩ - الإلمام بخصائص البيئة المحلية وأهداف التقويم ووسائله .

٣٠ - فهم حياة العاملين من حيث ظروفهم وطبيعتهم .

٣١ - عند القدرة والتمييز بين مستوى المدارس المختلفة من حيث الإمكانيات والبيئة

المحيطة بها .

٣٢ - الكفاءة التكنيكية من أجل إتمام وإنجاز العمل .

٣٣ - التفكير بعمق قبل التحدث . بمعنى أنه يتحدث بتعقل وبطريقة جيدة .

٣٤ - جيد الاستماع .

٣٥ - الكفاية والذكاء الاجتماعي في التعامل مع الآخرين .

٣٦ - القدرة على تحسين أنماط الاتصال بالعاملين معه في الحقل التعليمي .

٣٧ - التدخل في بعض الأمور الشخصية بقدر ما يسهم في رفع مستوى العملية التعليمية .

٣٨ - المرونة بالدرجة الكافية في ضوء الموقف المحيط .

٣٩ - مراعاة الموجه لمبدأ التوقيت والزمن بمعرفة المستوى التعليمي للمعلمين أفراداً وجماعات . وسلوك الأفراد والتدخلات التي قد تحدث بينهم والبت في الأمور حسب الموقف الذي يواجهه .

٤٠ - الاحتفاظ بخفة الظل مع الاحتفاظ بقوة الشخصية .

٤١ - التركيز على الجوانب التربوية فقط ، وعدم التدخل في النواحي الشخصية .

٤٢ - الدافعية القوية والرغبة القوية في الحفاظ على المكانة (تقدير الذات) كجزء من السلطة والوظيفة .

٤٣ - الاختصار في التوجيهات بحيث تبدو واضحة ومفيدة ودقيقة ومؤدية للغرض منها .

٤٤ - إعطاء السلطة الكافية وكفالة حرية اتخاذ القرار للموجه لمساعدته على اتخاذ إجراء مناسب مثل (الثواب أو العقاب) .

٤٥ - حسن الخلق والمظهر .

مقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسة بالنسبة للموجهين :

بناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث ، هناك عدة توصيات ومقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسي . وتحسين أداء الموجه منها ما يأتي :

١ - يمكن تحسين أداء المعلم . وذلك باستخدام بعض المفاهيم مثل الدافعية Motivation . وإثراء الوظيفة . job Enrichment . والإبقاء بالوعد Commitment والتطابق Identity . وعن طريق ذلك يمكن زيادة الإحساس بالمسئولية والانتعاش من جانب المعلمين للمؤسسة التعليمية .

٢ - ضرورة وجود بحوث أو اقتراحات أو استراتيجيات معينة في مجال الإشراف أو نظرية التوافق أو الاحتمالات Contingency Approach بين المعلمين والتلاميذ طبقاً لمتغيرات معينة لطريقة تفكير معينة .

٣ - يجب على الموجه أن يحرص مفهوم الإشراف بطريقة متناسقة ومتوافقة ومناسبة مع حاجات التلاميذ . والمعلمين والمجتمع الكبير . والعاملين في الحقل التعليمي .

◀ يجب على المشرف أن يكون على وعى ودراية بالموضوعات الخاصة بمجال عمله .

◀ يجب على المشرف أن يبحث عن اقتراحات لقياس أداء العاملين معه لتحسين عملية الإشراف .

◀ يجب على الموجه معرفة احتياجات المعلمين في الجوانب التعليمية .

◀ يجب على الموجه أن يواجه التحديات الجديدة . ويطلع على البحوث والنظريات المتعلقة بالإشراف .

◀ يجب على الموجه أن يلم بالمعلومات الكافية لبرامج إعداد وتدريب المعلمين .

◀ يجب على الموجه أن يكون بارعاً أو خبيراً في المادة التي يقوم بالإشراف عليها وعنده القدرة لتحسين الجودة بالنسبة له .

٤ - عرض نماذج للدروس عن طريق السادة الموجهين أو المعلمين الأوائل كل أسبوعين لزيادة النمو العلمى لهم ولزملائهم ، مع الالتزام والضبط فى الحضور ومنح الحوافز والمكافآت .

٥ - ضرورة تثقيف المعلم عن طريق إمداده بالدوريات المستعرة لأن ثقافته بعد التخرج تأخذ فى الإنحدار والجمود والثبات ولا يتم تثقيفه إلا بتوفير المجلات العلمية لديه وزيادة دخله المادى لشراء بعض الكتب فى مجال تخصصه .

٦ - إلغاء نسبة ٤٠٪ من أعمال السنة التى يعطيها المعلم للتلاميذ وذلك للحد من تسلطه وتحكمه فى التلاميذ وللحد من ظاهرة الدروس الخصوصية وضرورة الرجوع إلى شهادة القبول .

٧ - عدم الضغط على المدرسة عن طريق الإدارة التعليمية بنتيجة معينة حتى لا تحدث خللا للعملية التعليمية ، وبالتالى تزيد نسبة الأمية عاما بعد عام ، بمعنى الحصول على العلاوة التشجيعية والعلوة الدورية للمدير / للناظر بحيث يعمل جامداً فى رفع النتيجة الحقيقية إلى النسبة المطلوبة على حساب العملية التعليمية وكفايتها .

٨ - ألا يزيد نصاب الموجه عن ٣٦ (سقة وثلاثين) فصلا ، ولكى يقوم الموجه بوظيفة على أكمل وجه يجب تقليل هذا العدد ، ومن الجانب الآخر يجب رفع الضغوط على الموجه وإجباره على عمل إحصاءات ، وأعمال إدارية ، الأمر الذى يعرقل عملية الإشراف داخل الفصول .

٩ - حضور الندوات واللقاءات والتدريبات التي تعقدها وزارة التربية والتعليم لمدارسه
المشكلات اليومية التي تواجههم والحرص على المشاركة فيها مشاركة إيجابية .

١٠ - لا شك أن الخبرة مهمة جدا . ولكنها ليست كافية . Experience is very important, but not sufficient. بمعنى ضرورة تزويد الوجه بالأدلة والدوريات العلمية الحديثة ، والاتجاهات العالمية المعاصرة في عملية الإشراف الفني والإداري والمالي والاهتمام بالناحية العلمية والأكاديمية ؛ لأن الوجه قد ينسى تخصصه نتيجة لعدم إطلاع الدائم .

١١ - ضرورة وجود موجه مقيم لكل مدرسة في جميع المراحل لأن محور العملية كلها في الموجه أو الناظر المقيم : لمعرفة كل ما يدور في المدرسة وما يحيط بها من ديناميات .

١٢ - في ضوء الدراسة التي قام بها الباحث : وجد أن الإشراف المدرسي ضرورة ، ولكنه بصورته الحالية غير فعال ، It is very important but not an active part in the while operation ولذلك يجب على وزارة التربية والتعليم أن تضع في اعتبارها الجديدة في عملية المتابعة والالتزام من جانب السادة المرشحين . وكذلك اختيار العناصر في ضوء مبدأ الاستحقاق والجدارة وليس عن طريق الأقدمية .

١٣ - ضرورة تفويض السلطة كاملة Delegation of authority للموجه ، وضرورة ضمان حرية الحركة في استخدام أسلوب الثواب والعقاب لكي تتم عملية الإشراف بصورة دقيقة وفعالة .

١٤ - يجب تغيير صورة الموجه من ضيف ثقيل على المدرسة إلى ضيف مقبول خفيف الظل عليها ؛ وهذا لا يأتي إلا عن طريق تغيير الاتجاهات السالبة والمتأصلة لدى النظائر والمديرين والمعلمين والتلاميذ بأنه جاء لتصيد الأخطاء وإحلال محلها اتجاهات إيجابية تهدف إلى تقديم النصيحة وإبداء الرأي والمساعدة لكل العاملين في الحقل التعليمي .

مقترحات لرفع كفاية عملية الإشراف بالنسبة للمديرين / النظائر :

١ - يرى الباحث أنه لا غنى عن الإشراف بصورته الحالية - لأنه يحقق الأهداف المرجوة وإن كان الموجه في حاجة إلى ما يلي :

﴿ قلة عدد المدارس التي يشرف عليها بحيث لا تزيد عن ٤ (أربع) مدارس لكل قسم تعليمه ليكون الإشراف أكثر جدية وتأثيراً .

﴿ منح الموجه حوافز مادية أسوة بالمعلمين والنظار لأنه يسهم في إنجاح العملية التعليمية وهو ليس أقل جهداً من المعلم والناظر .

﴿ منح الموجه بدل طبيعة عمل أسوة بالنظار وإن كانت قليلة حيث إن مكتبه محط أنظار الزوار ومكان اجتماعات دورية وبإيه مفتوح للجميع طوال الوقت ، لذا فإنه يحتاج للظهور في مظهر مشرف ولا ننسى أنه موظف محدود الدخل .

﴿ تزويد الموجه بكل جديد ومتطور وعقد الندوات وحضور الاجتماعات لرفع كفاية إشرافه ، وتوفير الإمكانيات المادية لتشجيعه على الابتكار .

٢ - أقترح أن يهتم توجيه كل مادة بعقد ندوات لمعلمي المادة ، وأن تكون دورية ليكون الاتصال مستمراً وخارج جدران المدرسة مما يكون له أعظم الأثر .

٣ - ضرورة تدخل الإدارات التعليمية والمحافظات لسد العجز في أعضاء هيئة التدريس .

٤ - عقد الدورات التدريبية للمعلمين أثناء العمل الدراسي والمفروض إقامتها صيفاً .

٥ - التدريب المستمر للموجهين ، ولتطورهم مع العصر وإطلاعهم على كل جديد حتى يمكن الاستفادة من موقعهم الخطير ، وحتى يمكن الاستفادة من عملهم وخبراتهم ، بمعنى يجب عمل دورات تدريبية لهم باستمرار للوقوف على أحدث نظم التوجيه التربوي في العالم المتقدم .

٦ - المدرس الأول هو أهم مؤثر في توجيه المعلم والإشراف عليه ، ولذلك يجب العناية بالمدرس الأول لتأدية رسالته على الوجه الأكمل .

٧ - لا بد من عقد دورات تدريبية للمعلمين الجدد . وينبغي أن تكون فترة التدريب مناسبة للوقت والزمن حتى يكسبوا الخبرة التعليمية وأساليب طرق التدريس وأن يقوم المدير / الناظر بعملية التوجيه داخل الفصل ، وكذلك الموجه أثناء الزيارة وأن تعد تدريبات خاصة لمعرفة مدى التنفيذ وتمكن الموجه من الاتصال المباشر بالمعلم الجديد وتوثيق الصلة به .

مقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسي بالنسبة للمعلمين :

١ - يجب أن يكون الموجه ملماً بالطرق الحديثة في تدريس المادة مثل "الاستكشاف عن طريق الاستكشاف" Inquiry into Inquiry والتفكير العلمي ، Scientific Thinking والمناقشة Discussion .

٢ - يجب مناقشة التقرير مع المعلم بعد انتهاء الموجه من زيارة الفصل .

٣ - بث الثقة ، وتنمية روح الحب بينه وبين المعلم ، والتلاميذ .

٤ - يجب تشجيع المعلم في حالة إجادته ، وفي الوقت نفسه ، توضيح نقاط القصور ومعالجتها لرفع كفاية المعلم ، وتنمية نواحي القوة واستخدام أسلوب الترغيب في ذلك .

٥ - استكمال النقص في أدوات المعلم .

٦ - أن تكون هناك إخطارات بمواعيد زيارة السادة الموجهين للمدرسة واتفاق على المقرر والخطة العامة للمنهج وما ينبغي عمله ، بمعنى اتفاق Gentlemen بين الموجه والمعلم على الالتزام بالخطة المقترحة وطريقة الأداء "Deal is Deal" .

٧ - التوجيه الجاد من الموجه للمعلم وإعطاؤه الوقت الكافي لذلك .

٨ - يجب على الموجه أن يخبر المعلم بما ينبغي أن يكون لتحسين عملية التعلم The supervisor tells the teacher of what he should do for the sake of Improving learning process.

٩ - يجب الاتفاق على الخطة العامة ، وما ينبغي أن يعمل بين الموجه والمعلم The supervisor and the teacher agree

١٠ - يجب على المعلم أن يحدد ما ينبغي أن عمله لأجل تحسين التعليم

The teacher determines what should be done to improve teaching process.

١١ - تخفيف عمل الموجه حتى يستطيع أن يعطي الدرس وقتاً أكبر لدراسة المشكلات والعمل على حلها ، بمعنى ، يجب أن يقيم الموجه مع معلمى المدرسة ليتمكن من توجيههم أولاً بأول .

١٢ - أن يكون الموجه ملماً بالمادة العلمية وتطورها وأن يلم بالتغيرات الحديثة فى المنهج ، وأن يتدرب على التوجيهات الحديثة .

١٣ - أن يمنح مكافآت تشجيعية وأن يرفع مرتبه بدرجة كبيرة ، وذلك لإعطائه حافزا لهذه الوظيفة ولتتمكينه من شراء الكتب والمجلات العلمية الحديثة .

١٤ - يجب إعادة النظر فى اختيار الوجهين ، بحيث لا يقوم على أساس الأقدمية فقط ، ولكن الرجوع إلى عوامل أخرى كثيرة منها : قوة الشخصية ، وخصائص القائد الجيد ، ومدى استعداده لتسلم هذه المسئولية .

١٥ - يجب على الموجه قبل الحكم على مستوى المعلم وأدائه أن يضع فى اعتباره : مستوى التلاميذ ، البيئة المحيطة بالمدرسة ، المستوى الاجتماعى للمعلم والتلميذ ، يتوقف على الدرس ونوعيته وأهميته ، هل سيجرى تجارب عملية واضحة أم لا ، بمعنى أن يضع عدة عوامل ومنتجات تحيط الموقف التعليمى ، الأمر الذى يتطلب منه فطنة ودراسة لهذه المتغيرات ، أيضا قد يكن المعلم فى هذا اليوم متعبا ، ومن ثم تقييمه لا يكون فى أحسن الظروف وأفضلها دائما .

١٦ - يجب على الموجه أن يكون مرآة للمعلم يرى فيه عيوبه قبل مميزاتة وهناك من العيوب ما يحتاج إلى إشراف مستمر لمساعد المعلم فى التغلب على تلك العيوب .

١٧ - يجب أن يكون الإشراف عملية استشارية وليست بصورتها الراهنة .

مقترحات فى رفع كفاية الإشراف المدرسى بالنسبة للتلاميذ :

١ - على الموجه أن يمشى مع التلاميذ فى مستواهم البسيط ، ولا يتمالى حتى تنتزع الرهبة منهم فيقبلوا ما يقول ببساطة ولا يكون ذلك ثقيلاً من شأن الموجه .

٢ - يجب على الوجهين أن يكونوا على مستوى المسئولية فى الالتزام الخلقى والاجتماعى وأن يكونوا قدوة للآخرين .

٣ - يجب على المعلم أن يعطى بعض الأسئلة الهامة على الدرس وعلى مستوى متقارب من مستوى أسئلة الوجه .

٤ - يجب على الموجه أن يلتقى بالمعلمين أكثر من مرة فى الشهر .

- ٥ - يجب على إدارة المدرسة أن يقوم بوضع جداول منظمة لحصص التدريس وتوزيع المعلمين الأول بتوازن على الفصول ، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يتخصص الموجه في مادة معينة يقوم بالإشراف عليها .
- ٦ - العمل على إيجاد تقرير أو إطار عام أو أسلوب موضوعي لتقويم المعلم بحيث يكون معدا بطريقة مقننة مع ملاحظة أن يشترك في وضعه خبراء التربية مع المعلمين .
- ٧ - من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لبيان وجهة نظر التلاميذ في عملية الإشراف المدرسي ، تأكد أن الزيارات المفاجئة خير دليل للإشراف والاطمئنان على العملية التعليمية .
- ٨ - ضرورة أن يغير الموجه من طريقة إشرافه اليومية بحيث لا يلتزم بروتين معين قد يحفظه للتلاميذ والمعلمين ، مما يصيب كل الأطراف بالملل .
- ٩ - يجب على الموجه أن يشجع أسلوب الديمقراطية القائم على التشاور والمناقشة البناءة والمنظمة التي تعطي المجال للأفكار المختلفة لكي يرجع لها القائد من أجل استفادة التلاميذ .
- ١٠ - ضرورة أن يقوم الموجه بعرض درس نموذجي بأسلوب سهل بسيط أمام التلاميذ والمعلم للإستفادة ومحاولة تنفيذه .

مراجع الفصل السادس

أولاً : المراجع العربية :

- ١- أحمد إبراهيم أحمد : الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي ، دار الفكر العربي ، ١٩٩٢م .
- ٢- ----- : الإشراف المدرسي والعمادى ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٩٩م .
- ٣- إسماعيل محمد دياب : التعليم الأساسى : دراسة تحليلية لأراء واتجاهات المدرسين والمدرسات ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨٣م .
- ٤- الحسن محمد المفيدى : " معوقات الإشراف التربوى كما يراها المشرفون والمشرفات فى محافظة الإحساء التعليمية " ، مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر ، س(٦) ، ع(١٢) ، يوليو ١٩٩٧م .
- ٥- المجالس القومية المتخصصة : إدارة التعليم والإشراف عليه فى بعض دول العالم ، رئاسة الجمهورية ، تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا ، الدورة العشرون ، ١٩٩٢-١٩٩٣م .
- ٦- أميرة شاهين : " واقع الإشراف الفنى التربوى وتوقعات المعلمين منه فى مجال التنمية العلمية والمهنية " ، دراسات تربوية ، ح (٣١) القاهرة ، ١٩٩٠م .
- ٧- أمينة عباس كمال العمادى وشكرى سيد أحمد : دراسة استطلاعية لأراء الموجهين ومديرى المدارس والمعلمين حول نظام التوجيه التربوى المطبق حديثا فى دولة قطر ، مجلة مركز البحوث التربوية ، جامعة قطر ، ١٩٩٥م .
- ٨- كامل حامد جاد : " متطلبات تطوير التوجيه الفنى بالتعليم الإعدادى " ، التربية والتعليم ، المجلد (٥) ، ع (١١) ، يناير ١٩٩٨م .
- ٩- جورج قسطنطين ثيو دورى : " تأثير أسلوب المدير وضبطه للوضع المدرسى على رضا المعلمين وتحصيل التلاميذ " ، دراسات ، مجلة علمية تصدر عن الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن ، المجلد الثامن ، كانون الأول ١٩٨١م .
- ١٠- جميل عمر ديب نوشان : إدارة السلوك التنظيمى فى منظومة الإشراف التربوى بمدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، كلية التربية الحكومية ، غزة ، ١٩٩٨م .
- ١١- عبد الرحمن عدس : " العوامل التى تعيق فعالية التوجيه التربوى فى الأردن " ، مجلة كلية الآداب ، الأردن ، المجلد (٤) ، ع (١) ؛ (٢) ، ١٩٧٣م .
- ١٢- لطفى بركات أحمد : فى مجالات التربية المعاصرة ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٩م .

- ١٣- محمد إبراهيم نديم : العلاقات الإنسانية فى مجال الإشراف والإدارة ، محافظة الإسكندرية ، مديرية التربية والتعليم ، مركز التدريب بولكلية ، بحث مقدم للإدارة ، ١٩٩٦م .
- ١٤- محمد السيد حسونة : التوجيه الفنى وتحسين العملية التعليمية ، صحيفة التربية ، س (٥٠) ، ع (١) أكتوبر ١٩٩٨م .
- ١٥- محمد عبد القادر الرزاقى : مختار الصحاح ، القاهرة ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، الطبعة العاشرة ، ١٩٨٤م .
- ١٦- محمد صديق محمد حسن : التوجيه التربوى الواقع والمأمول ، مجلة التربية - قطر ، ع (١١٨) ، ١٩٩٦م .
- ١٧- مصطفى متولى : الإشراف الفنى فى التعليم : دراسة مقارنة ، الإسكندرية ، دار المطبوعات الجديدة ، ١٩٨٣م .
- ١٨- منصور حسين ، محمد مصطفى زيدان ، سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفنى التربوى ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٧٧م .
- ١٩- فای . أ . سوندرز : العام الدولى للطفل : التفريق وعدم المساواة بين الجنسين فى المدرسة ، ترجمة محمد كمال لطفى ، مستقبل التربية ، العدد الثنى ، ١٩٧٨م .
- ٢٠- هارل ر . بوجلاس ، وتشارلز و . مور دمان : الإشراف الفنى فى التعليم ، القاهرة ، مكتبة النهضة ، ١٩٦٣م .
- ٢١- وزارة التربية والتعليم : قرارات هيئة للتخطيط فى إعداد المعلمين وتدريبهم ، القاهرة ، وزارة التربية والتعليم المركزية ، ١٩٦١م .
- ٢٢- لجنة تغيير إدارة التعليمية : تقرير بالخطوات التنفيذية لتطوير وتحديث الإدارة التعليمية ، القاهرة ، ١٩٨١م .
- ٢٣- يعقوب حسين نشوان : الإدارة والإشراف التربوى ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ١٩٨٥م .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Berger, Gary E. Dunkle. "Helping Teachers To Grow Classroom Observations-What Should Principals Look For"? N.A.S.S.P. Bulletin, Dallas, Texas, Educational Press Association of America and the Society of National Association Publication Vol. 66, No. 458, Dec. 1982.
- 2- Blanchard, Kenneth H. & Paul Hersey. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1977.

- 3- Blecke, A.E., "Encouraging Teacher Support for Teacher Evaluations". **N.A.S.S.P. Bulletin**, Dallas, Texas, Educational Press Association of America and the Society of National Association Publication, Vol. 66, No. 458, 1982.
- 4- Burnham, Reba, "Instructional Supervision: Past, Present and Future Perspectives". **Theory Into Practice**, Vol. 15, No. 4, Oct. 1976.
- 5- Carroll, Michael F. **Counselling Supervision: International Perspectives**, ERIC Digest, ED 372358, 1994.
- 6- Casey, John A. and others. ed. al., **Use of Technology In Counselor Supervision**, ERIC Digest, ED 372357, 1994.
- 7- Cogan, Morris L., "Rational for Clinical Supervision," **Journal of Research and Development in Education**, Vol. 9, No. 2, Winter 1976.
- 8- Click, Phullis. **Administration of Schools For Young Children**. United States of America: Litton Educational Publishing, Inc., 1975.
- 9- Diamond, Stanley C. "Classroom Obsroom Observation. A Means to Improve instruction," **N.A.S.S.P. Bulletin**, Vol. 59, No. 395, Dec. 1975.
- 10-Dye, Allan, **The supervisory Relationship**. ERIC Digest, [htt: 11 www. Ed. gov/databases/ERIC, Digests/Ed 372343, html](http://www.Ed.gov/databases/ERIC_Digests/Ed372343.html), 1994.
- 11-Hammock, R.C. & others. et-al, **Supervision Instruction in Secondary School**. New York: McGraw-Hill Co., 1955.
- 12-Harris, Ben M. **Supervisory Behavior in Education**, 2nd ed-N.J. Englewood cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1995.
- 13-Hart, Gordon M., **strategies and Methods of Effective Supervision**, ERIC Figst, Ed 372341, 1994.
- 14-Henderson, Patericia, **Supervision of School Counselors**, ERIC Digest, ED 372353, 1994.
- 15-Holt, Haward B. **Everything You Need to know about Supervision**, N.A.S.S.P Bulletin, vol. 59, No. 396, Dec. 1975.
- 16-Hughes, Larry W. & Gerald C. Ubben. **The Secondary Principal's Handbook: A Guide to Exexecetne**, Boston: Ailyn and Bacoh, Inc., 1980.
- 17-Husarik, Ernest A. & Robert J. Wynkoop, A. **Principjal's Dilemma: Can Supervising Be Collegial**" **N.A.S.S.P Bulletin**, No. 383, Vol. 58, Dec. 1974.
- 18-Kauffman, Fagmar, **Supervision of student Teachers**, ERIC Digest, ED 344873, Clearinghouse on teacher Edcation Washington Ee, 1992.

- 19-Klotz, Jack & Ken Semmann, Supervision, N.A.S.S.P. Bulletin, Educational Press Association of America and the Society of National Association Publication, No. 386, Vol. 58, 1974.
- 20-Lipham, Jamos M. & James A. Hoel. The Principalship: Foundations and Functions. New York: Harper Row, Publishers, Inc., 1978.
- 21-Lucio, William H. & John D. McNeil, Third Edition, **Supervision in Thought and Action.**, New York: McGraw-Hill Inc., 1979.
- 22-Monroo, W. **Encyclpaedia of Educational Research.** New York: The Macmillan Co. 1960.
- 23-Neagley, Ross L. & Fean Evans, Handbook for Effective Supervision of Instruction. New York: Prentice-Hall, Inc., 1980.
- 24-Oliva, Peter F. **Supervision for Today's Schools.** New York: Harper& Row, Publishers, 1976.
- 25-Salek, Charles Terrold, "Helping Teachers VS. Evaluating Teachers," **N.A.S.S.P. Bulletin**, Vol. 59, No. 392, September 1975.
- 26-Serviovanni, Thomas J. & Robert J. Starratt. **Supervision Human perspectives**, New York: 3 thfl ed. McGraw-Hill Com., 1989.
- 27-Spanger, R. Allan, "Competency-Based Stdent-Teacher Supervision" **N.A.S.S.P. Bulletin**, Educational Press Assocjational of America No. 395, Vol. 59, 1975.
- 28- Suprua, Richard N., "Supervision Do;s and Don'ts", Dallas, Texas, **N.A.S.S.P. Bulltetin**, Vol, 62, No. 422, Dec. 1978.
- 29-Thomas, Donald, "The Principal and Teacher Evaluation", **N.A.S.S.P. Bulletin**, No. 386, Vol. 58, Dec. 1974.
- 30-Thomason, Scott D. "The Effective Principal", **N.A.S.S.P. Bulletin**, Reston, Virginja, 1982.
- 31-Tye, Kenneth A., "The School Principal: Key Man in Educational Change, **N.A.S.S.P. Bulletin**, No. 364, Vol, 364, 1975.
- 32-Wiles, Jon & Joseph Bondi., **Supervision A Guide to Practice.** Columbus: A Bell & Howell Com., 1980.

الفصل السابع

الاتجاهات الحديثة
في
الإدارة التعليمية والمدرسية

أولاً : الاتجاهات الحديثة فى الإدارة التعليمية والمدرسية :

I - الإدارة التعليمية :

- * خطوط عريضة للاتجاهات الجديدة فى الإدارة التعليمية .
- * إدارة الجودة الشاملة .
- * المهارات التى يجب أن يتحلى بها مدير الإدارة .

II - الإدارة المدرسية :

- * الاتجاهات المعاصرة لأداء المديرين داخل المدرسة .
- * الاتجاهات المعاصرة لأداء المديرين خارج المدرسة .
- * الاتجاهات المعاصرة للمداخل والأساليب التى يستخدمها المديرين لأسباب نجاحهم فى إدارة المدرسة .
- * مراجع الفصل السابع (أولاً) .

ثانياً : الأزمة التعليمية

- * مفهوم الأزمة التعليمية .
- * أهم ملامح الأزمة التعليمية العالمية .
- * الأزمة التعليمية فى مصر .
- * أزمة الإدارة التعليمية .
- * تصور مقترح لإدارة الأزمة التعليمية فى ضوء الاتجاهات الحديثة .
- * مراجع الفصل السابع (ثانياً)

الاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية والمدرسية

أولاً : الاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية والمدرسية

١ - الإدارة التعليمية :

تناولت نجدة إبراهيم سليمان " الاتجاهات الجديدة في الإدارة التعليمية المحلية في بعض الدول المتقدمة " ١٩٩٨م على النحو التالي :

- الخصخصة والمنافسة والسوق في التعليم :

- ◀ متطلبات مدخل إدارة التعليم من المنظور التسويقي .
- ◀ مميزات وعيوب الإدارة المحلية للمدرسة وإمكانية الاستفادة منها .

- فعالية المدارس :

- ◀ الفرضية التي تقوم عليها .
- ◀ أسبابها .
- ◀ تغير النظرة إلى الإصلاح البنائي لنظام التعليم .
- ◀ سمات الإدارة الفعالية .
- الاستقلالية .
- تبني المدير أدواراً جديدة .
- بيئة مدرسية مشاركة .
- التعاون والزمالة بين أسرة المدرسة .
- شعور واضح للمديرين بالافتقار والجدارة الشخصية للمعلمين .

- إعادة البناء في الإدارة التعليمية Restructuring

- ◀ عناصر إعادة البناء .
- ◀ متطلبات إعادة البناء في الإدارة التعليمية .
- ◀ خصائص المنظمة المعادة البناء .

- إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

- ◀ تعريف الجودة في التعليم .
- ◀ أسباب فشل الجودة في التعليم .
- ◀ خطوات البدء في الجودة الشاملة .
- ◀ الزبائن الداخليين والخارجيين .
- ◀ مبادئ " ديمينج " Deming الأربع عشر في التعليم .
- ◀ خطوات عملية التحول في التعليم إلى الجودة .
- ◀ برنامج الجودة لـ " كروسباي " Crosby .

ومن خلال استقراء البحث وجد أن اتجاهات تطوير إدارة التعليم المحلية في الدول المتقدمة تتشابه في كثير من الأمور منها :

القيادة ذات الرؤية . والتوجه نحو السوق : وصنع القرار التعاوني ، والتوجه نحو الزبون . والثقة في المعلمين وفي مسؤولياتهم تجاه الإصلاح . والتحول من التطابق في التعليم والتوحد إلى التفرد والتمايز ، والتأكيد على فهم ومساعدة الطلاب في بناء المعاني الخاصة بهم ، وصنع القرار عند أدنى مستوى في المنظمة والاهتمام بتطوير المعلمين . وقد أضافت إدارة الجودة الشاملة ضرورة التحسين المستمر وقياس تكاليف الجودة والتعهد والالتزام بالجودة ووجود رسالة الجودة ومنسق وميسر للجودة : وفريق الجودة (نجده إبراهيم سليمان . ١٩٩٨ م . ٢٧٧ - ٣١٩) .

- ضرورة أن يلم مدير الإدارة التعليمية باللغات الأجنبية بالإضافة إلى اللغة العربية .
ويجيد لغة التعامل مع الكمبيوتر .

- أن يكون مدير الإدارة التعليمية دارساً وممارساً في نفس الوقت : ويمتلك العديد من المهارات الذاتية . والإدراكية . والإنسانية والاجتماعية . والفنية . والتي تمكنه من التعامل مع المستجدات التربوية الحديثة .

- إن التطور في التعليم لا يمكن أن يتحقق بدون تطور في إدارته . فهي العنصر الأساسي في تطوير التعليم . ومن ثم ضرورة أن تتغير الإدارة التعليمية لمواكبة الجديد . فلم تعد إدارة تسيير . وإنما إدارة تضير لتحقيق الأهداف التعليمية الشاملة .

- ضرورة أن يتدرب مدير الإدارة التعليمية على استخدام الانترنت Internet . وأهم مميزات الانترنت أنه يساعد القيادات التعليمية على تحقيق أعمالهم في يسر وسهولة من حيث : الوفرة الهائلة في مصادر المعلومات : الكتب الالكترونية : الدوريات العلمية : قواعد البيانات : الموسوعات : المواقع التعليمية : التخاطب الصوتي : التخاطب بالصوت والصورة عن طريق المؤتمرات المرئية Video Conferencing .

- وتظهر أهمية الحاسب الآلي للإدارة التعليمية حيث أنه يساعد على الإشراف على سير العمل في كل إدارة التعليم : ومراكز الإشراف والمدارس بجانب التقارير التي تحصل عليها الإدارة التعليمية من المشرفين التربويين ومشرفي الإدارة المدرسية ، وتحديد الاحتياجات الفعلية لتوظيف المعلمين والإداريين . وإعطاء صورة واضحة عن تنقلات المعلمين . والاتصال بقواعد المعلومات ومراكز البحث العلمي للإستفادة من المعلومات لتطوير الإدارة التعليمية .

- إدارة الجودة الشاملة : T.Q.M :

تعدُ الجودة الشاملة مدخل هام من مداخل تطوير التعليم . فهو اتجاه من الاتجاهات الحديثة في الإدارة : وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن ويعتمد على استخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لقياس مدى التحسين في الجودة (بمعنى مجموع الصفات أو الخصائص لمنتج أو خدمة ما ترضى حاجات العميل أو المستخدم النهائي أو كلاهما) ويحقق الأهداف . وأهم المبادئ التي تقوم عليها هذه الفلسفة الإدارية . التركيز على العميل . التركيز على العمليات والنتائج معا . والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها : وتعبئة خبرات القوى العاملة نحو اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق . التغذية المرتدة أو العكسية وأخيراً التعرف بدقة على الهيكل التنظيمي للمنشأة أو المنظمة .

وترجع أهمية هذا الأسلوب نظراً للمتغيرات المستمرة المتسارعة الشاملة لكل مجالات الحياة . والاتجاه لابتكار أساليب وتقنيات إدارية لمواجهة آثار هذه التغييرات . لقد تعددت تعاريف الجودة . وتباينت بشكل يصعب معه وضع تعريف شامل وجامع يتفق عليه الكتاب والمهتمين بموضوع الجودة . ومع ذلك يعرفها " أركارو " Arcaro بأنها إيجاد ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل المدير والموظفون بشكل مستمر ودؤوب

لتحقيق توقعات المستهلك . وأداء العمل الصحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت . إن إدارة الجودة الشاملة تعمل إطار تنظيمي متكامل يجمع بين وضوح الهدف . ووسائل تحقيقه . ومسئوليات العاملين . وواجباتهم . يهيمن على نظام المؤسسة في مستوياتها المختلفة . إذ يصبح تحقيق الجودة عمل يلتزم به الجميع وبشكل مستمر في إطار تنسيق الجهود وتعاون الأفراد في تحقيق الأهداف المستهدفة .

وإدارة الجودة الشاملة أسلوب يمثل طريقة حياة جديدة داخل المنظومة التعليمية . تنظر إلى التنظيم على أنه سلسلة جودة مستمرة تبدأ من المنتج إلى المستهلك مارّة بعمليات الإنتاج نفسها . وهي شاملة لأنها تشمل كل جوانب العملية التعليمية كالطلاب كدخلات ومخرجات . والبيئة التعليمية ومستويات الأداء .

مما سبق يمكن تعريف الجودة في مجال التعليم بأنها عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسة التعليمية وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بالمؤسسة . وعلى هذا تهدف الجودة الشاملة في التعليم إلى محاولة إيجاد ثقافة متميزة وسائدة بين العاملين بالمؤسسات التربوية حول سبل أداء العمل بشكل صحيح منذ بدايته من أجل تحقيق جودة المنتج بصورة أفضل وبفاعلية أعلى . وجوهر إدارة الجودة الشاملة تغيير في الثقافة ورسالتها يجب أن تصل إلى فكر الأفراد . ويجب أن يقتنع المعلمون أنها ستمطيهم معنى وتفيد من يتعلمون على أيديهم . ولكي يتم تنفيذ الجودة الشاملة في المدرسة لابد من تنمية استراتيجيات التنفيذ وأن تتبع هذه الاستراتيجيات من المدرسة ذاتها . حيث أن المدرسة هي المسئولة عن صياغة وتعديل وتنفيذ الجودة الشاملة بها . وذلك على اعتبار أن التغيير يجب أن يحدث من داخل المدرسة ولا يفرض عليها .

وقد عرف " أركارو " Arcaro أحد رواد الجودة على أنها الملائمة للإستخدام fitness for use وأكد أن رسالة الجودة الأساسية للمؤسسة التعليمية هي تنمية البرامج والخدمات التي تقابل حاجات المستخدمين (الطلاب - المجتمع) . ويقول أننا نستطيع أن نضمن الجودة عن طريق التأكد من أن كل فرد لديه المكونات الأساسية الضرورية لأداء

عمله بطريقة ملائمة وبالأدوات الملائمة وبالتالي يتم إنتاج المنتج أو الخدمة التي تشبع رغبات العملاء باستمرار،

إن إدارة الجودة الشاملة تعنى نظام متكامل للإدارة . وطريقة التطور وجودة المنتج "الطالب / المعلم" داخل الكليات . على اعتبار أن نظام التكوين (الإعداد) سلسلة جودة مستمرة تبدأ من جودة مدخلات النظام : الفلسفة ، والأهداف ، والعناصر البشرية والمادية والتكنولوجية "إلى جودة مخرجات النظام" جودة المنتج فى أسواق العمل أى المعلمين أثناء ممارسة المهنة ، مارة بالعمليات ، والتخطيط والتنظيم "لكل ما يتصل بمكونات العملية التعليمية داخل النظام وتعمل على التحسين والتطوير المستمر من خلال التفاعل القائم على التخطيط العلمى السليم . ومشاركة كافة العاملين (من أعضاء هيئة التدريس - وإداريين - طلاب) فى تحمل مسؤوليات تحقيق الجودة داخل نظام الإعداد بكليات التربية".

إنه أسلوب تنظيمى متكامل يجمع بين وضوح الهدف ووسائل تحقيقه ، ومسئوليات العاملين وواجباتهم المشروعة . يبين على نظام المؤسسة فى مستوياتها المختلفة إذ يصبح تحقيق الجودة عمل يلتزم به الجميع وبشكل متواصل فى إطار تضافر الجهود والتعاون فى تحقيق الأهداف المأمولة.

وفى التعليم : تعنى التعبير عن مناخ إدارى وتنظيم متكامل فيه وجهات النظر حول طبيعة الأهداف التربوية ووسائل تحقيقها والمستويات المعيارية والسلوكية المعبرة عنها وأن يدرك كل فرد من العاملين مسؤولياته وواجباته فى تحقيقها . ولكى يتم تنفيذ الجودة الشاملة فى المدرسة لابد من تنمية استراتيجيات التنفيذ وأن تتبع هذه الاستراتيجيات من المدرسة ذاتها . حيث أن المدرسة هى المسؤولة عن صياغة وتعديل وتنفيذ الجودة الشاملة بها . وذلك على اعتبار أن التغيير يجب أن يحدث من داخل المدرسة ولا يفرض عليها وتحاول كثير من الدول المتقدمة تطوير العمل ودفعه إلى أرقى المستويات بالأخذ بإدارة الجودة الشاملة نظراً لأهميته .

وهناك مواصفات لإدارة الجودة الشاملة من أهمها :

- ١- وجود سياسة واضحة ومحدودة للجودة.
- ٢- كفاءة التنظيم الإدارى والوظيفى لضمان تحقيق الجودة الشاملة.

٤ - التفتيش المنظم والدورى للمنتج أثناء مراحل إنتاجه بحيث يكون مبدأ العمل هو "منع الخطأ" لا علاجه .

٥ - وجود نظم للمراجعة الدورية من الإدارة للنظام لتفادى الوقوع فى أخطاء فى المستقبل .

٦ - وجود نظم تدريب عالية المستوى للإداريين لضمان جودة الأداء طوال الوقت وفى حالة اتباع المؤسسة التعليمية لأسلوب الإدارة الشاملة فى إنجاز مهامها فإن ذلك يؤدي إلى :

- تحسين الإنتاجية .
- تقليل الأخطاء .
- وجود مناخ علمى أفضل .
- تشجيع وتنمية مهارات العاملين .
- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المدرسة .
- الرؤية الواضحة والواعية لكل مكان فى المدرسة .
- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسئوليات .
- العمل المستمر من أجل تقليل الهدر أو الفقد .

وبناءً على ما سبق هناك مجموعة من القيم الأساسية عن الجودة فى التعليم منها :
جودة يحددها المستهلك والمنتج معاً . القيادة ، التحسين المستمر ، المشاركة الشاملة ،
الاستجابة السريعة . منع المشكلات . الرؤية المستقبلية . الإدارة بالواقع . الشراكة ،
المسئولية . وبصفة عامة لتحقيق الجودة الشاملة بالمدرسة يجب استخدام قائمة متضمنة :

- التدريب والتعليم المستمر .
- التركيز على خدمة المجتمع .
- التقييم الذاتى .
- المشاركة فى اتخاذ القرارات .
- التخطيط والتوجيه .
- القيادة الديمقراطية .
- حلقات الجودة وروح الفريق .
- المكافآت والحوافز .

- الاتصالات الجيدة .
- التجديد للتحسين المستمر .
- التعاون مع القيادات .
- قياس الجودة بصفة مستمرة .
- المنافسة مع المدارس الأخرى .
- مراقبة وتوكيد الجودة .

وتحاول دراسة " ديتيرت وموريل " Detert & Mauriel ، ١٩٩٧م الإجابة عن هذا السؤال : هل يستطيع مدخل إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M.) تحسين الأداء للنظم المدرسية بطريقة لها معنى ؟ وتقدم هذه الدراسة تقويم لهذا المدخل كبرنامج لتحسين التعليم عن طريق مقارنة فلسفته ووصفه بالنظريات والبحوث الإجرائية للمدى الطويل لعمليات تغيير التنظيم بصفة عامة وإصلاح المدرسة بصفة خاصة . وتم عرض مقدمة ونظرية مختصرة لأساليب هذا المدخل . ومن بين مظاهر القوة التي لوحظت على مدخل إدارة الجودة الشاملة T.Q.M. كأداة لتحسين البرنامج المدرسي تركيزه فى دراسة وتقييم العمليات ، تجميع المعلومات القائمة على اتخاذ القرار ، تحسين الأنظمة . التعلم المستمر والتطوير لكل هيئة العاملين . وعلى الجانب الأخر ، هناك نواحي الضعف فى مدخل T.Q.M تعتبر عادية وتشمل قلة الاهتمام بالطبيعة السياسية للمدارس ، وصعوبة تحديد زبون التعلم وصعوبة التغيير فى الثقافة الموجودة ونقص فى الوقت والتمويل . وقد قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات فى الإطار النظرى المستقبلى وبحوث العمليات لمدخل T.Q.M. باعتبارها برنامج الإصلاح أو التطوير التربوى .

بناء على المناقشات بين التربويين ورجال الأعمال والمشرعين والمصلحين التربويين كما تمت فى دراسة كل من " أليكسندر وكيلر " Alexander & Keeler . ١٩٩٥م على تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة T.Q.M. فى التربية . وتؤكد الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة أنها حقاً تحل المشكلات التربوية . وتم تنظيم هذه الدراسة فى أربع أقسام مرتبطة بنموذج إدارة الجودة الشاملة : تطبيق نموذج (T.Q.M.) فى الصناعة والأعمال فى المدارس . لغة الثقافة . استخدام صيغة بلاغية للمدرسة كمصنع . والتوضيح الدقيق للمديرين فى مدخل إدارة الجودة الشاملة . لقد ناقشت الدراسة أن مدخل إدارة الجودة الشاملة على أنه مدخل لنموذج آخر للإدارة ويتعرض للمدرسة على

أنها طريق واحد صحيح لتحقيق الإصلاح التربوي والتحذير من خطورة استخدام لغة بمفهوم ضيق في تحديد المعلمين كما لو كانوا مديريين ، والتلاميذ كما لو كانوا عمال . ويجب أن ينظر إلى المديرين كما لو كانوا خدام أو مضيفون ممارسين للقيادة الخلقية فضلاً عن ممارستهم للإدارة . وعلى الجانب الآخر ، تسهم إدارة الجودة الشاملة في ترقية القائمة المبنية على التنظيم والهيكل في المصنع ، لغة المصانع . وتعاون سلطة القيادة في إعادة بناء التربية .

وبالرغم من مميزات هذا الأسلوب والإسهامات التي يمكن تحقيقها في مجال التعليم ، إلا أنه له بعض المعوقات التي تواجه المؤسسات التعليمية في تطبيقه ، منها التركيز على الأهداف بعيدة المدى . تعدد المستفيدين من المدرسة ، التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية . ضعف النظام المعلوماتي للمدرسة ، عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقرانهم ، وندرة توفر البيانات والمعلومات على نحو دقيق وسريع عن النظام التعليمي وإدارته ، تسبب العاملين بالمدرسة وتخليبهم وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً ، وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود ، مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل وإلى تدنى مستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية .

- المهارات التي يجب أن يتحلى بها مدير الإدارة : (٥)

- ١- مهارات العمل الجماعي :
Group works Skills .
كيف تكون عضواً فعالاً في جماعتك؟
- ٢- مهارة قيادة الآخرين :
Leading others Skills .
كيف تكون قائداً متميزاً في عملك؟
- ٣- مهارات التفويض :
Delegation authority .
كيف تحصل على ما تريد؟
- ٤- مهارات بناء الفريق .
Building Skills .
كيف تكون فريق العمل ؟
- ٥- مهارات تنظيم وإدارة الوقت :
Time Organization and Management Skills .
كيف تدير وقتك ؟

١١١ محمد عبد الغنى حسن هلال . مهارات إدارة الأداء . مركز تطوير الأداء والتنمية . القاهرة . ١٩٩٦م .

- ٦- مهارات الاتصال الفعال :
فن الاستماع والحديث .
- ٧- مهارات التدريب (إعداد المديرين) :
كيف تغير أداء الآخرين؟
- ٨- مهارات التفكير الابتكاري :
كيف تكون مبدعاً ؟
- ٩- مهارات إدارة الأزمات :
الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها .
- ١٠- مهارات تعليم الكبار :
الطريق إلى التعليم المستمر .
- ١١- مهارات إدارة الأداء :
معايير وتطبيق الجودة في الأداء .
- ١٢- مهارات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب :
تطبيق الأيزو ٩٠٠٠ في التعليم والتدريب .
- ١٣- مهارات الإرشاد أثناء الإشراف :
التوجيه أثناء العمل .

٢ - الإدارة المدرسية :

- الاتجاهات المعاصرة لأداء المديرين داخل المدرسة :

النواحي الإدارية :

- الإدارة عن طريق الاستثناء **Management by Exceptions** : وهذا المدخل يعتمد على تفويض المدير بعض سلطاته **Delegation of Authority** . وإعطائه الأعمال الكتابية وغير المهمة للمرؤوسين . أما بالنسبة للأعمال الهامة الضرورية فيقوم بها .

- إدارة وقت المدير **Management of Time Principal** : وهو استخدام المدير للوقت وكيفية استغلاله بشكل فعال في إدارة الأنشطة والأعمال من خلال وقت الدوام الرسمي . ويتضمن معرفة مقصودة بنقدار الوقت المنصرف في تلك الأنشطة والأعمال في الوقت الحاضر . ثم تحليل بهدف التوصل إلى الاستخدام الأمثل لوقت الدوام الرسمي مستقبلاً .

لذلك يجب أن يسجل المدير وقته ، ويحلل توزيعه لمعرفة أى الأعمال تستحق الاهتمام بها ، وأى الأعمال لا تستحق : مع مراعاة ضرورة توعية المديرين بأهمية الوقت ، وضرورة المحافظة عليه ، واستغلاله بشكل فعال مما يعود بالفائدة على العملية التعليمية التربوية ، ويتطلب ذلك : تحديد الأعمال التى تضيع وقت مدير المدرسة ، تحديد الأعمال التى يمكن أن يقوم بها شخص آخر نيابة عن المدير ، وضع نظام جديد لتدفق الأعمال بالمدرسة ، وضع مدير المدرسة للأولويات طبقاً للأهمية النسبية للإستخدامات المختلفة للوقت لما يتطلبه العصر ويحتاجه الفرد والمجتمع .

- الإدارة بالأهداف Management by Objectives : وهذا المدخل يركز على ضرورة العمل الجماعى بروح الفريق ، والمشاركة الفعالة والإيجابية بين الرئيس والمرؤوس ، ويحقق الرقابة الذاتية Self-Control من أجل تحقيق الأهداف التعليمية ، ويعتمد نجاح عملية الإدارة بالأهداف على قدرة المدير ومهارته فى وضع الأهداف ، وتحديد الفترة الزمنية المناسبة لإنجازها ، وتحليل الإمكانيات المتاحة للتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة على أن تكون الأهداف محددة وواضحة للعاملين وأن تكون لديهم القدرة على تحقيقها ، وهو أسلوب إدارى حديث يهدف إلى زيادة فعالية المؤسسة التعليمية عن طريق التركيز على الأهداف من حيث صياغتها وتنفيذها وتقويمها ، والغاية الأساسية من وراء ذلك كله التعرف على مدى بلوغ المؤسسة أهدافها .

وتعرف أيضاً على أنها عملية يقوم بها الرئيس والمرؤوس لتحديد الأهداف العامة للمؤسسة التى يعملون فيها مع تحديد المجالات الرئيسية لمسئولية كل فرد مع استخدام معيار محدد لقياس التقدم نحو تحقيق الهدف ومساهمة الجميع فى تحقيق النتائج المطلوبة . ويعنى هذا أن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم ويركز هذا الأسلوب على ضرورة العمل الجماعى بروح الفريق والمشاركة بين كل من الرئيس والمرؤوسين بهدف تحقيق الأهداف التى تم صياغتها ومعنى ذلك أن نجاح هذا الأسلوب يعتمد على قدرة المدير على وضع الأهداف .

وهذا الأسلوب يركز على توضيح أهداف المنظمة (المؤسسة) ومحاولة المديرين والمرؤوسين العمل سوياً لتحقيق الأهداف التنظيمية وتنمية خطة لتحقيق أهدافهم ، ويمر هذا الأسلوب بعدة مراحل منها :

- ١- مشاركة جماعة العمل .
- ٢- مشاركة المدير والمرؤوسين .
- ٣- تحديد الأهداف المراد تحقيقها .
- ٤- تحديد ما تم إنجازه .
- ٥- المراجعة والتقييم وإعادة الدورة .

ويؤكد هذا المدخل أيضاً على مبدأ تحقيق أهداف المؤسسة على شكل نتائج التى يرجى تحقيقها ، ومن الضروري أن تكون الأهداف واضحة لدى جميع العاملين .

وللإدارة بالأهداف عدة فوائد وبعض العيوب . ومن فوائدها :

- ١- موضوعية تقويم أداء العاملين .
- ٢- سهولة التخلص من العامل ضعيف الأداء .
- ٣- تسهيل مهمة المدير عن طريق التفويض .
- ٤- تعطى للمدير القدرة على مراجعة الأعمال الإدارية وتوجيه اهتمامات العاملين لتطوير أدائهم .

أما عيوبها فهى :

- ١- صعوبة تطبيق القياس الكمي على كثير من الأنشطة .
- ٢- صياغة الأهداف بطريقة براقية تخفى مساوى الإدارة .

- تكامل العملية التربوية بشقيها الإدارى والفنى : وهذا الاتجاه يركز على محاولة المدير إيجاد توازن فى ممارسة الأعمال الإدارية (الكتابية - التوقيعات - الإشراف على المنبى . إعداد الموازنة) والأعمال الفنية (كالإشراف - وتنمية المعلمين والتلاميذ - والمجتمع . وتطوير البرنامج المدرسى والعلاقات الإنسانية) بحيث لا يطغى جانب على الآخر .

- برامج التدريب لمديري المدارس : ومن الضرورى تضمينها لتكنولوجيا الإدارة - وتحديثها . كما ينبغى أن تتضمن البرامج التدريبية زيارات ميدانية لبعض الدول . أو حضور دورات تعدها هيئة اليونسكو الدولية . مع ضرورة دراسة الاحتياجات التدريبية للمديرين . والبيانات الأساسية المطلوبة لأداء المديرين . مع الأخذ فى الاعتبار التغيرات الشخصية والوظيفية والبيئية لدى المديرين . وأن تتضمن الموضوعات التى تتلاءم مع طبيعة العصر .

النواحي الإشرافية :

- مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم : من الاتجاهات الحديثة في مجال الإشراف قضاء المدير معظم وقته داخل المدرسة في التوجيه والإرشاد . وأن يتعاون مع المعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور في مراقبة مدرسته والإشراف عليها كفريق واحد . وأن يتعاونوا على تقديم برنامج تعليمي متكامل لخدمة العملية التعليمية .

- الإشراف العيادي أو الكلينيكي Clinical Supervision : ضرورة إلمام المدير بالجوانب المختلفة للعملية الإشرافية مع التركيز على استخدام الإشراف العيادي في تحسين التعليم الصفى للمعلم . وهو يعتمد على (التخطيط المنظم . والملاحظة . والتحليل النقدي للتعليم) . وتزويد المعلمين بتغذية مرتدة . ومساعدتهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو مهنتهم .

- التوجيه من الزملاء Peer Supervision : ويعتمد على استخدام استراتيجيات التوجيه للمعلمين بعضهم لبعض . ويتطلب ذلك توفير المعلم المتكمن Master Teacher الذى يتحمل على عاتقه مساعدة المعلمين الجدد في تخصصه . وإذا أحسن استخدام هذا النوع من التوجيه يمكن التغلب على مشكلة انعدام الثقة بين المدير والمعلم لأن المدير يمثل سلطة الثواب والعقاب . وأيضاً عن طريقها يمكن التغلب على مشكلة التخصص لدى المدير أثناء زيارته للفصول .

- ورش العمل workshop : ضرورة عقد ورش عمل . وعمل ندوات وحلقات بحث للمديرين لمساعدتهم على تغيير مفاهيمهم عن التوجيه التربوي وأهدافه وأأسسه وطرقه الحديثة . وعمل دورات تدريبية للمديرين يتم فيها تدريبهم على تحليل أداء المعلم أثناء التدريس والاستفادة من هذا التحليل في تحسين قدرته على الأداء ويتضمن البرنامج التدريبي - لكل من المدير والمعلم - الاتجاهات الإشرافية المعاصرة وهى الاتجاه التسلسلى نحو الإشراف والتوجيه . والاتجاه الديمقراطي . والاتجاه الموضوعى . والاتجاه التطويرى . والاتجاه الكلينيكى . والاتجاه التفاعلى . والاتجاه الإبداعى . والاتجاه العلمى . مع ملاحظة زيادة اعتماد المديرين على ممارسة الأساليب الإشرافية ذات الطابع التعاونى الإنسانى القائم على دافعية المعلمين الذى يسهم بإشراكهم فى عمليتى التعليم والتعلم .

- التغيير فى المدرسة وإعادة البنية Restructuring :

يوضح " كزنلى " Conely أن التغيير داخل المؤسسة له ثلاثة مستويات هى :

(١) التجديد . (٢) الإصلاح . (٣) إعادة البنية .

ولإعادة البنية ثلاث صور هى

- (١) التغييرات الثلاثة الأساسية التى تركز على الطالب بطريقة مباشرة التعلم والنموج .
التدريس . التقييم .
- (٢) الأربع متغيرات المتاحة وهى : الوقت . التكنولوجيا . بيئة التعلم . علاقات المجتمع المدرسى School Community Relationships .

وقد وضع "ديفيد" Dived ثلاثة محاور محتلة لمستقبل التعليم العام وهى :

- (١) المعالجة المستمرة Continued mediocrity .
- (٢) التغيير والتحسين المتزايد Incremental change .
- (٣) إعادة البنية Restructuring .

ويرى "انطونيو" Antonio أن هناك بعض الاتجاهات الحديثة التى تتمثل فى :

- (١) التعاون المتزايد .
- (٢) المتطلبات التربوية النهائية .
- (٣) الحاجة إلى الجودة .

وطبقاً لـ " هوفنر " Huefner يعانى مديري المدارس من عدم القدرة على الربط بين المتطلبات التعليمية الخاصة للتعليم المجانى المناسب وتلك القوانين التى تقرها السياسة التعليمية للدولة .

ويقترح " فاجنر لاند " Fagner Land أن التغيير فى العملية التعليمية يجب أن يتماشى مع التغيير الاجتماعى .

A change in the educational environment is required to match the change in the social environment.

- أدوار المدير : ظهرت اتجاهات حديثة معاصرة للأدوار التى ينبغى أن يقوم بها مدير المدرسة وهى مساند Supertive . مساعد Helper . مستشار Consultant . مشارك

- Preventative . مانع للمشكلات . Facilitator . مسهل . Co-Ordinator . منسق . Sharing .
- Constructive . بناء . Corrective . مصحح . Therapist . مشخص . Evaluator . مقوم .
- Group-Leader . قائد سببوعة

– التعاون Co-operation : من الاتجاهات الحديثة الاتجاه نحو التعاون والعمل المشترك بين المدير وأسرة المدرسة في مناخ من الحرية والاتصالات المفتوحة . ومشاركة المعلم للمدير في تنظيم زيارته للفصول والتدريس المحفر في الفصل Micro-Teaching بغرض تحسين وتطوير أداء المعلم . واستخدام استراتيجيات مختلفة لمواجهة الفروق الفردية بين التلاميذ .

تنظيم المدرسة :

– الأخذ بالتقنيات الحديثة في المدرسة مثل الكمبيوتر كوسيلة جيدة في تقديم الخدمات الإدارية لتنظيم المعلومات . والملفات . وسجلات وكشوف التلاميذ . وأسئلة الامتحانات . والتقارير الدورية لحفظها وتداولها . والتنظيم الناجح هو الذي يمنع الازدواجية في توزيع المسؤوليات والاختصاصات بين الأفراد .

– تحديد العلاقة بين المدير والمرؤوسين بحيث تقوم على أساس العمل المشترك . والثقة في المرؤوسين . والاحترام ، مع ضرورة تحديد مدير المدرسة بوضوح لنوع العلاقة بينه وبين العاملين معه . وكذلك تحديده لأنماط السلوك التي ينبغي أن تسيطر عليها عملية التنظيم المدرسي .

اتخاذ القرار :

– منطقة القبول Zone of Acceptance : ويعد من أهم المداخل لنجاح المدير في معرفة متى يجب أن يشترك المرؤوسون - وتحث أي ظروف - في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون المدرسة .

– مدخل القتابع أو التناسق Systematic Approach : يجب على المدير أن يفكر بطريقة علمية في مواجهة المشكلات عن طريق اتباع الأسلوب العلمي بحيث تصبح عادة يومية يمارسها المدير في إدارة المدرسة .

– تحليل النظم System Analysis : وهو مدخل يساعد على تحليل الوحدات المؤلفة للنظام إلى عناصرها الأولية وفقاً لأهدافها ومسئولياتها ومتطلباتها ومخرجاتها . بحيث

تتيح الفرصة لصانع القرار (المدير) لمعرفة دقائق الوحدات وعلاقتها ببعضها البعض وبالنظام . ويمكن أن يستفيد المدير في اتخاذ القرارات في تحديد الاختيارات المفضلة من خلال عدة بدائل .

- طريقة بيرت PERT : وهي طريقة من طرق الإدارة . وهدفها تحديد وتنظيم ما ينبغي أن نقوم به لبلوغ أهداف معينة . وهي تساعد على اتخاذ القرارات . وتقدم معلومات إحصائية عن مقدار الشك وعدم اليقين الذي يصاحب العديد من المهام التي تتطلبها المدرسة . وهدف هذه الطريقة جلب انتباه الإدارة إلى المشكلات الكامنة الخفية التي تتطلب قرارات وتوفر بيانات إحصائية عن مقدار الخطأ المحتمل الذي يرتبط بالعمل في المدرسة .

- شجرة القرار Decision Tree : حدد فروم Vroom أنماطاً مختلفة للقرار . وأكد على أنه لا توجد عملية اتخاذ قرار واحدة تكون أفضل تحت كل الظروف . وأن فاعلية اختيار البديل المناسب إنما تعتمد على طبيعة الموقف .

- الثاني في اتخاذ القرار : في ضوء التجربة اليابانية نجد الاتجاه لعدم الانفراد بالقرار . وإنما الاتجاه نحو المشاركة . والمدير الياباني يقاوم الرغبة في وضع حد للأمور والبت فيها إلى أن يرى ما هو مطلوب فعلاً .

- أسلوب الاحتمالات أو الموقف في الإدارة المدرسية :

Contingency Approach in School Administration

وهذا الأسلوب لا يعتمد على نوع واحد من القيادة أو فلسفة واحدة لأجل إدارة وتنظيم المدرسة . وإنما يعتمد على الظروف والعوامل المحيطة بالموقف . وأنه لا توجد طريقة واحدة للقيادة .

- التوازن بين أهداف المدرسة وأهداف الفرد : ظهور عدة أنماط قيادية منها (٥.٥) وهي التي تحاول إيجاد التوازن بين أهداف المدرسة وإنتاجيتها وبين حاجات ورغبات الأفراد . وأيضاً النمط الكامل (٩.٩) Integrated Style وهو يتم برفع الأداء والروح المعنوية والوصول إلى درجة عالية من الرضا للعاملين . وتؤكد الإدارة اليابانية أنه بمقدار ما تسد وتشبع الحاجات الاقتصادية والروحية والاجتماعية للفرد فإنه سيتحرر بعدها من هذه المتطلبات للتفرغ للعمل الذي سيكون غالباً عملاً متميزاً .

وتتميز المدرسة النفعالية بمجموعة من الخصائص منها : قوة قيادة المدير . وتوقعات عالية من التلاميذ . والتركيز على المهارات الأساسية للتلاميذ . والربط بالبيئة . والتقويم والمتابعة المستمرة . واستقرار المعلمين . وتنمية المعلمين . وإدراك النجاح الأكاديمي للتلاميذ . والإحساس باحتياجات المجتمع . ووضوح الأهداف . ومشاركة أولياء الأمور . وتنمية الإحساس بالمسئولية لدى التلاميذ . ومساعدة البيئة والتدريس الذى يهدف إلى منع المشاكل . وتكامل بعدى الاعتبارية والقدرة على المبادأة : وصحة المناخ المدرسى .

– الإدارة بالاتفاق Management by Acceptance :

مجموعة من التوقعات المشتركة بين إدارة المدرسة والعاملين بها بحيث ينظر إليها بعد الاتفاق على أساس أنه عقد نفسى بينهما مع الإلتزام به سلوكياً بحيث يتوالد عن هذا الاتفاق ثقة متبادلة بشرط أساسى وهو الإيمان المتبادل بالشخص وبقدراته وإمكاناته واستعداده . ويتميز أسلوب الإدارة بالاتفاق بأنه يعتبر وسيلة للتكيف مع الضغوط أو مواجهة التحديات المتزايدة من داخل المدرسة أو خارجها فى ظل المتغيرات المتوقعة والمؤثرة وذلك من خلال تقديم إطار مقبول للجميع تطبيقه إدارة المدرسة استجابة للتغيرات الخارجية دون معارضة . وخلاصة القول تقوم الإدارة بالاتفاق ب :

- ١- وضع تصور لمتطلبات العاملين فى المدرسة وطرق الوفاء بها .
- ٢- وضع تصور لمتطلبات المدرسة من العاملين .
- ٣- تحديد متطلبات كل فرد داخل المدرسة تجاه الآخرين عن طريق الاتفاقات الفردية والجماعية .

– الإدارة بالاستثناء Management by Exception :

أسلوب إدارى يوضح العلاقة بين المستويات الإدارية فى الهيكل التنظيمى بحيث يحكمها تحديد دقيق للسلطات والمسئوليات وبذلك يتحدد وظائف كل مستوى إدارى معين ويترك لممارسة النشاط بدون تدخل من المستوى الإدارى الأعلى إلا إذا أحدث انحرافات هامة عن الطريق المؤدى إلى تحقيق الأهداف المخططة وما يحتاجه المديرين هو إخبارهم بأن الأداء يسير طبقاً لما هو مخطط لأن ذلك ربما يحول دون اهتمامهم بمشكلات إدارية لا يمكن تفويض قراراتها إلى مستويات إدارية أدنى . ويتضح من هذا أن الإدارة بالاستثناء إدارة لتحديد السلطات والمسئوليات ولتحديد شكل التنظيم وأسلوب الرقابة .

- علاقة المدرسة بالمجتمع :

- الانتقال بالمدرسة من نظام مغلق إلى نظام مفتوح على البيئة المحيطة بالمدرسة - Closed System to Open System . إن مديري اليوم بحاجة إلى تطوير نموذج جديد . يكون مختلفا في العمل وطريقة الأداء . ويقوم على النظام المفتوح . والمديرون بحاجة إلى تغيير مفهومهم عن أدوارهم بحيث يرون أن أهم أعمالهم هي استجاباتهم لاحتياجات البيئة التي يعيشون فيها . إن معرفة طرق التكيف مع البيئة المتغيرة هي إدارة لعملية التغيير . كما أنها تبني لمنظور موقفي أو بيئي في عملية الإدارة .

- ربط المدرسة بالبيئة : إن دراسة الإدارة المدرسية للبيئة أهم وسيلة تمكنها من فهم المناخ الذي تتعامل معه في محيطه ، حيث يستطيع مدير المدرسة إدراك وفهم الخلفيات المختلفة للتراكيب الموجودة في البيئة التي تحيط بالمدرسة . وهذا بدوره يجعله يعرف محيط القرار الذي يتخذه . والبيئة قد تحدد نوعية القرار الذي يتخذه المدير .

- إقامة برنامج العلاقات العامة : الهدف منه تعريف السلطات التعليمية والمجتمع المحلي بسياسة المدرسة ، وبرنامجها ، وأنشطتها ، وخطتها عملها . وما ستقوم به من نشاط . وما يعترضها من مشاكل وكيفية التغلب عليها .

- التعليم للمهنة Career Education : وهو يؤكد علاقة التعليم بالعمل ومطالب المجتمع . ويؤكد على المهارات التي يحتاجها الأفراد في فهم وتأدية أدوارهم في الحياة . كما يؤكد على المشاركة التعاونية بين المدرسة والمجتمع . وبذلك تقل الفجوة بين ما يدرس داخل المدرسة وما يتم تعلمه خارجها .

• الاتجاهات المعاصرة للمداخل والأساليب التي يستخدمها المديرون لأسباب نجاحهم في إدارة المدرسة :

- الإدارة الذاتية Self-Management : ضرورة أن يخصص المدير جزءاً من وقته الرسمي بجانب وقته الخاص لتطوير قدراته وإمكاناته ومهاراته ، وزيادة معلوماته بغية تطوير فاعلية الإدارة واستغلال الإمكانيات والموارد المتاحة بشكل أفضل وفعل .

- يتوقع من مديري المدارس أن يقوموا بأداء كل الواجبات والوظائف الإدارية والفنية لكل العاملين معهم بطريقة فعالة ورضوية . وأن يتردوا عندة أقنعة في وقت واحد على الرغم

من العوامل التي تؤثر فيهم داخل وخارج المدرسة . ويعتمد نجاح المدير في هذه الوظائف على مدى تعامله ورؤيته لها من حيث قدرته على أدائها ورغبته في عملها .

- ضرورة أن يستخدم المدير ذكائه عند إدخال التجهيزات التربوية التي يراها مناسبة في حدود صلاحيته للعمل بصورة تدريجية . وبعد تهيئة الأفراد لها بما يحقق الدافعية المتجددة لمدرسته والعاملين فيها .

- ينبغي أن يتمتع المدير بالحماسة والحيوية والحركة .

- ضرورة امتلاك المدير القدرة على الاستماع لكل من يخاطبه .

- إصدار مجلة دورية تتناول الخبرات الناجحة والتميزة وما يتصل بعمل المدير : مع إتاحة الفرصة لكل مدير في الكتابة بها وعرض إنجازاته وابتكاراته في مدرسته بغية رفع مستوى الأداء . وأن يشترك المدير في كتابة مقالات في الصحف والمجلات لأن ذلك يسهل تفكيره ويطوره مهنيًا .

- إدارة الصراعات Management of Conflicts : ضرورة أن يعتبر مدير الإدارة وجود الصراع في المؤسسة شيئاً طبيعياً ومن الأهمية توجيه هذا الصراع إلى صالح أهداف المؤسسة : ويجب التعايش مع ظروف العاملين في المؤسسة وساعدتهم قدر الإمكان ، وفي نفس الوقت يحقق أهدافها . وهو أسلوب إداري يهدف إلى تشجيع العاملين على احتواء الخلافات واختلاف الآراء فيما بينهما قبل أن تتحول إلى صراع داخل المؤسسة وينبغي على المدير أن يعرف أن وجود الصراع في المدرسة أمراً طبيعياً وعليه أن يوجه هذا الصراع إلى صالح أهداف المدرسة من خلال التعايش مع ظروف العاملين في المدرسة ومساعدتهم على تحقيق أهدافها :

وترى " بيتينا بروان " Bettina Brown أن عملية الصراع تظهر من خلال ديناميات قوى العمل المختلفة وهي :

- ١- التغيير التنظيمي Organizational change
- ٢- المنافسة Competition Complex
- ٣- الاتصال المعقد Communication

ولا تعتبر المفاوضات القانونية أو المنازعة Litigation سبل سهلة لاحتواء الصراع بل لابد من اشتراك العاملين في عملية معالجة الصراع للوصول إلى الحل الأمثل لهذا الموقف حيث تتكرر معظم الصراعات في مقر العمل تحت ضغط ظروف ومواقف جديدة، ونظراً لأن الصراع له أثر سلبي على كل من ابتكار وكفاءة وإنتاجية العامل توظف بعض المنظمات متخصصين لإدارة الصراع يقومون بتدريب العاملين بطرق إيجابية لحل مثل هذه الاختلافات. ويعتبر كل من مديري التعليم والتربويين ومديري الرعاية الصحية والموارد البشرية من المساهمين في إدارة الصراع. ومن بين الأساليب الفعالة في تحسين مهارات إدارة الصراع هي :

Self-Esteem Training	١- التدريب على التقدير الذاتي
Drama and Role playing	٢- الدراما ولعب الأدور
Teamwork	٣- فرق العمل
In-Team intervention	٤- الترابط الشديد للجماعة

تلك هي بعض الأساليب والاتجاهات الإدارية الحديثة ولا يعنى ذلك أن الإلمام بهذه الأساليب ومعرفتها هو الهدف الذى ننشده بل لابد من التدريب عليها وممارستها حتى تتطور الإدارة التعليمية وتستطيع تحقيق الأهداف التى تم صياغتها وهذا ما أقره "ليفينج ستون" Livingstone أن العاملين يجب أن يكون لديهم المهارة على تطبيق ما اكتسبوه حيث يرى :

The acquisition of knowledge is not enough, if learners do not have the skills of application to follow through on what was learned.

مراجع الفصل السابع (أولاً)

أولاً : المراجع العربية :

- ١- إبراهيم الغمري : الأفراد والسلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، ١٩٧٨م .
- ٢- أحمد إبراهيم أحمد و أحمد على غنيم : " دراسة مقارنة للمداخل والأساليب التي يستخدمها المديرين في إدارة المدرسة في كل من محافظة القليوبية (ج.م.ع) ومنطقة المدينة المنورة التعليمية (السعودية) في ضوء الاتجاهات المعاصرة " ، مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا ، العدد (٢١) ديسمبر ١٩٩٤م .
- ٣- السيد عليوة : تنمية مهارات مديري الإدارات ، التوثيق العلمي ، مركز القرار للإستشارات ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠١م .
- ٤- _____ : تحديد الاحتياجات التدريبية ، التوثيق العلمي ، مركز القرار للإستشارات ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠١م .
- ٥- الهاللي والشرييني الهاللي : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالى - رؤية مقترحة . مجلة كلية التربية بالمنصورة ، (ع) (٣٧) ، مايو ١٩٩٨م .
- ٦- أمين النبوي : إدارة الجودة الشاملة مدخل لفعالية إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي بجمهورية مصر العربية ، المؤتمر السنوي الثالث ، لمرادة التغيير وإدارته في الوطن العربي ، ج (٢) ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، القاهرة ، ٢١-٢٣ يناير ١٩٩٥م .
- ٧- جانيس أركارو : إصلاح التعليم : الجودة الشاملة في حجرة الدراسة ، ترجمة سهير بيونى ، دار الأحمدي للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٠م .
- ٨- جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم : اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠م .
- ٩- حسن حسين البيلاوى : إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالى بمصر . مؤتمر التعليم العالى وتحديات القرن الحادى والعشرين ، جامعة المنوفية ، مركز إعداد القادة ، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، القاهرة ، ٢٠-٢١ مايو ١٩٩٦م .
- ١٠- رفاعى محمد رفاعى : السلوك الإنسانى فى منظمات العمل ، دار الهانى للطباعة ، المنصورة ، ١٩٩٦م .
- ١١- عازة محمد أحمد سلامة : اتجاهات تربوية حديثة : مدارس على مدار العام النموذج الأمريكى ، مجلة كلية التربية بنها ، أبريل ١٩٩٩م .

- ١٢- عبد الوهيد مكرم : الأهداف التربوية بين صياغة القرار ومسئولية التنفيذ ، دراسة تحليلية في ضوء مفهوم TQM للمؤسسات التعليمية ، مجلة كلية التربية ، المنصورة ، العدد ٣٢ سبتمبر ١٩٩٦م .
- ١٣- على زكى ثابت : دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير الإدارة المدرسية ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ع (٢٩) ، سبتمبر ١٩٩٥م .
- ١٤- عطية حسين أفندي : التطوير بالجودة الشاملة "جريدة الأهرام" بتاريخ ١٤ فبراير ٢٠٠٠م .
- ١٥- على محمد عبد الوهاب : إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٥م .
- ١٦- فاطمة محمد السيد : تطوير إدارة التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة ، صحيفة التربية ، ع (١) أكتوبر ١٩٩٥م .
- ١٧- فرانسيس ماهوني وكارل جي تور : ثلاثية إدارة الجودة الشاملة T.Q.M ، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزاسي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠م .
- ١٨- محمد بن عبد الله المنيع : "الحساب الألي في الإدارة التربوية : الضرورة قصوى" ، المعرفة ، العدد (٥٧) ذو الحجة ١٤٢٠ هـ ، مارس ٢٠٠٠م .
- ١٩- محمد عبد الرزق إبراهيم ويح : تطوير نظام تكوين معلم التعليم الثانوي العام بكليات التربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ، دكتوراه ، جامعة انزقازيق - فرع بنها ، ١٩٩٩م .
- ٢٠- محمد عبد الغني حسن هلال : مهارات إدارة الأداء ، معايير وتطبيقات الجودة في الأداء ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
- ٢١- تجدة إبراهيم سليمان : "الاتجاهات الجديدة في الإدارة التعليمية المحلية في بعض الدول المتقدمة" ، العلوم التربوية ، معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة ، ع ١٠ ، أبريل ١٩٩٨م .
- ٢٢- وليام ل. مور وهربت مور : حلقات الجودة تغيير انبساطات الأفراد في العمل ، ترجمة زيد العابدين بن عبد الرحمن الحفظي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩١م .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Antonio. Macro, New Trends In Inter-university co-operation at Global levels, **Higher Education-Management**, Vol. 6, No.1, 1994.
- 2- Arcaro, Jerome S. **Quality In Education: An Implementation Handbook**, Florida: Lucie press Inc., 1995.
- 3- Alexander, Gary C. & Keeler, Carolyn M. **Total Quality Management: The Emperor's Tailor**, ERIC, ED 387422, EA 027119, Oct. 1995.

- 4- Boron, Robert A. & Green berg, Jerald. **Behavior in organizations: Understanding and Managing the Human side of work**. Third Edition. Boston: Allyn and Bacon, 1990.
- 5- Brown, Bettina Lankard: **Conflict Management: Trends and issues**, Alerts, ERIC clearing House Ed 417291, 1998.
- 6- Conely, David: **Restructuring schools: Educators adapt to a changing world**. Trends and issues series, No. 6, 1991.
- 7- Davies, Brent & Ellison, Linda. "Improving the Quality of schools-Ask the clients?" **School Organization**, Vol. 15, No.1, 1995.
- 8- Detert, James R. & Mauriel, John J., Using the lessons of Organizational change and previous school Reforms to predict Innovation Outcomes: Should we Expect More from T.Q.M?, paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Chicago, Il. March 24-28, 1997.
- 9- Hog, Wayne K., **Foundations of Educational Administration: Traditional and Emerging perspectives**, **Educational Administration Quarterly**, Vol. 30, No. 2, May 1994.
- 10-Huefner, Dixie, **The Mainstreaming Cases: Tensions and Trends for school Management**, **Educational Administration Quarterly**, Vol. 30, No.1, Feb. 1994.
- 11-Fagerland, Ingemar, **Educational planning & Management, prospects**, Vol. 21, No.1, 1991.
- 12-Livingston, J. Seterling: **New Trends in Applied Management Development, Training-and-Development Journal**, Vol.37, NO.1, Jan. 1983.
- 13-Martin, Kathleen J. & chrispeels, Janet, **Becoming problem solvers: The case of three future Administrators**, **Journal of school leadership**, Vol. 8, No. 3, May 1998.
- 14-Miklos, Erwin, **Trends in Doctoral Research in Educational Administration**, **Alberta Journal of Educational Research**, Vol. 37, No. 4, Dec. 1991.
- 15-Monahan. William G. & Hengst, Hervert R., **Contemporary Educational Administration**, New York: Macmillan publishing Co., Inc., 1982.
- 16-Quong, Terry & Walker, Allan. "TQM and school Restructuring: A case study", **School Organization**, Vol. 16, No. 2, 1996.
- 17-Robles, Harriett J. **what Educational Administrators Need to know about Information and Information systems: Auser's point of View**, U.S.: California. Journal Announcement, 1998.

ثانياً : الأزمة التعليمية

- مفهوم الأزمة التعليمية :

تحدث الأزمة التعليمية نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي . أو حدوث خلل مناجنى يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي ويشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقائه . وتعرف الأزمة بأنها موقف أو وضع يمثل اضطرابا للمنظومة صفرى كانت (تعليمية) أو كبرى (مجتمعية) . ويحاول دون تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية الموضوعة . ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تفاقمها . والعودة بالأمر إلى حالتها الطبيعية .

لذا تظهر الأزمة التعليمية فى حالة وجود تناقض حاد يصل إلى مرحلة التناقض . وقد يكون تناقضا بين الأنظمة التعليمية الداخلية والمتغيرات البيئية المحيطة . ينتج عنها عدم التوافق بينهم . بمعنى أن هناك تغيرات سياسية وتكنولوجية واقتصادية سريعة لا يستطيع النظام التعليمي مواكبتها ومتابعتها . وبالتالي تحدث الفجوة الكبيرة بين النظام والتغيرات الحادثة مؤدية إلى ظهور الأزمة التعليمية .

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

- أهم ملامح الأزمة التعليمية العالمية :

إن عالم الأزمات جزء منا . كما أننا جزء منه . إن اعترافنا بضرورة الأزمة يتطلب أن يكون أكثر حضوراً فى وعينا . وفى فكرنا . وفى إدارتنا . وحتى نؤثر فى مجرياتها نتجنب مخاطرها . بل والاستفادة من إيجابياتها .

لقد استهدفت دول العالم بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية تغييرات سريعة فى النواحي السياسية والاقتصادية والعلمية والنقدية . وفى التركيب السكانى والاجتماعى . صاحبها نمو وتغير فى نظم التعليم . وقد لوحظ ببطء تكيف هذه النظم مع الظروف المحيطة بها . ومن ثم فإن جوهر أزمة العالم التعليمية يظهر فى عدم توافق نظم التعليم

مع بيئاتها . ويرجع "كوسبز" Coombs عدم التوافق بين نظم التعليم والمنظومات الأخرى حولها إلى أسباب أهمها :

- ١- التيفان الطلابي .
- ٢- الزيادة الشديدة في التطلع إلى التعليم والإقبال عليه . الأمر الذي أدى إلى زيادة الضغط على المؤسسات التعليمية .
- ٣- النقص الحاد في الموارد المالية .
- ٤- زيادة التكلفة التعليمية .
- ٥- عدم ملاءمة المخرج التعليمي .
- ٦- جمود نظم التعليم بشكل يجعلها تستجيب ببطء شديد لكى تلائم بين ظروفها الداخلية والتغيرات والاحتياجات الجديدة فى البيئة .
- ٧- الجمود الملازم للمجتمعات ذاتها بما حال بينها وبين الاستفادة من التعليم والقوى العاملة المتعلمة بحيث يعطى للعادات والتقاليد وزناً كبيراً يعرقل التنمية .

وقد بدأ الانتباه إلى أزمة التعليم المعاصرة على يد الاقتصاديين الذين أشاروا إلى ضخامة الإنفاق على التعليم فى المؤسسات التعليمية التقليدية . ثم انتقلت التساؤلات إلى الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأوروبا الغربية . وبدأ كثيرون يلاحظون أن غالبية التلاميذ لا يتعلمون ما تدعى إليه المدارس أنها تعلمه . وبدأ الحديث عن فشل التعليم العام أو "أزمة" التعليم .

وقد أكد "سيلبرمان Silberman فى السبعينيات أن هناك أزمة داخل الفصول الدراسية فى المجتمع الأمريكى . وقد وضع علامات استفهام حول لمن توجه التربية والتعليم؟ وماذا حدث للمعلم؟ . وأن هناك ثمة خطأ فى المدارس . ويشير أن المشكلة التعليمية ليس فقط نقص كفاءة المدرسة . ولكن كيف يمكن إيجاد ترابط بينها وبين المجتمع الإنسانى . كما يؤكد أن هناك فجوة كبيرة بين المجتمع وما يحدث داخل المدارس .

ومرى "إيفان إيليتش" Ivan Illich - السبعينيات - أن التعليم والمدارس فى الولايات المتحدة الأمريكية يمران بأزمة خطيرة . وهى أزمة سياسية - وهى جزء من المجتمع الصناعى - . وتتطلب إعادة النظر فى فكرة التعليم الإلزامى ذاتها وليس فى

أشكاله أو وسائل تطبيقه فقط - وأكد فشل العملية التعليمية على الرغم من المصاريف الباهظة التي تنفق لتحسين التعليم حين أكد :

- ١- أن ثلاثة بلايين من الدولارات غير كافية لتحسين أداء ستة ملايين طفل .
 - ٢- الموارد المالية غير كفاء وعاجزة للصرف على المناهج ، مع الاعتبار أن هناك أطفالاً فقراء .
 - ٣- القصور في التربية لا يمكن علاجها بالاعتماد فقط على التربية داخل المدرسة .
- بالإضافة إلى :

- ١- ارتفاع نسبة التسرب من التعليم .
- ٢- ترك معلمى التعليم الابتدائى العمل .
- ٣- تزايد الشعور بالإحباط عند المعلمين والتلاميذ .
- ٤- عجز المدارس عن تأدية وظائفها .
- ٥- هدف التعليم تطبيع الأفراد وفق أهداف المجتمع .

إن أفكار كل من "جودمان Goodman . "ريمر" Reimer ، "إيلتش Illich تعثل تحدياً فى التشكيك للمسلّمات التى يؤمن بها معظم التربويين والمسئولين عن التعليم . إنهم يعلنون صراحة أن المدرسة قد ماتت . وأن المجتمع لا يحتاج إليها للأسباب التالية :

- < التعليم ليس نتيجة للتدريس .
- < زيف الشهادات الدراسية .
- < المدرسة أداة للتلقين السياسى .
- < غرس قيم مجتمع الاستهلاك .
- < التعليم لا يحقق العدالة الاجتماعية ولا الديمقراطية .
- < التعليم الحقيقى يحدث خارج المدرسة .
- < تحدى التكنولوجيا الحديثة .

ومن ناحية أخرى . ينظر "باول فريير" Paulo Freire إلى الأزمة التعليمية من منظور أيديولوجى عندما يرى أن الهدف الأساسى للتعليم فى بلدان العالم الثالث يمثل

تعليم المقهورين وفقاً لسياسة المستعمر وبالتالي يستخدم القاهرون التعليم أداة لتكريس التبعية والتخلف .

وفي الثمانينيات والتسعينيات - استمرت أزمة التعليم فى دول عديدة متقدمة ونامية . فى الولايات المتحدة الأمريكية شكل وزير التربية "تيريل بل" Terrel Bell لجنة من ثمانية عشر عضواً لدراسة نظام التعليم وتقديم مقترحات لإصلاحه . وقد صدر عن اللجنة تقرير عنوانه "أمة فى خطر" Nation at Risk - وقد أشرنا إلى ذلك من قبل- ويشير التقرير أنه لو قامت "قوة معادية" بفرض أداء تعليمى قليل الجودة على الشعب الأمريكى لاعتبر ذلك مدعاة للحرب . ولقد سمحنا لذلك بأنفسنا بأن يحدث . ولقد بددنا هدراً المكاسب التى حصلنا عليها فى رفع مستوى التحصيل التعليمى لطلابنا بعد التحدى الذى واجهناه بإطلاق القمر الصناعى سبوتنيك .

وقدم التقرير عدداً من المؤشرات التى توضح أبعاد الخطر الذى تواجهه الأمة . والتى توصلت إليها اللجنة من خلال الوثائق والتقارير وشهادات الأفراد . وتزايدت شكوى رجال الأعمال فى أمريكا من أنهم ينفقون سنوياً ٢٥ بليون دولار على التربية العلاجية Remedial Education وبرامج التدريب على المهارات الأساسية .

وقد أضافت وثيقة تعليمية من الولايات المتحدة الأمريكية "آليات التخطيط الشامل للإصلاح التعليمى لعام ٢٠٠٠" مجموعة أخرى من مؤشرات الأزمة التعليمية منها :

- ٤- هناك عدد كبير من الأطفال يبدأون حياتهم المدرسية وهم غير معدين لمواجهة تحديات العلم .
- ٥- ظهرت بعض الأوبئة الحديثة التى تواجه الأطفال مثل : المخدرات . وسوء استخدام المشروبات الكحولية . ومظاهر العنف غير المتوقعة . وتعرض المراهقات للحمل . والإيدز .
- ٦- ينتقد الكثير من المواطنين الأمريكين المعرفة وخاصة اللغة الإنجليزية والرياضيات والعلوم والتاريخ والجغرافيا . كما ينتقدون المهارات الضرورية لأن يحبوا ويعملوا بنجاح فى العالم .
- ٧- إن العائلة بالنسبة لعدد كبير من الأطفال . التى يجب أن تكون الراحية الحامية لهم وسندهم الخلقى هى نفسها فى حالة من الإنهيار .

وقد علق "ريد هنت" Red Handit رئيس اللجنة القيدالية للإتصالات بالولايات المتحدة الأمريكية . على ذلك بقوله : "إن هناك ألوف المباني فى هذه البلاد يعيش بداخلها الملايين من الناس بلا تليفونات . أو تليفزيون - أو أى دلائل على احتمالات توفير خدمات إتصالية شريضة النطاق . وهذه المباني هى ما نسميه بالمدارس . ومن الصعب بالنسبة للمعلم أن يعد مادة متعمقة ومثيرة للإهتمام لخمسة وعشرين طالبا . لست ساعات يوميا . وعلى مدى مائة وثمانين يوما كل عام . على أن كل تلك المعلومات وإدخال الكمبيوتر داخل المدارس لن يحل المشكلات الخطيرة التى تواجه العديد من المدارس الحكومية اليوم مثل : تخفيضات الميزانية . العنف . المخدرات . معدلات الغياب العالية . الجيرة الخطرة . المعلمين المشغولين بتدبير أسباب العيش أكثر من إنشغالهم بقضايا التعليم فتقدم تكنولوجيا جديدة ليس كافيها بذاته . وإنما ستعين المجتمع أن يعالج المشكلات الأساسية .

هذا عن الأزمة ومؤثراتها فى التعليم فى أمريكا . وبصفة عامة فقد أشار تقرير اللجنة الدولية للتربية للقرن الحادى والعشرين التابع لليونسكو . أن كثيراً ما يرتبط الطلب الشديد على التعليم بالنقص الشديد فى الموارد فى الدول النامية . أما فى الدول الصناعية . حيث يصعب أن تتعرض للإختناق بسبب القيود المالية بالمقارنة بالدول النامية فإن الاختيارات السياسية فى الدول المتقدمة تكون عادة مسائل أقل عنفا وقسوة . وتستطيع أن تحقق التوازن بين البدائل المختلفة بطريقة أيسر فى ميزانيات التعليم . وفى الإصلاحات التربوية . فى اختبار الطلاب وتوزيعهم . وفى الاستجابة للإنتقادات للنظام التعليمى فى أنه يستحق اللوم على عدم تحقيقه للملازمة بين العرض والطلب فى سوق العمل .

ويشير تقرير اليونسكو أيضاً أن العالم بصفة عامة يتطور بسرعة مذهلة فى يومنا بحيث ينبغى على المعلمين كثيرهم من الجماعات المهنية أن يواجهوا حقيقة هى أن تدريبهم المبثى لن يكفيهم للمضى لنجاح بقية حياتهم . إنهم فى حاجة إلى تحديث معرفتهم وأساليبهم وتحسينها خلال دورة حياتهم ولا بد من تحقيق توازن دقيق بين الكفاءة والبراعة فى المادة التى تدرس .

وتتجلى أزمة التعليم فى بريطانيا كما أوضحت صحيفة الإند بندنيت البريطانية ١٩٩٩ بمقالة بعنوان "أيها الطلاب الأعزاء ٥٥ إياكم والتدريس" أشار معلم بريطانى نحن

نتعرض للإزدراء والحط من قدرنا وتشويه سمعتنا وقلّة من المعلمين ينصحون أبناءهم بالإنخراط في مهنة التدريس . وانخفاض معدلات الأداء للتلاميذ . إن دخولنا إلى الألفية الثالثة المحذرة بعالم تكنولوجياي معقد ومتنوع للغاية وبشكل متزايد يجعل من وجود معلمين مطلقين ومجتهدين ومتفانين أمراً حيوياً وجوهرياً عاماً .

وتتمثل الأزمة التعليمية في روسيا الاتحادية في أنها تستند جذورها في عدم الرضا العميق والمتزايد عن المدرسة وأهدافها الاجتماعية والسياسية . فهناك قطاعات جديدة من المجتمع تلقى باللوم على الأزواج المختلفة للنظام التعليمي . وأغلبية الأفراد مهتمة بأن أطفالها لن تستطيع أن تواكب اتجاهات التعليم المختلفة للثانوي الإلزامي . كما أن المعلمين كذلك غير راضين بتلك القيود والحدود الصارمة المفروضة على العملية التعليمية . وغياب الحرية الأكاديمية . والإجبار على تقدير الأداء الأكاديمي بطريقة ذاتية وغير دقيقة .

إن أزمة التعليم في كوبا ترجع إلى زيادة نسبة المتعلمين زيادة كبيرة مقارنة بفرص العمل المتاحة . وهذه الزيادة أصبحت مشكلة سياسية وبالية بعد انهيار الاتحاد السوفيتي . وبالتالي توقفت المساعدات وضعفت التجارة . وذلك قامت الحكومة بتخفيض نسبة المتعلمين . إن تطورات التعليم في كوبا في الفترة بين منتصف السبعينيات ومنتصف التسعينيات . في تلك الفترة استمر "كاسترو" في دعم فكرة التعليم للجميع لدرجة أن كوبا أصبحت أكبر دولة في نسبة التعليم في الدول النامية . فخلال فترة حكومة "كاسترو" تم التوسع في التعليم الأساسي المجاني لكل الأطفال بغض النظر عن محل الإقامة وحالة الأسرة والنوع . وأغلقت المدارس الخاصة لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في التعليم . وبعد انهيار الاتحاد السوفيتي لم تستطع كوبا تلبية احتياجات التعليم . فعانت المدارس من الناحية المالية . ونقص المصادر والموارد في الدولة . الطلاب أصابتهم اليأس وكانوا يذهبون إلى المدارس مجردين من الكتب والورق والأدوات الكتابية . وكان يلزم على الحكومة مراجعة المناهج بسرعة لتنقيتها من كل ما يتعلق بالماركسية . وبدأ المعلمون في التغيب عن المدارس والتخلي عن وظائفهم .

وبالنظر إلى الدول النامية - نيجيريا كمثال - نجد أن أسباب الأزمة التعليمية تتمحور في زيادة عدد الطلاب المتعلمين بالتعليم . عجزت الإمكانيات الاقتصادية . غياب إمكانيات التدريس والتعلم . إن النظام النيجيري لا يفي باحتياجات المجتمع وتقديم المعرفة الأساسية لحل المشكلات المتاحة . والمناهج التعليمية غير صحي حيث يركز على

الشهادات دون الاهتمام بالتعليم والمهارات . والفساد . والتوسع غير المخطط ، وعدم استقرار السياسة التعليمية . بالإضافة إلى ذلك تكمن الأزمة التعليمية التيجيرية في الإحباط الاقتصادي والتضخم وتكدس الفضول الدراسية . وعجز الإمكانيات ، والغش في الإمتحانات . والنظام التعليمي نفسه والذي يؤكد بصورة كبيرة على الامتحانات ، والأسوأ من ذلك . أن تقييم أداء التلميذ يقوم على إمتحان واحد . إعطاء قيمة كبيرة للحصول على الشهادات أكثر من الحصول على المعرفة والمهارات اللازمة . بمعنى أن الظروف التعليمية والمجتمعية لم تنمى اتجاهات إيجابية تجاه اكتساب المهارات والقيم والمعارف الضرورية كشرط لاستحقاق شهادة تعليمية مع التمويل الضعيف جدا للمنشآت التعليمية ؛ ومع العجز الشديد في المعلمين المؤهلين ؛ الغش في القبول ؛ وهناك أزمة في الثقة في قدرة النظام على معالجة المشكلات العديدة والخطيرة التي تواجه المجتمع .

وهناك تحديات تواجه التربويين في القرن الحادى والعشرين من أهمها : زيادة الغموض في التنظيم . التعليم المستمر . استثمار التعليم كما لو كان سلعة سوق . التنافس في ضوء محدودية المصادر الإنسانية . تنمية البرامج التربوية ؛ التنظيمات الثقافية وطريقة عملها . الجوانب السلوكية والخلقية . وإدارة الاختلافات والتباينات .

ويتضح مما سبق أن الأزمة التعليمية في العالم المتقدم والنامى - تختلف من دولة إلى أخرى تبعاً لسباقاتها الثقافية والاجتماعية . وأنها تتفاوت في القوة والشدة أيضاً وفقاً لتقدم أو تأخر هذا المجتمع ومدى استعداده في مواجهة تلك الأزمات .

الأزمة التعليمية في مصر :

وإذا كان هذا الوضع بالنسبة لطبيعة أزمة التعليم بصفة عامة . فإن الوضع لن يختلف كثيراً عن التعرض لأزمة التعليم المصرى . وإن كانت أكثر تأثراً بالبعد التاريخى . وبما مرت به مصر من ظروف انعكست وأثرت في التعليم حتى وقتنا الحاضر . فالتعليم له مقومات وقيمه ورسائله وآلياته لتحقيق أهدافه . وهو في ذلك كله لا ينحزل عن حركة المجتمع . أو حركة التاريخ . فالعلاقة بينهما حية ومتبادلة ومستمرة .

ويتضح ذلك من خلال قصور نظامنا التعليمي في : غلبة الطابع النظرى . صلابة المقررات وجودها بالنسبة لمطالب التعليم والبيئة ومواجهة تحديات العصر ؛ محدودية المقررات الدراسية . قصور الاهتمام بالإنسان الفرد من نواحي ميوله وحاجاته ومشكلاته .

كما يؤكد ذلك القصور في السرعة التي يسير بها التقدم العلمى والتكنولوجى فى السنوات العشرين الأخيرة فى مصر لا يصاحبها سرعة مماثلة فى تكوين كوادر من الأفراد المهرة والتدريبين إدارياً وفنياً.

وبداية . تفتقر معظم انكشافات على اعتبار بداية النصف الثانى من عقد الستينيات بحثابة إعلان حقيقى عن وجود أزمة فى نظام التعليم المصرى . وعن ضرورة البدء فى إصلاحه وتطويره لتجاوز هذه الأزمة . حيث صدر فى عام ١٩٦٥م قرار جمهورى بتشكيل لجنة وزارية لدراسة مشكلات التعليم والعمل . واحتياجات خطة التنمية من القوى العاملة . وسياسة التعليم فى جميع المراحل . ومن الملاحظ حتى قبل الإعلان الصريح عن أزمة التعليم ومنذ الخمسينيات وحتى الآن . أن نوعية المشكلات التعليمية المتدرة تعبر عن عجز النظام العلمى عن تحقيق أهدافه لم تتغير .

ومن خلال تقارير وزارة التربية والتعليم . والخطاب السياسى فى حقبة الستينيات . ومع بداية حقبة السبعينيات وطبقاً لبيان الحكومة الصادر عن وزارة التربية والتعليم . وقبل إنتهاء حقبة السبعينيات أعدت وزارة التربية والتعليم ورقة عمل بعنوان "تطوير وتحديث التعليم فى مصر" ١٩٧٩م . ومع بداية حقبة الثمانينيات ظهرت "استراتيجية تطوير التعليم فى مصر" ١٩٨٧م . ومن ثم يمكن حصر مشكلات التعليم فى ضوء هذه التقارير - السبعينيات والثمانينيات - على النحو التالى :

- ١- الأبنية التعليم : حيث نقص عدد المباني المدرسية الصالحة . ونقص فى التجهيزات المدرسية وكفايتها .
- ٢- نقص تدريب وإعداد المعلم . وعدم كفاية الإدارة التعليمية . مشكلة الإنفاق حيث نقص الإعتمادات والموارد المالية اللازمة للتوسع فى التعليم .
- ٣- اكتظاظ المناهج المقررات الدراسية وتخلفها وانفصالها عن البيئة وتختلف نظم الامتحانات وأساليب التقويم واعتماد أساليب وطرق التدريس على الحفظ والتلقين .
- ٤- الأمية .
- ٥- الإخفاق مبدأ تكافؤ الفرص والمتمثل : عدم تحقيق الاستيعاب الكامل . وارتفاع نسبة التسرب والرسوب . وتعدد فترات اليوم الدراسى . وكثافة الفصول . والتباين فى نوعية الخدمة التعليمية المقدمة بين المدارس الخاصة والمدارس الرسمية .

- ٦- عدم التكافؤ بين تعليم الريف وتعليم المدينة . وعدم التوازن بين خريجي التعليم الفني وحاجة سوق العمل . وتقتصر الاهتمام بالتعليم الفني .
- ٧- الكثافة الطلابية فى الجامعات . وعدم كفاءة نظام القبول فى الجامعات .
- ٨- تدهور الكيف فى التعليم برغم تقدم الكم . والتوسع الكيفى فى التعليم على حساب الكيف . ودون أن يوجه لتلبية احتياجات التنمية الاقتصادية .
- ٩- وجود خلل فى العملية التعليمية . والناتج عن غياب التخطيط .
- ١٠- غياب الفلسفة التعليمية الواضحة . وعدم وجود سياسة تعليمية ثابتة .
- ١١- غياب الطابع القومى للتعليم . وجزئية الإصلاحات التعليمية .
- ١٢- غياب الوعي الجماهيرى بمشكلات النظام التعليمى وأهمية تطويره (وزارة التربية والتعليم . ورقة عمل حول تطوير وتحديث التعليم فى مصر ١٩٧٩م . أحمد فتحى سرور . استراتيجية تطوير التعليم فى مصر . ١٩٨٧م) .

أما عن ...رح الأزمات التعليمية فى حقبة التسعينيات . فقد تم تخصيص فصل منفصل عن أزمة التعليم فى وثيقة "مبارك والتعليم - نظرة إلى المستقبل" . ١٩٩٢ . حيث أكد أن التعليم المصرى يمر بأزمة . وهى جزء من الأزمة العالمية التى يعانى منها جميع دول العالم بدأ فيها الدول المتقدمة . وقد أشارت الوثيقة أن هناك جوانب للأزمة من حيث المباني المدرسية . أحوال المعلم . المناهج . وفى تناولها لجوانب الأزمة عرضت على النحو التالى :

- ١- أزمة التعليم من حيث المباني : إذ لا يصلح أكثر من نصف المدارس المقامة بكل المقاييس للحفاظ على الحد الأدنى للكرامة الإنسانية .
- ٢- أزمة التعليم من حيث أحوال المعلم : فقد تم إهمال المعلم طويلا وتعايش المجتمع طويلا مع الأوضاع السيئة التى يعيش فيها المعلم .
- ٣- أزمة التعليم من حيث المناهج : تشير الوثيقة أننا أسهنا جميعا بشكل أو بآخر فى قتل البسمة على وجود أطفالنا . وأشقىنا الأسرة المصرية التى راحت تلهث وراء تعليم أولادها . ورخنت فى معائب جمة تسببت فى كثير من الأحيان فى شقاء الأسرة المصرية (وزارة التربية والتعليم - مبارك والتعليم - نظرة إلى المستقبل . ١٩٩٢م) وقد عبر عن هذه الأزمة بصدق الرئيس محمد حسنى مبارك فى مطلع هذا العقد . حيث أشار

أن أزمة التعليم قد مست المدرسة والمعلم والمنهج والطالب . وأنه بالرغم من كل الجهود المخلصة التي بذلت . فإن الحعيئة النهائية ما زالت قاصرة عن تحقيق آمال هذا الشعب .

ويشير تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا (٩٢-١٩٩٣م) إلى أن إمتداد الأزمة التعليمية إنما يرجع إلى :

٤٠ قصور الإدارة التعليمية . ويعنى ذلك القصور فى إعداد القيادات التربوية . وجمود الإدارة التعليمية وتسلط بيروقراطيتها .

٤١ قصور فى نظم الاتصالات الفعالة . وغياب الحوار بين قيادات التخطيط التربوى وقواعد التنفيذ . (تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا . ١٩٩٣م) .

ويؤكد تقرير "حالة التعليم بمصر فى عامين (٩٤-١٩٩٥ . ٩٥-١٩٩٦م)" أنه لوحظ فى السنوات العشر الأخيرة تدنى مستوى العملية التعليمية فى المدارس بكل مراحلها . ووجود نوع من التعليم الموازى الذى يتم خارج المدارس عن طريق الدروس الخصوصية التى أصبحت ظاهرة مستشرية وآثارها على التعليم ، وعلى مبدأ تكافؤ الفرص داخل المجتمع المصرى . الذى يمر بتغيرات اجتماعية واقتصادية هامة . وكننتيجة منطقية لضعف ثقة الأسرة أو اقتصادها فى المدرسة وفيما تقدمه من تعليم لأبنائها . اتجهت الأسرة إلى السوق السوداء للتعليم المتمثل فى الدروس الخصوصية . ذلك فضلاً عن تفسى ظاهرة الكتب الخارجية التى كان من أهم أسبابها عدم تطوير الكتب الدراسية وابتعادها عن مسيرة الأساليب الحديثة فى الطباعة . وجمود المحتوى . لذا برزت الحاجة إلى مراقبة جودة العملية التعليمية حتى يمكن الحد من تدنى مخرجات التعليم والفقرة الواضح فى انعاند منه . كما يتمثل فى نقص المهارات والخبرات اللازمة التى يتطلبها سوق العمل فى المتخرجين من هذا التعليم .

ويشير حامد عنار (١٩٩٨م) أن هناك أزمة تعليمية . وأن إصلاح التعليم لا يتم إلا بإحداث تغييرات جذرية فى بناء هيكل التعليم . واعتماد خطة الإصلاح على تنمية المهارات للمتعلم والاهتمام بإعداد المعلم وتكثيف الإنفاق على التعليم . وأكد أن الإنفاق

على التعليم مازال ضعيفاً ولا أمل في تطوير التعليم بدون مضاعفة الميزانيات . وقد أرجح أسباب الأزمة التعليمية إلى :

- ١- الإنفاق على التعليم ما زال ضعيفاً .
- ٢- الدروس الخصوصية مقسدة لطلاب والمعلم والسياسة التعليمية . ولا بد من تجريمها ومحاربتها بقسوة .
- ٣- التعليم غائب عن تكوين الشخصية المتكاملة .
- ٤- نسبة الحاصلين على شهادات جامعية في سوق العمل لا تتعدى ٦٪ .
- ٥- تدنى التعليم كماً وكيفاً .
- ٦- اعتماد الأنظمة التعليمية العربية على التجارب التربوية الأجنبية بدون فحص دقيق وبما يتواءم مع الأوضاع العربية التي نبتت فيها .

إن مجرد إعلان الحرب على الدروس الخصوصية في مانشيتات الصحف وعلى شاشات التليفزيون بينما العملية التعليمية على حالها . . فإن ذلك لن تغير من الأمر شيئاً . حينما تفتقد العملية التعليمية إلى المعلم المؤهل . رغم إنتشار كليات التربية في معظم الأقاليم . وعندما تفتقد العملية التعليمية إلى المنهج الواضح . والإدارة المدرسية الصارمة . وانتابعة ارفابية المستمرة . هنا لابد أن يعلو شأن الدروس الخصوصية . نحسن نطاقها بعودة دور المفتشين والمراقبين الذين كانوا يدخلون الفصول . ويراقبون أداء المعلمين . ويسألون التلاميذ ويحاسبون المقصرين فوراً . ونطالب بالتدقيق في اختيار المعلم التربوي الذي يستحق أن يقف أمام التلاميذ معلماً ومربياً وقادة .

وتعتبر هذه الأسباب المتداخلة والمعقدة عن عجز النظام التعليمي في مصر عن تحقيق أهدافه وحل مشكلاته المختلفة بشكل يعوق عن المساهمة في تغيير وتطوير العملية التعليمية . ومن ثم تعد هذه الأسباب بمثابة مؤشرات عن وجود أزمة داخل النظام التعليمي بمصر . إن تطوير التعليم والخروج من أزمتة الراحة هو انعكاس لرغبة قومية طالما أن هناك اتفاقاً لدى الرأي العام على أن التعليم هو الأمن القومي لمصر . ومن ثم فلا يمكن أن ينفراد به فرد أو وزير أو وزارة . ولكننا مسؤولة قومية يتحملها المجتمع (مشروع مبارك القومي . وزارة التربية والتعليم . ١٩٩٦م) .

أزمة الإدارة التعليمية :

ركزت معظم الكتابات والتحليلات التي تناولت نظامنا التعليمي على فئتين من أوضاع المثلث الذي يتشكل منه أى نظام تعليمي حيث . فاهتم بعض الخبراء والمتخصصين بفلسفة النظام التعليمي ومناهج الدراسة . وانشغل البعض الآخر بسياسات النظام التعليمي وأهدافه . وأهدنت الركيزة الثالثة للنسق التعليمي كله والتي لا تقل أهمية عن الركيزتين الأوليين ألا وهي الإدارة التعليمية بجوانبها المالية والإدارة والتنظيمية أو ما يطلق عليه "دالة الإجراءات" .

ولنا أن نتصور مصنعا . أقام منشآته . واستورد آلاته ومعداته وحدد أهداف إنتاجه ومناطق تسويته ثم غاب عن كل ذلك الإدارة الكفء التي تضمن متابعة كل مرحلة من مراحل الإنتاج وتخلق آلية لقياس الجودة والتفتيش على فاعلية نظم العمل وكفاءة العمال . وتوفير مناخ إجتماعى وثقافى داخل المنشأة تضمن انسياب العلاقات الصناعية بما يحقق درجة أعلى من التناغم والتعاون ويقلل درجة التشاحن والمنافسة أو ما يطلق عليه فى أدبيات الإدارة الحديثة "ثقافة المنظمة" فإذا كانت المناهج والنظام القيمي فى أوساطنا التعليمية هى بمثابة تدفقات الدم فإن النظام الإدارى للعملية التعليمية هو ما يمكن وصفه بأنه الشرايين والأوردة والشعيرات الدموية المسنولة عن حركة هذه التدفقات إلى كل جزء من أجزاء الكائن الحى .

فكيف يتأتى لنظام تعليمى النجاح دون إدارة عصرية حديثة تؤمن بما يقوم به وتسمى لتوفير أفضل ظروف ممكنة لنجاح النسق التعليمى كله؟ ثم هل تستطيع إدارة تعليمية أنشئت منذ ما يزيد عن سبعين عاما أن تلبى مطالب ومتغيرات واسعة المدى وعميقة الأثر طرأت على نظامنا التعليمى وبنيته المؤسسية . وحتى يتبين لنا حجم ومقدار التحدى الذى نواجهه الإدارة التعليمية الراهنة علينا أن نتوقف قليلا لنعرض بالشرح والتحليل للتطور الذى طرأ على البنية المؤسسية لقطاع التعليم فى مصر خلال الأعوام العشرين الأخيرة .

تطور البناء المؤسسى لقطاع التعليم فى مصر :

إذا بدأنا بقطاع التعليم قبل الجامعى فنجد أن التطور الذى طرأ على المنشآت التعليمية والميزانيات المخصصة لقطاع التعليم قد تجاوز عشر أضعاف تقريباً . ففى عام ١٩٧٥م كان عدد المدارس لا يزيد على ٨٧٨٠ مدرسة زاد عم ١٩٩٧م إلى ١٢٦٢٩ مدرسة ثم إلى ١٥ ألف مدرسة عام ١٩٨٥م ثم إلى ٢٥ ألف مدرسة عام ١٩٩١م وفى عام ١٩٩٨م تجاوز عدد المدارس العاملة فى البلاد ٣١ ألف مدرسة . وبالمقابل زاد عدد التلاميذ من ٣ ملايين تلميذ إلى ٦ ملايين إلى ١٢ مليون تلميذ ووصل عددهم ١٥ مليون تلميذ بجميع مراحل ومستويات التعليم . ومقابل هذا ارتفع عدد المعلمين فى التعليم قبل الجامعى من أقل من ٥٥ ألف معلم عام ١٩٧٥م إلى ما يزيد حالياً على ٤٥٠ ألف معلم علاوة على جهاز إدارى من عمال وموظفين يزيد على ٢٠٠ ألف شخص يتوزعون بين مديريات ومناطق التعليم المختلفة أى ما يعادل ٣١ من إجمالى العمالة بوزارة التربية والتعليم . هذا من حيث الحشد الإنسانى الذى يتحرك فى نسق تعليمى طرأ عليه تغير مؤسسى وقيسى هائل تمثل فى :

أولاً : توسع كبير وملحوظ فى المدارس الخاصة (بمصروفات) والتي يزيد عددها الآن على ٧ آلاف مدرسة فى جميع مراحل التعليم قبل الجامعى وتتراوح مصروفاتها بين ألف جنيه للتلميذ بما يمثل شكلاً من أشكال الإنقسام الطبقي والاجتماعى الواضح فى النظام التعليمى بكل تداعياته وتجلياته وتأثيراته على النشء والشباب .

ثانياً : أن النظام التعليمى بشقيه (الحكومى . والخاص) قد أصبح واقعياً أسيراً لنظام تعليمى غير رسمى يقوم على مافيا شديدة البأس فى مجال الدروس الخصوصية تتم داخل المنازل وتجرى فى مراكز علنية تعلن عن نفسها بسفور وتبجح يدعمها سلوك فظ وإجرامى من جانب عدد ليس بقليل من المعلمين والعاملين فى حقل التعليم . لقد تجاوز الوضع الحد الخطر ليبند فى صميم جوهر الوجود الاجتماعى والثقافى لأهدافنا الوطنية ونسق قيمنا الثقافية .

ثالثاً : يجرى كل ذلك دون خلق آلية إدارية تعليمية فعالة وحازمة للتفتيش على ما يحدث فى المدارس الحكومية والخاصة سواء على مستوى الأداء التعليمى أو المستوى التربوى . كما أن خلق هذه الآلية الإدارية التفتيشية لن يكتب لها النجاح دون

إيجاد آلية اجتماعية وإعلامية وقانونية متكاملة لمحاربة هذا السرطان الاجتماعي وعبر تعاون جهاز الإعلام الرسمي والصحافة والتشريع لكشف مخاطر هذه الممارسة على الأجيال الجديدة وانهيار القيمة الأخلاقية الأولى التي تشكل من خلالها بدركات هذه الأجيال . وهي قيمة الأستاذية والقدوة . والحقيقة أنه مهما زادت الاعتمادات المخصصة لقطاع التعليم في الموازنة العامة من ١٤١٧ مليون جنيه عام ١٩٨٤/٨٣م إلى ١٤ مليار جنيه عام ١٩٩٨/٩٧م فلن يكتب لها النجاح ما دامت لم تتضافر جهود المؤسسة الإعلامية والمؤسسة التعليمية في حرب طاحنة ضد سرطان الدروس الخصوصية .

رابعاً : أن عوامل الضبط الاجتماعي القيمي الراسخة منذ عقود طويلة قد تعرضت للتحلل خلال العقود الثلاثة الأخيرة خاصة بعد عام ١٩٧٤م وظهور السلوكيات للأجيال الجديدة إلى ممارسات غير مقبولة تشكل مصادر خطر وخلل على الأداء الاجتماعي العام ونظرة على سلوك وممارسات آلاف الطلاب اليومية داخل الفصول أو خارج المدرسة تصيب المراقب بالقلق والاضطراب لذا فإن الحاجة ماسة لتشديد عناصر الرقابة المدرسية داخل المؤسسة التعليمية وعناصر الرقابة الشرطة والمدنية خارج المدرسة لضبط الجنوح والانفلات في سلوكيات الكثيرين : والشوارع حافلة بالكثير من مظاهر هذه السلوكيات في فترات خروج الطلاب من مدارسهم . والأمر نفسه غالباً ما يثار بشأن سلوكيات كثير من المعلمين في الفصول وبين الطلاب بما يصل إلى حد التجريم سواء في المدارس الخاصة أو المدارس الحكومية .

خامساً : ما زالت الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية يغلب عليها الطابع الشكلي والمظهري في الكثير من مدارسنا . وما زالت الإدارات التعليمية تتعامل مع هذه الأنشطة دون المستوى المطلوب . وهو قصور لا يقل خطراً عن انفلات الأداء التعليمي والتربوي بالمدارس الحكومية والخاصة ، ويمكن القول نفسه بالنسبة لإدخال نظم الحاسبات الإلكترونية في النظام التعليمي . ومن هنا فإن الحاجة ماسة لإعادة النظر في المستوى المركزي ومديريات التعليم بالمحافظات ومنحها سلطات وصلاحيات كاملة لاتخاذ القرارات الحازمة والحاسمة لوقف تدهور كامل النسق التعليمي قبل الجامعي . ومع تدهور وانهيار جيل كامل من أبنائنا (عبد الخالق فاروق . جريدة الأهرام .

١٩٩٩م)

ثانياً : تصور مقترح لإدارة الأزمة التعليمية فى ضوء الاتجاهات الحديثة :
من خلال الإطار النظرى لإدارة الأزمة . بالإضافة إلى استعراض لأهم الإتجاهات
الحديثة فى إدارة الأزمة التعليمية فى السنوات العشر الأخيرة . يمكن عرض التصور
المقترح كالآتى :

١- اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة لتوقع الأزمة :

حيث أن الأزمة التعليمية تحدث جزئياً بسبب أحداث بيئية لا تستطيع المنظومة
التعليمية أو المدرسية تجنبها . وتحدث نتيجة قصور داخل هذه المنظومة . مع ملاحظة
أن هذا التصور له جذور العميقة كما أن العاملين بالتعليم يعتقدون أنهم يستخدمون أفضل
الطرق ويسيروا وفقاً لأحدث استراتيجيات . ومن ثم كان ضرورياً وضع قائمة إرشادية
Guidelines أو وصفات Prescriptions تصف الطرق والأساليب والاستراتيجيات التى
يمكن أن تترجم بسهولة إلى أداءات فعلية بحيث تعدل من سلوك القادة التعليميين
ولتدريبهم على مواجهة الأزمة . أيضا تعليمهم كيفية التصرف تجاهها من خلال أساليب
التدابير الوقائية التى تحول دون وقوع الأزمة . وعلى الرغم من الصعوبات التى تنجم عن
أحداث بيئية يصعب التحكم فيها . مما قد يؤدى إلى فشل الخطط التعليمية . ونظراً
لصعوبة الحصول على مؤشرات وبيانات دقيقة . فإن القادة التعليميين مطالبون بالتنبؤ
المبكر بالإشارات التحذيرية المبكرة لجوانب الخطر . مع البدء فى اتخاذ إجراءات وقائية
وعلاجية سريعة لمنع حدوث الأزمات أو الحد منها قبل وقوعها وانتشارها وتقليل الفاقد .

إن نجاح أية استراتيجية تعليمية لا يتوقف على تنفيذها بالفعل من المركز . بل من
المجتمعات المحلية وفى المناطق التعليمية والمدرسية . وذلك أن استراتيجيات إدارة الأزمة
التعليمية لا تكتمل إلا بعد أن يكون إعدادها من خلال عمل مشترك لمن سيقومون
بتنفيذها .

وتمثل مواجهة الواقع وعدم الهروب من الحقيقة أول وأهم خطوة لإدارة الأزمة .
والاعتراف بوجودها وفق ظروفها . ومن الخطأ محاولة تجاهل وجود الأزمة مهما صغر
حجمها . وهذا يفرض على القادة التربويين والتعليميين تحمل المسؤولية والقدرة على
تلقي الصدمات . والشهات فى تفسير وتحليل المواقف . وكذا المعلومات المتاحة .
والاستعداد لمواجهة الأزمة والمهارة فى تشخيص مسبباتها . والمهارة فى خلق بدائل

جديدة وحلول مجدية . والشجاعة في تقبل المخاطر المحسوبة . والمحاسبة الفورية . والقادة التعليميين ومتخذى القرار مطالبون بالتنبؤ بما نسيه الإشارات التحذيرية المبكرة Early-Warning Signals مع البدء بإجراءات وقائية وعلاجية لمنع الأزمات من الحدوث أولاً والتفشي والتفاقم ثانياً . ويتطلب اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة لتوقع الأزمة بضرورة إقامة جهاز قومي على أعلى مستوى من السلطة لإدارة الأزمات للتخطيط والتنسيق بين الجهات المسؤولة والجهود الشعبية .

٢- تخفيف حدة الأزمة والاستعداد للمواجهة الشاملة :

أما وقد بدأت الأزمة . أو وقعت بالفعل . فإنه لا ناص من التدخل لتخفيف حدتها باحتوائها . والحيولة دون تفاقمها . ويتطلب ذلك اتخاذ إجراءات سريعة في المجال التعليمي لتخفيف حدة الأزمة : مثال : أنه يمكن رفع إنتاجية التعليم . إذا كانت أزمة متمثلة في تدهور مستوى مخرجاته ويتطلب ذلك :

- ٤٠ زيادة الاهتمام بمراقبة جودة التعليم والتأكيد على تحسين مدخلات العملية التعليمية . حتى يمكن الحد من تدنى مخرجات التعليم .
- ٤١ الارتفاع بمستوى إعداد المعلم وتدريبه .
- ٤٢ القيادة القوية للمدرسة .
- ٤٣ الامتحانات الجيدة والمناهج المتطورة .
- ٤٤ آليات جديدة لتطور مراقبة الجودة في العملية التعليمية .
- ٤٥ إنتظام التلاميذ في الذهاب إلى المدرسة والاستمرارية من خلال محاربة الدروس الخصوصية . وعودة الدور الوظيفي والتعليمي والتربوي للمدرسة .

إن تخفيف حدة الأزمة التعميمية ليس عملية عشوائية . تقوم فيها الإدارة التعليمية باتخاذ إجراءات غير مدروسة . ولكنها مرحلة تتضمن :

- ٤٦ وصف الواقع التعليمي وتحليله وتفسيره .
- ٤٧ تشخيص واقع القصور في العملية التعليمية .
- ٤٨ تحديد الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة . التي يمكن توظيفها للتخفيف من وقع الأزمة ومواجهتها .

٤- تدريب القوى البشرية من رجال التعليم والإدارة التعليمية . تدريباً يمكنهم من مواجهة الأزمة بما يتطلبه ذلك من معارف فنية وإدارية ومهارات وقدرات وسلوكيات واتجاهات تتطلبها مرحلة المواجهة .

ويتطلب الاستعداد لمواجهة الأزمة عند وضع الاستراتيجيات والخطط أن تكون الخطة واقعية وشاملة وليست تجزئية .

- إنشاء آلية لمواجهة الأزمة . وهذه الآلية المقترحة ينبغي أن تكون قادرة على :

٥- تحقيق التكامل بين الأنشطة . وإجراءات مواجهة الأزمات .
٦- توفير المرونة في التصرف والقدرة على التكيف مع المتغيرات والمواقف الجديدة .

٧- بناء شبكة من الاتصالات الفعالة . كيفية إدارتها والاستفادة منها .
٨- وجود قيادة فاعلة تشجع على الإدارة الذاتية والتقويم الذاتي تساعد على خلق مناخ تربوي تنظيمي يشجع الابتكار والتجديد والتغيير وزيادة التوقعات من جانب أفراد المؤسسة التعليمية .

٩- التنبؤ بالاحتمالات المستقبلية المختلفة . وتحسباً لوقوع أى حدث جديد وتحديد الأولويات في ضوء طبيعة الموقف والحدث .

١٠- إضافة نوع من اللامركزية في إدارة المدرسة لإتاحة الفرصة لمدير المدرسة في القيام بدور فعال في عمل برنامج تدريبي لتنمية وعى الطلاب في مواجهة الأزمات والكوارث .

١١- عقد اجتماعات دورية ومستمرة مع أسرة المدرسة والطلاب لمناقشة الأزمات التعليمية الحالية بالمجتمع والتعرف على أفضل الأساليب لمواجهتها .

١٢- حث أفراد الإدارة والمعلمون والأخصائيون على المشاركة في وضع برنامج تدريبي لتنمية وعى الطلاب مع إتاحة الفرصة للمعلمين والمهوبين في هذا المجال .

١٣- يقوم المدير بتحديد الأدوار الخاصة بكل فرد في الإدارة في برنامج التدريب للطلاب مع الإشراف على تنفيذ ذلك البرنامج بمشاركة المدير والوكيل والعاملين .

٤ ضرورة تعميم وعمل سيناريوهات تتضمن الاحتمالات المختلفة يتدرب عليها المسؤولين عن العملية التعليمية قبل وقوع الأزمة .

إعداد السيناريوهات :

يتم في هذه المرحلة إعداد سيناريوهات بديلة لإدارة الأزمات وعند إعداد السيناريوهات يجب الإلتزام بالقواعد التالية :^(١٠)

٥ تصرف رئيس فريق إدارة الأزمة بجدية والعمل على إشارة تحديات أعضاء الفريق للإستجابة للتهديد الذي تتعرض له المنظمة وخلق الإحساس بالطوارئ والواقعية لديهم .

٦ إتاحة الموارد الفنية اللازمة (خط فاكس . تليفون ، حاسب آلي ، الخ . الخ) قبل انعقاد إجتماع فريق الأزمة .

٧ الاحتفاظ بطابع سرية البيانات ومقترحات وردود أفعال أعضاء الفريق أثناء جلسات إعداد السيناريوهات .

٨ إعداد السيناريوهات في غرفة مراقبة الأزمة ، بما يضمن قدر كبير من الجدية والواقعية على هذه الجلسات .

٩ عدم السماح لأي مدير أو إدارة بمفردها بأن تهيمن على صياغة الاستراتيجية أو على جلسات إعداد السيناريو .

١٠ عدم السماح لأي مدير أو إدارة بعدم الاشتراك في المناقشات .

١١ تناول المسائل المتعلقة بالميزانية والمتطلبات المالية لكل إدارة بطريقة مباشرة .

^(١٠) محافظة انذوقية - مركز الدراسات الوظيفية ، برنامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية للعاملين في مجال الدعوة الإسلامية

بوسط الدلتا ، دور المدير في مواجهة الأزمات ، ديسمبر ١٩٩٦ ، ص ٥٧ - ٧٠ .

ويوضح الجدول التالي نموذج لأفضل وأسوأ سيناريو لإدارة الأزمة :

أفضل سيناريو	أسوأ سيناريو	
إستعداد المنظمة لمواجهة أزمة واحدة على الأقل في كل مجموعة من مجموعات الأزمات.	تقع الأزمة التي تم استبعاد حدوثها أو التي كانت الاستعدادات الخاصة بها عند أدنى مستوى ممكن. تقع سلسلة من الأزمات غير المتوقعة.	أنواع الأزمات
اكتشاف هذه الإشارات وتسجيلها وإبلاغها. فاعلية وسائل احتواء الأضرار. استعادة النشاط بيسر وبدون اضطرابات. الاستفادة من دروس الأزمة الحالية والخبرات المتراكمة لزيادة قدرات المنظمة.	حجب وتجاهل علامات الإنذار المبكر. عدم فاعلية وسائل احتواء الأضرار. المثقل في استعادة النشاط. عدم استخلاص أي دروس.	المراحل : - الإنذار المبكر. - احتواء الأضرار. - إستعداد النشاط. - التععم.
وجود برامج محددة للتقييم والتحليل المستمر للمخاطر المحتملة. وجود شبكات معلومات مفتوحة ونظم اتصالات قائم على الصدق والصراحة. تحقيق التوازن بين الاحتياجات والقدرات الإنسانية. وجود احتياطات مناسبة للتعامل مع الأزمة بنجاح.	تحليل خاطئ للمخاطر بل وتجاهلها أحياناً. انتعيم على المعلومات وانسحاب خطوط الاتصالات. استبعاد العوامل الإنسانية. حدوث الأزمة في أسوأ مكان ووقت.	نظم تحليل المخاطر. الاتصالات والمعلومات. الموارد البشرية. الاحتياطات.
تقوم الأصراف الرئيسية بالدور المطلوب منها. ثبوت بضلان اتهامات الأطراف الخارجية وإثبات أن المنظمة تعمل بجدية.	وقوع ضحايا من الأصراف البرينة. ثبوت صحة اتهامات الأصراف الخارجية العادية بأن المنظمة تقامست حسن أداء واجبها.	الأطراف المعنية داخل المنظمة خارج المنظمة.

ويوضح الجدول السابق أن أسوأ سيناريو يتضمن وقوع أزمة واحدة على الأقل وتكون المنظمة أقل استعداداً لمواجهةها لأنها لم تخطط لذلك بشكل كافٍ أو استبعدت احتمال حدوثها وتقع الأزمة في أسوأ وقت وفي أسوأ موقع محتمل . كما يتضمن هذا السيناريو حدوث سلسلة من الأزمات غير المتوقعة قبل أو بعد أزمة رئيسية وعلاوة على ذلك يتضمن هذا السيناريو مجموعة من الأنشطة اللازمة لمواجهة الأزمات التي تجلب المتاعب على المنظمة بمعنى أن الاستعدادات التي تنفذها المنظمة تؤدي لتفاقم الأزمة .

ويعنى أسوأ سيناريو ممكن الحدوث أن المنظمة إما فشلت في إلتقاط علامات الإنذار المبكر أو تجاهلتها عمداً أو أن نظم الإنذار المبكر أعطت مؤشرات مضللة ولم تمكن المنظمة من وضع الاستعدادات لاحتواء الأضرار وبالتالي لم تنجح في استعادة النشاط ولم تستخلص أي دروس تضيفها إلى خبرتها المتراكمة أو أن الاستعدادات مصممة بطريقة خاطئة أو غير موجودة أصلاً .

وفي ظل أسوأ سيناريو ممكن الحدوث يتم التقليل من دور العوامل الإنسانية في الأزمة ويتسم النظام بالإفراط الشديد في الثقة والتحليل الخاطئ للمخاطر وانسياب الاتصالات ووضوح نقاط الضعف في الثقافة التنظيمية .

ويؤكد هذا السيناريو صحة إدعاءات الأطراف بأن المنظمة تجاهلت الأزمة وتعمدت ألا تفعل شيئاً . ويترتب على ذلك إلحاق أضرار بالغة بالآخرين بما يترتب على ذلك من تدهور الروح المعنوية للعاملين في المنظمة ونظرتهم للإدارة العليا باعتبارها تبذل جهداً كبيراً في إنكار الأزمة بدلا من الاستعداد لمواجهةها .

وفي حالة أفضل سيناريو كون المنظمة مستعدة لمواجهة أزمة واحدة على الأقل وتوجد لديها خطط وإجراءات تم التدريب عليها وتكون الأطراف المعنية على معرفة وثيقة بالدور المطلوب منها . وتوجد بدائل احتياطية عند غياب بعض الأطراف الهامة . وتتوافر الموارد اللازمة لمواجهة الأزمات .

كما يوجد لدى المنظمة وسائل اكتشاف وتسجيل وإرسال إشارات الإنذار المبكر عن الأزمات الوشيكة الحدوث وتكون وسيلة احتواء الأضرار جاهزة للعمل . وتكون المنظمة قد حددت الموارد اللازمة لاستعادة نشاط الوحدات الرئيسية . كما تم الاستفادة من المعلومات المتاحة في تحسين نظم إدارة الأزمات .

وباستخدام أفضل وأسوأ سيناريو ممكن الحدوث . يتم التقدير الفوري للخسائر البشرية والمادية ومعرفة كيف ولماذا وقعت الأزمة . وتحديد استخدام وسائل احتواء الأضرار ثم إخطار الأطراف المعنية الياسة الداخلية والخارجية . ويعقب ذلك مباشرة اتخاذ إجراءات وقائية للتعامل مع الأزمات الفرعية التي قد تنجم عن الأزمة الرئيسية . ويتم استئناف النشاط وذلك كله من خلال الاتصالات بين فريق الأزمات الذي يقوم بجمع الحقائق وتحليلها والسيطرة على الأضرار والقيام بالاتصالات اللازمة انتهائها إلى وضع استراتيجية تحدد ما يجب فعله عند وقوع أزمات مماثلة في المستقبل .

ويجب أن يقوم فريق الأزمة بالتنسيق اللاحق لسيناريوهات إدارة الأزمات .

- العياغة النهائية لاستراتيجية إدارة الأزمات:

بعد اكتشاف الحقائق وتحديد السيناريوهات وتقييمها . يجب أن يقوم فريق إدارة الأزمة بصياغة الاستراتيجية التي تتعامل مع كل أزمة .

وتحدد الاستراتيجية الجوانب الآتية :

- ١- المتحدث الرسمي باسم المنظمة عند حدوث أزمة . وما يحتاجه من دورات تدريبية .
- ٢- مكان وتجهيزات القاعة المركزية لإدارة الأزمات .
- ٣- المعلومات والبيانات الحساسة .
- ٤- وسائل الإعلام التي قد تغطي السيناريوهات الرئيسية التي أعدها الفريق .
- ٥- تسلسل الأوامر وتوزيع المسؤوليات عند حدوث أزمة .
- ٦- خطة الاتصالات المعنية بإبلاغ العاملين في المنظمة بشأن الأحداث المحيطة بالكارثة . بحيث تصلهم الرسالة في هذا الشأن من داخل المنظمة وليس من وسائل الإعلام الخارجية .
- ٧- قائمة بجميع الأعضاء النشيطين في فريق إدارة الأزمة بحيث لا توجد شكوك بشأن من سيتخذ القرار بالإضافة إلى أسماء المساعدين في ترتيب ملائم .
- ٨- كيفية إعلام العملاء بتطور موقف الأزمة .

٣- مواجهة الأزمة التعليمية :

وهذه هي العملية التنفيذية للقضاء على الأزمة . وواضح أن نجاحها يتوقف على المرحلة السابقة وهي مرحلة تخفيف حدة الأزمة والاستعداد لمواجهة . ويتوقف النجاح في مواجهة الأزمة وانتفاء علينا على ما يلي :

٤ أن تكون هذه المواجهة شاملة بحيث تأخذ في اعتبارها أن التعليم منظومة مجتمعية وأن هناك منظومات فرعية له بينها اعتماد وتأثير وتبادل واستخدام أساليب بينها اتساق وتناغم لما بين هذه الأزمات من أسباب مشتركة . مثال لذلك زيادة حجم الإنفاق على التعليم كأحد المداخل لمعالجة الأزمة التعليمية . وهي الخطوة التي إذا تمت بمعزل عما يكون أن يقدم من حلول لبقية أمشكلات التعليمية داخل المنظمات التعليمية . أو لبقية جوانب الأزمة خارج النظام التعليمي . وتسمح حلا عديم الجدرى . لأنه ركز على جانب واحد من جوانب المنظومة التعليمية ولم يشمل كل الجوانب .

٥ أن تكون المواجهة قائمة وفقا لبرنامج علمي للأولويات .

٦ المرونة : وتعنى التخطيط والإعداد لمواجهة المواقف فى ضوء كافة الاحتمالات والإمكانيات المتاحة .

٧ الدقة : وتعنى التصور الدقيق لموقف الأزمة أو الكارثة واحتمالاتها .

٨ أن تكون قائمة على أساس من الكفاءة العالية فى الأداء والمتابعة .

٩ وتكون قائمة على أساس تشاركى . يضع الآراء المختلفة فى الاعتبار . وتسعى جاهدة إلى إجتذاب الطوائف التعليمية الأخرى وغيرها للقيام بدور إيجابى . أيضاً يتعين أن تشمل مواجهة الأزمة أن تكون خطة تطوير وتحسين العملية التعليمية متضمنة مشاركة العاملين الذين يعملون فى الميدان الحقيقى للتعليم .

١٠ كما يجب أن تكون المواجهة قائمة على إدارة المخرجات : وهى طريقة لتعظيم نواتج المدرسة من خلال تعظيم إسهامات أفرادها . ويعتبر الأداء الكمي والكيفى هو المعيار للحكم على فعالية المدرسة من خلال الإستخدام الجيد للموارد المتاحة وضمان الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات والتنسيق بين الأنشطة والجهات التى ستشترك فى المواجهة .

- ٤- تحديد الواجبات الخاصة والعامّة للجهات ، والأجهزة المختلفة التي يمكنها أن تشارك في الوقاية .
- ٥- ضرورة إدخال علم إدارة الأزمات بكلّيات التربية والدارس .
- ٦- إنشاء بنك معلومات في مجال بحابمة وإدارة الأزمات وتحقيق سرعة وثقة نقل المعلومات .

٤- استعادة النشاط : التخطيط لإدارة الأزمة التعليمية :

إن مواجهة الأزمة والقضاء عليها بعيد الحال . كما كانت عليه قبل حدوثها . إلا أن ذلك ليس كافياً . ومن ثم كان من الضروري أن تكون هناك مرحلة تالية على جانب من الأهمية هي التخطيط لإدارة الأزمة التعليمية . بمعنى ضرورة وجود خطط طويلة الأجل وتسيير الأجل لإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة : ويتطلب ذلك من القيادات التعليمية وهيئة العاملين في المؤسسات التعليمية التسلح بالقدرات الفنية والإدارية :

- ١- الاهتمام بتدريس علوم المستقبل وتكنولوجيا عصر المعلومات على مستوى المدارس .
- ٢- الاهتمام بفرق إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية بحيث تكون مهتمة التنبؤ بالأزمات والمخاطر التعليمية . والتخطيط لمواجهةها بأسلوب المبادرة . وليس بأسلوب رد الفعل بعد وقوع الأزمة .
- ٣- الاهتمام بالتدريب على خطط مواجهة الأزمة التعليمية وعلى كيفية التعامل مع أجهزة الإعلام والرأي العام .
- ٤- إن الإدارة والتخطيط لنظام التعليم يجب أن يترك للمربين المهنيين الذين لديهم التدريب والخبرة في مجال التعليم . مع ضرورة استقرار السياسة التعليمية لفترة معقولة (على الأقل خمس سنوات) .
- ٥- وضع خطة وطنية شاملة واستراتيجية متكاملة الأبعاد تهدف إلى إعداد النشء لمواجهة الأزمات والكوارث . وأيضاً مواجهة تحديات القرن القادم ضمن رؤية مستقبلية واضحة .

إن التطوير الناجح للتعليم لا يتمثل فقط في المناهج الدراسية أو سنوات التعليم أو نظم الامتحانات . وإنما التطوير يبدأ من الداخل والخارج كما يقتضى مراعاة تحديد نقاط

الضعف وجوانب القوة . ثم البحث عن أسباب الضعف . كما أن التطوير الناجح للتعليم
يؤسس على التدريب الفعال للمعلمين وزيادة المهارات التدريسية والأساليب الفنية لديهم .

وسوف نتناول الخطوات التي يتم من خلالها تطوير التعليم وتحديثه :

- ١- تكافؤ الفرص في التعليم وتخفيض الأعباء عن الأسرة .
- ٢- إدخال التكنولوجيا المتطورة وترسيخها .
- ٣- التندية المهنية للمعلمين وإصلاح أحوالهم .
- ٤- الاهتمام بذوى الاحتياجات الخاصة .
- ٥- تطوير المناهج ونظم الامتحانات .
- ٦- الاستفادة من الخبرات العالمية في تطوير التعليم .
- ٧- تطوير الإدارة التعليمية بما يتضمنه من تخطيط ورسم سياسات .
- ٨- تطوير المباني المدرسية وتجهيزاتها .
- ٩- ربط التعليم باستراتيجية التنمية الشاملة - الاجتماعية . الاقتصادي .
والثقافية .

إلا أنه في ضوء الخطوات السابقة يجب مراعاة العديد من الاعتبارات التي يجب أن
تؤخذ في الاعتبار عند إجراء عملية التطوير :

- ١- إجراء دراسات عملية كافية لتحديد الاحتياجات المجتمعية حتى يمكن
تطوير المنهج التعليمي ليفي بالاحتياجات الحقيقية للمتعلمين ويزودهم
بالمهارات الأساسية اللازمة للحياة الحاضرة والمستقبلية .
- ٢- إشراك المفكرين والساسة ورجال الأعمال في مرحلة تحديد الأهداف العامة
للمناهج .
- ٣- إعداد منهج بشكل متكامل بحيث يستوعب كل شروط وعناصر . من
أهداف ومحتوى ومواد تعليمية متنوعة .
- ٤- مدى تقبل الأشياء الجديدة التي تم إضافتها لتطوير النظام التعليمي وتلازمها
مع العادات والتقاليد الخاصة بالمجتمع .
- ٥- مراعاة الإمكانيات المادية اللازمة لتطوير التعليم .
- ٦- الاحتفاظ بالأصالة وتكييفها مع المعاصرة .

٥ - التعلم (الدروس المستفادة) :

- ٤٠ التعرف على التجارب التربوية العالمية في مجال إدارة الأزمة التعليمية . والاستفادة من خبرات الآخرين بعد الفرز الدقيق . وتعرف كامل على الأوضاع التي نبئت فيها . مع صبغها بالصبغة التربوية والخصوصيات الثقافية . والإجابة الدقيقة عن التسؤلات . ماذا . ولماذا تنقل عن الآخرين؟
 - ٤١ التعرف على الأنظمة التربوية الدولية . والإصلاح على تجارب وانجازات الآخرين .
 - ٤٢ الخروج بالدروس المستفادة من إدارة الأزمة التعليمية ومحاولة تجنبها في المستقبل ، لأن استرجاع الأحداث واستخلاص الدروس يؤدي إلى التقليل من آثار الأزمات ونتائجها .
 - ٤٣ الاهتمام بدراسة جوانب الأزمة . مع ضرورة وجود هيئة علمية مرجعية تقدم المشورة لوسائل الإعلام . والاهتمام بنشر الثقافة العملية . ووضع خطط عملية والتدريب عليها لمواجهة الأزمات .
 - ٤٤ إتخاذ فلسفة المجتمع وتطلعاته وآماله وواقعه ومشكلاته وأزماته التعليمية أساساً للفلسفة التعليمية . وعلى ضوء فلسفة التعليم ، يتم وضع السياسات والخطط التعليمية التي تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والواقف الجديدة .
 - ٤٥ الإصلاحات الجزئية لمعالجة أي أزمة تعليمية ليست ذات قيمة وهي في كثير من الحالات خادعة تعمل كمسكن تاركاً المشكلات والأزمات الحقيقية تتفاقم .
 - ٤٦ الاستقرار مطلوب في البنية والمناهج واللوائح الإدارية والتنظيمات . وعلى ذلك فإن الإصلاح أن يكون مؤسسياً : أي يصبح جزءاً من ممارسة المؤسسة التربوية . وينبغي أيضاً أن يختبر لعدد معين من السنوات بغض النظر عن الوزير . من هو الآن أو من هو الذي سيكون مسئولاً مستقبلاً . إن هذا الاستقرار ضروري للسياسة التعليمية وبصفة خاصة بالنسبة للمناهج والكتب الدراسية .
 - ٤٧ التعليم ينبغي ضروري جداً للدول النامية . وينبغي أن يرفع مستواها من خلال التعاون بين وزارات التربية والتعليم والصناعة والتجارة .
- وبالله التوفيق ، وعلى الله قصد السبيل . . .

مراجع الفصل السابع (ثانياً)

أولاً : المراجع العربية :

- ١- أحمد إبراهيم أحمد : إدارة الأزمة التعليمية : منظور علمي ، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠م .
- ٢- أحمد فتحى سرور : استراتيجيات تطوير التعليم فى مصر ، الجهاز المركزى للمكتب الجامعية المدرسية ، القاهرة ، ١٩٨٧م .
- ٣- المجالس القومية المتخصصة : تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا ، الدورة العشرين (١٩٩٢-١٩٩٣م) ، مطبوعات المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى ، القاهرة ، ١٩٩٣م .
- ٤- أمة فى خطر : تقرير مقدم من اللجنة الوطنية لإصلاح التعليم فى الولايات المتحدة الأمريكية ، ترجمة يوسف سمحتم المعطى ، مكتب التربية العربى لدول الخليج ، الرياض ، ١٩٨٤م .
- ٥- آليات التخطيط الشامل للإصلاح التعليمى : وثيقة تعليمية من الولايات المتحدة الأمريكية ، ترجمة بندر النديب ، مكتب التربية العربى لدول الخليج ، الرياض ، ١٩٩٢ هـ ، ١٩٩٢م .
- ٦- السيد سلامة الخميسى : قراءات فى الإدارة المدرسية ، دار الوفاء لندىا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠١م .
- ٧- أياز روا : المعلمون فى بريطانيا : أيها الطلاب الأعزاء ٠٠٠ إنكم والتدريس : ، ترجمة أحمد أبو زيد ، المعرفة ، العدد (٤٥) ، يناير ١٩٩٩م .
- ٨- بارلو فرايرى : تعليم المقهورين ، ترجمة يوسف نور عوض ، دار القلم ، بيروت ، لبنان ، ١٩٨٠م .
- ٩- بيل جينش : المعلوماتية بعد الانترنت : طريق المستقبل ، ترجمة عبد السلام رضوان ، عالم المعرفة ، الكويت ، مارس ١٩٩٨م .
- ١٠- جاك ديبلور وأخرون : التعليم ذلك الكنز الكامن ، ترجمة جابر عبد الحميد جابر ، تقرير للجنة الدولية للقرن الحادى والعشرين ، اليونسكون ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
- ١١- حامد عمار : مزيداً من الإنفاق أو الإنحاط ، المعرفة ، ع ٤١ ، ديسمبر ١٩٩٨م .
- ١٢- حسن أحمد عيسى وأخرون : تقرير عن حالة التعليم فى عامين (١٩٩٥-٩٤ ؛ ١٩٩٦-٩٥م) ، قسم التقييم ، المركز القومى للامتحانات والتقييم التربوى ، القاهرة ، ١٩٩٧م .
- ١٣- سعيد إسماعيل على : فلسفات تربوية معاصرة ، عالم المعرفة ، رقم (١٩٨) ، يونيو ١٩٩٥م .
- ١٤- صلاح الدين جوهر : إدارة وتنظيم التعليم ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٤م .
- ١٥- عبد الخالق فاروق : أزمة الإدارة التعليمية ، جريدة الأهرام ، السنة ١٢٣ ، ع ٤٠٩٥٧ ، يناير ١٩٩٩م .
- ١٦- فلايمير ديستريفش شادريكوف : روسيا الاتحادية - إخفاء الخبايا الإنسانى على التعليم ، ترجمة سناء سيد محمد مسعود ، مستقبلات ، م ٢٧ ، ع ٣٠ ، ديسمبر ١٩٩٧م .

- ١٧- فيليب كومبز : أزمة التعليم في عالمنا المعاصر ، ترجمة أحمد خير كاظم ، وجابر عبد الحميد جابر ، دار النهضة العربية . القاهرة ١٩٧٢م .
- ١٨- مجلة الأهرام الاقتصادية : العدد ١٥٠٦ ، ١٩٩٧م .
- ١٩- محافظة المنوفية : مركز الدراسات الوطنية ، برنامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية للعاملين في مجال الدعوة الإسلامية بوسط الدلتا ، " نور المنير في مواجهة الأزمات " ، ديسمبر ١٩٩٦م .
- ٢٠- محمد نبيل نوفل : دراسات في الفكر التربوي المعاصر ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٥م .
- ٢١- وزارة التربية والتعليم : ورقة عمل حول تطوير وتحديث التعليم في مصر ، القاهرة ، سبتمبر ١٩٧٩م .
- ٢٢- وزارة التربية والتعليم : مشروع مبارك القوسى ، إنجازات التعليم في خمسة أعوام ٩١-١٩٩٦م ، وزارة التربية والتعليم ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٩٦م .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Atkinson, Anne J., Model School Crisis plan, <http://www.pen.k12.Va.Us/VDOE/Instruction/model.html>, 1994.
- 2- Brock, stephen E. and others et-al., **Preparing for Crises in the Teams**, Brandon: cliniela psychology publishing com., 1996.
- 3- Eckstein, susan, "The Coming Crisis in Cuban Educations", **Assessment in Education** Vol. 4, No.1, Jan 1997.
- 4- Illich, Ivan, **Deschooling Society**, New York: Harper & Row, publishers, Inc., 1971.
- 5- Nwagwu, cordelisa c., "The Environment of crisis in the Nigerian Education system, **Comparative Education**, Vol.33, No.1, 1997.
- 6- Omsten, Allan C.A. "Bulletin special the National Reform of Education: Over View and outlook". **N.A.S.S.P. Bulletin**. September 1992.
- 7- Silberman, Charbes E., **Crisis in the Classroom: Remaking of American Education**, New York: Remdom House, Inc., 1970.
- 8- Somerly, Robert G. "preparing for the 21st century: Ten critical Issues for Continuing Educators. **Journal of continuing Higher Education**, Vol. 39, spr, 1991.

المراجع

أولاً : المراجع العربيّة.

ثانياً : المراجع الأجنبيةّة.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- إبراهيم شعمرى : الأفراد والسلوك التنظيمى ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٨م .
- ٢- _____ : إدارة : دراسة نظرية تطبيقية من مبادرات التدريب ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٣م .
- ٣- إبراهيم درويش : الإدارة العلمية فى النظرية والممارسة ، ط ٤ ، النهضة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٧٨م .
- ٤- إبراهيم عبد العزيز شيبا : الإدارة العلمية ، المكتب العربى الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٨٤م .
- ٥- إبراهيم عبد اللطيف : كيف تصبح مديرًا ناجحاً فعلاً : مدخل تحليل القدرات ، التسمية الإدارية ، ج ٦٩ ، ص ١٧ ، أكتوبر ١٩٩٥م .
- ٦- إبراهيم صصمت مطلوع وأمينه حسن : الأصول الإدارية للتربية ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٩٤م .
- ٧- إبراهيم محمد أبو فودة : الإدارة المدرسية - ط ١ ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، ١٩٩٧م .
- ٨- إبراهيم مصطفى وآخرون : المعجم الوسيط ، مطبعة مصر ، القاهرة ، ١٩٦٠م .
- ٩- أحمد إبراهيم أحمد : صناعة القرار فى الإدارة المدرسية ، دراسات تربوية ، مج ٢ ، ج ٦ ، مارس ١٩٨٧م .
- ١٠- _____ : الإدارة التربوية والإشراف الفنى بين النظرية والتطبيق ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٩٠م .
- ١١- _____ : الإشراف المدرسى من وجهة نظر العاملين فى الحقل التعليمى ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٩٢م .
- ١٢- _____ وأحمد على غنيم : "دراسة مقارنة للمدخل والأماليب لفتى يستخدمها المديرون فى إدارة المدرسة فى كل من محافظة القليوبية (ج ٢٠٠م) و منطقة المدينة المنورة للتعليمية (السعودية) فى ضوء الاتجاهات المعاصرة " ، مجلة كلية التربية بطنطا ، جامعة طنطا ، العدد (٢١) ، ديسمبر ١٩٩٤م .
- ١٣- _____ : نحو تطوير الإدارة المدرسية - دراسات نظرية وميدانية ، دار المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، ١٩٩٨م .
- ١٤- _____ : الإشراف المدرسى والعيادى ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
- ١٥- _____ : تحديث الإدارة التعليمية ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠م .
- ١٦- _____ : العلاقات الإستراتيجية فى المؤسسة التعليمية ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠م .
- ١٧- _____ : تجوئب سلوكية فى الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٠م .
- ١٨- _____ : إدارة الأزمة التعليمية : منظور عالمى ، المكتب العلمى للكمبيوتر والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠م .
- ١٩- _____ : القصور الإدارى فى المدارس : نواقع والعلاج ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠١م .
- ٢٠- أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٩٨م .

- ٢١- أحمد حافظ نجم : مبادئ علم الإدارة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٧٩م .
- ٢٢- أحمد سعيد محمد سعيد الحازمي : الاتصالات الإدارية واتخاذ القرار ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، المدينة المنورة - جامعة الملك عبد العزيز ، ١٤٠٩ هـ / ١٩٨٩م .
- ٢٣- _____ : الاتصالات الإدارية ، أسس ومفاهيم ، تحقيق ، مسج (٤) ، ع (٧) - (٨) ، محرم ١٤١٥ هـ .
- ٢٤- أحمد صقر عاشور : الإدارة العامة - مدخل بيني مفلون ، دار المعرفة لجامعة ، الإسكندرية ، ١٩٨١م .
- ٢٥- _____ : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة لجامعة ، الإسكندرية ، ١٩٩٧م .
- ٢٦- أحمد عبد الباقي بستان وحسن جميل طه : مدخل الإدارة التربوية ، دار القلم ، الكويت ، ١٩٨٣م .
- ٢٧- أحمد رشيد : نظرية الإدارة العامة - السبسة العامة والإدارة ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨١م .
- ٢٨- أحمد فتحى سرور : استراتيجيات تطوير التعليم فى مصر ، الجهاز المركزى للكتب للجامعة المنرسية ، القاهرة ، ١٩٨٧م .
- ٢٩- أحمد كامل عاشور : مقنمة فى التربية المقارنة ، مكتب كنيوبتر الخنمة رجال الأعمال والجامعيين ، الإسكندرية ، ١٩٨٧م .
- ٣٠- أحمد ماهر البقرى : انقيده وفعاليتها فى ضوء الإسلام ، المكتب العربى الجامعى ، الإسكندرية ، ١٩٨٤م .
- ٣١- أحمد ماهر : السلوك التنظيمى : مدخل بناء المهارات ، ط٦ ، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، ١٩٩٨م .
- ٣٢- أحمد محمد الخطيب : الإدارة التعليمية : أصولها وتطبيقاتها المعاصرة ، ط١ ، المكتب الجامعى الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩٩م .
- ٣٣- إسماعيل محمد نياب : التعليم الأساسى : دراسة تحليلية لأراء واتجاهات المدرسين والمدرسات ، مكتبة الأجنو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٣م .
- ٣٤- _____ : الإدارة المدرسية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠١م .
- ٣٥- إلياز عبد الرحمن إلياز : التخطيط التربوى فى مصر واستخدام الخريطة المدرسية ، مجلة التربية والتعليم ، ع ١٧ ، ١٨ ، ١٩٩٩م .
- ٣٦- فحسن محمد المنيدى : معوقات الإشراف التربوى كما يراها المشرفون والمشرفات فى محافظة الإحساء التعليمية ، مجلة مركز البحوث التربوية ، بجامعة قطر ، س (٦) ، ع (١٢) ، يوليو ١٩٩٧م .
- ٣٧- سيد علوية : تنمية مهارات مديرى الإدارات ، التوثيق العلمى ، مركز القدر للابستشارات ، ايتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠١م .
- ٣٨- _____ : تحديد الاحتياجات التدريبية ، التوثيق العلمى ، مركز القدر للابستشارات ، ايتراك للنشاعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠١م .
- ٣٩- سيد سلامة الخميسى : قراءات فى الإدارة المدرسية ، دار لوفاء للنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠١م .
- ٤٠- أهالى شربيني الهالى : إدارة الوحدة الشاملة فى مؤسسات التعليم الجسمى والعالى - رؤية مقترحة ، مجلة كلية التربية ، المنصورة - ع (٣٧) ، مايو ١٩٩٨م .
- ٤١- المجالس القومية المتخصصة : تقرير المجلس القومى للتعليم والبحت العلمى والتكنولوجيا ، المنورة اعشرين (١٩٩٢-١٩٩٣) . مضمونات المجلس القومى للتعليم والبحت العلمى ، القاهرة ، ١٩٩٣م .

- ٤٢- آليات التخطيط الشامل للإصلاح التعليمي : وثيقة تعليمية من الولايات المتحدة الأمريكية ، ترجمة بندر الدبب ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ، ١٤١٢ هـ / ١٩٩٣م .
- ٤٣- أميرة شاهين : واقع الإشراف الفني التربوي وتوقعات المعلمين منه في مجال التنمية العلمية والمهنية ، دراسات تربوية ، ج (٣١) ، القاهرة ، ١٩٩٠م .
- ٤٤- أميل فهمي شودة : الاتصال التربوي - دراسة ميدانية ، مكتة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٦م .
- ٤٥- _____ وأحمد إسماعيل حسي : إدارة المدرسة الابتدائية ، وزارة التربية والتعليم مع الجامعات المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٩م .
- ٤٦- _____ : القرار التربوي بين المركزية واللامركزية ، دراسة مستقيلية ، الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٠م .
- ٤٧- لمة في خطر : تقرير مقدم من اللجنة الوطنية لإصلاح التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية ، ترجمة يوسف محمد المعطي ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ، ١٩٨٤م .
- ٤٨- أمينة عباس كمال العساوي وشكري سيد أحمد : دراسة استطلاعية لأراء الموجهين ومندوبى المدارس والمعلمين حول نظام التوجيه التربوي المطبق حديثاً في دولة قطر ، مجلة البحوث التربوية ، جامعة قطر ، ١٩٩٥م .
- ٤٩- أمين النبوي : إدارة الجودة الشاملة من أجل لفعالية إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي لجمهورية مصر العربية ، المؤتمر السنوي الثالث ، لبرادة التغيير وإدارته في الوطن العربي ، ج(٢) ، الجمعية المصرية للتربية المقترنة والإدارة التعليمية ، القاهرة ، ٢١-٢٣ يناير ١٩٩٥م .
- ٥٠- فيلن روا : المعلمون في بريطانيا ٠٠٠ ليكام والتدريس ، المعرفة ، ج(٤٥) ، يناير ١٩٩١م .
- ٥١- بارلو فرايزي : تعليم المقهورين ، ترجمة يوسف نور عوض ، دول القلم ، بيروت ، لبنان ، ١٩٨٠م .
- ٥٢- بيتر ، ف ، دراكر : الإدارة للمستقبل - التسعينيات وما بعدها ، ترجمة صليب بطرس ، الدول الدولية للنشر والتوزيع ، مصر - كندا ، ١٩٩٥م .
- ٥٣- بيل جيتس : المعلوماتية بعد الإنترنت : طريق المستقبل ، ترجمة عبد السلام رضوان ، عالم المعرفة ، الكويت ، مارس ١٩٩٨م .
- ٥٤- توفيق محمد عبد المحسن : تقييم الأداء - مداخل جديدة لعلم جديد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٧م .
- ٥٥- جاك دبلور وآخرون : التعليم ذلك الكنز الكمن ، ترجمة جابر عبد الحميد جابر ، تقرير اللجنة الدولية للتربية للقرن الحادى والعشرين ، اليونسكو ، دار النهضة العربية - القاهرة ، ١٩٩٨م .
- ٥٦- جانيس أركارو : إصلاح التعليم : الجودة الشاملة في حجرة الدراسة ، ترجمة سهير بسيونى ، دول الأحدى للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٠م .
- ٥٧- جريس لوكانس البيوت : كيف تساعد الجماعات على اتخاذ القرارات ، ترجمة محمود محمد الشريف ، سلسلة علاقات الإنسانية (٢٥) ، ط٢ ، النهضة المصرية العامة لكتاب ، القاهرة ، ١٩٧٤م .
- ٥٨- جمال محمد أبو لوف وسلامة عب العظيم : اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية ، دول المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩١م .
- ٥٩- جوزيف ت - ستروب : المدير الجديد الناجح ، ط١ ، ترجمة مكتبة حريز ، الجمعية الأمريكية للإدارة ، الرياض ، ١٩٩٩م .
- ٦٠- جميل أحمد توفيق : إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ١٩٨٤م .

- ٦١- حميد عمر نيب بوشان : ادارة السنوك التنظيمي في منظومة الاشراف التربوي بمدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، كلية التربية الحكومية ، غزة ، ١٩٩٨م .
- ٦٢- جورج قسطنطين ثيو نوري : تأثير أسلوب المدرس وضغطه للوضع المدرسي على رفضا المعلمين وتحصيل التلاميذ ، دراسات ، علم ، الأزمن ، المجلد الثامن ، كانون الأول ١٩٨١م .
- ٦٣- حامد أحمد بدر : فعالية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة ، مجلة العلوم الاجتماعية ، ع (١) ، ص (١٣) ، جامعة الكويت ، ١٩٨٥م .
- ٦٤- _____ : إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الاتصالات بالمنظمة ، للمجلة العربية للإدارة ، المملكة الأردنية الهاشمية ، عمان ، المجلد (١١) ، ع (١) ، ١٩٨٧م .
- ٦٥- حامد عمار : " مزيدا من الإنفاق لو الإنقاذ " ، المعرفة ، ع ٤١٤ ، ديسمبر ١٩٩٨م .
- ٦٦- حسن حسين ثيلاوي : إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بمصر ، مؤتمر التعليم العالي وتحديات القرن الحادي والعشرين ، جامعة المنوفية ، مركز إعداد القادة ، جهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، القاهرة ، ٢٠-٢١ مايو ١٩٩٦م .
- ٦٧- _____ : في علم اجتماع المدرسة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩٧م .
- ٦٨- حسن أحمد عيسى وأخرون : تقرير عن حالة التعليم في عامين (١٩٩٥-١٩٩٥ : ١٩٩٦-٩٥م) وزارة التربية والتعليم ، مركز للتقويم التربوي ، القاهرة ، ١٩٩٧م .
- ٦٩- حسين بدر المسادة وأخرون : مدى فاعلية المدرس الأول بالمدراس الثانوية العامة بدولة البحرين ، مركز البحوث التربوية والتطوير ، وزارة التربية والتعليم ، ١٩٩٨م .
- ٧٠- حمدي المعازي : وقائع الإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٤م .
- ٧١- حشمت جبر ويسر فاروق : المدير المحترف - وحلقات التموز ، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
- ٧٢- حسن عبد الله محمود : خصائص القيادة التربوية لمدراس القرن الحادي والعشرين ، مجلة كلية التربية ، الأزهر ، ع ٧٩ ، مارس ١٩٩٩م .
- ٧٣- حسين كامل بهاء الدين : التعليم والمستقبل ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٩٧م .
- ٧٤- _____ : الوطنية في عالم بلا هوية ، دار المعارف ، القاهرة ، ٢٠٠٠م .
- ٧٥- رفاعي محمد رفاعي : أثر المعوقات البيئية على أداء الإدارة في القطاع العام ، بحث مقدم للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، القاهرة ، جامعة القاهرة ، ١٩٧٧م .
- ٧٦- _____ : السلوك الإنساني في منظمات العمل ، دار الهاني للطباعة ، المنصورة ، ١٩٩٦م .
- ٧٧- ريموند مانجا نيملي ومشارك كلابين : الدليل العملي للمهندسة ، خلاصة كتب المنير ورجال الأعمال ، الشركة العربية للإعلام العلمي ، ع (٦) ، القاهرة ، مارس ١٩٩٥م .
- ٧٨- سعيد يسر عامر وعلي محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتصوير الإداري ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
- ٧٩- سيد محمود الهوارى : الإدارة والأصول والأمس العلمية ، ط ٥ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٢م .
- ٨٠- _____ : تدير الفعل ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
- ٨١- سيف الإسلام مضر : عقلانية وصنع القرارات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٥م .

٨٢. سعيد إسماعيل على : فلسفات تربوية معاصرة ، عالم المعرفة ، رقم ١٩٨ ، يونيو ١٩٩٥ م .
٨٣. _____ : أوضاع المربين العرب ، دار الثقافة ، القاهرة ، ١٩٧٩ م .
٨٤. سعود بن محمد النمر وأخرون : الإدارة العامة - الأسس والوظائف ، قسم الإدارة العامة ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ١٤١١ هـ .
٨٥. سورة النساء - آية (٩٠) .
٨٦. سبين نهاد سلامة : نظم الاتصالات في المنظمات . الإدارة العامة ، ع (٤٦) ، معهد الإدارة ، الرياض ، شوال ١٤٠٧ هـ .
٨٧. سيد عبد الحميد مرسى : العلاقات الإنسانية ، سلسلة دراسات نفسية إسلامية ، مكتبة وهبة ، القاهرة ، ١٩٨٦ م .
٨٨. شاكِر محمد فتحى وأخرون : الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٨ م .
٨٩. _____ : الإدارة المدرسية من منظور نظري ، مجلة التربية والتنمية ، ص (٢) ، ع (٢) ، يناير ١٩٩٣ م .
٩٠. صلاح عبد الله جاسم : التقويم المهنى لعمل الموجه النفسى : أهدافه ، أهميته ، جوائبه ، أساليبه ، مجلة العلوم الاجتماعية ، ص (١٥) ، ع (٢) ، ١٩٨٦ م .
٩١. صديقة أحمد زكى : دور الإدارة التعليمية في تطوير المناهج ، دار المريخ ، السعودية ، ١٩٨٤ م .
٩٢. صلاح عبد الحميد مصطفى ونجاة عبد الله النابى : الإدارة التربوية ، الإمارات ، دبى ، ١٤٠٦ هـ / ١٩٨٦ م .
٩٣. _____ : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإدارى المعاصر ، دار المريخ للنشر ، السعودية ، ١٩٨٤ م .
٩٤. صلاح الدين جوهر : إدارة وتنظيم لتعليم ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٤ م .
٩٥. _____ : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٥ م .
٩٦. عادل السيد محمد الجندي : دراسة تحليلية لعملية منع التمرار وتنفيذه في مصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، الإسكندرية ، ١٩٩٢ م .
٩٧. عازة محمد أحمد سلامة : اتجاهات تربوية حديثة : مدارم على مدار العالم لتمودج الأمريكى ، مجلة كلية التربية بينها ، أبريل ١٩٩٥ م .
٩٨. ضياء الدين زاهر : تدريب الكوادر الإدارية والتربوية لتعليم الكبار : إطار تخطيطي مقترح ، اكتفاب السنوى في التربية وعلم النفس ، المجلد (١٦) ، دراسات في اقتصاديات التعليم وتخطيطه ، تحرير سعيد إسماعيل على ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٩٠ م .
٩٩. _____ وأخرون : تقويم الإدارة المدرسية في التعليم الأساسي ، دراسة ميدانية لمصاحفتين ، ص ٢ ، المركز القومى لامتحانات ، والتقويم التربوى ، قسم بحوث الامتحانات ، ١٩٩٦ م .
١٠٠. عبد الرزق محمد إبراهيم زيان : التفاوض بين مسؤوليات وسلطات مدير المدرسة الثانوية العامة - دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية - رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٢ م .
١٠١. عبد الغنى أنورى : اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية ، دار الثقافة ، النوحة ، قصر ، ١٩٩١ م .

١٠٢. عبد الخالق فاروق : دراسة الإدارة لتعليمية . جريدة الأهرام ، ص (١٢٣) ، ع ٢٠٩٥٧ ، يناير ١٩٩١م .
١٠٣. عبد الغنى صود : إدارة التربية ونظيرتها المعاصرة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٨٣م .
١٠٤. _____ : تربية ومشكلات المجتمع ، ص ٣ ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٩٢م .
١٠٥. _____ وأحمد اسماعيل حمي : إدارة المدرسة الابتدائية ، ص ٢ ، مكتبة النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٠م .
١٠٦. عبد السلام أبو قحف : أساسيات الإدارة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الإسكندرية ، ١٩٩٠م .
١٠٧. _____ وآخرون : التعليم فى المرحلة الأولى والتجاهات تطويره ، النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٢م .
١٠٨. عبد الكريم درويش ونبلا نكلا : أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٠م .
١٠٩. عرفات عبد العزيز سليمان : الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى الإسلامى ، مكتبة الأنجلو ، القاهرة ، ١٩٧٩م .
١١٠. عبد الملك عودة : الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٨م .
١١١. على شرفاوى : النظم والعمليات والممارسات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩١م .
١١٢. على محمد عبد الوهاب : إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٠م .
١١٣. _____ : معوقات الاتصال فى جماعات ، أنواعها وطرق علاجها ، إدارة السموت والاستشارات ، معهد الإدارة العامة ، ١٣٩٨هـ .
١١٤. عبد الفتاح بدر : خواطر فى تسيات الإدارة وحوافز العمل ، التنمية الإدارية ، ع ٦٤ ، ص ١٦ ، ١٩٩٤م .
١١٥. عبد الهادى الجوهري وإبراهيم أبو الفار : إدارة المؤسسات الاجتماعية : مشغل سوسولوجى ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٧م .
١١٦. _____ : علم الاجتماع والإدارة ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
١١٧. على السلى : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الفأهيل للبيزو 9000 ، مكتبة الإدارة الجديدة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٥م .
١١٨. _____ : الصنوك الإسلامى فى الإدارة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٨٤م .
١١٩. على السلى : اتخاذ القرارات الإدارية ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، ع ٢١ ، ١٩٧٠م .
١٢٠. _____ : الإدارة بالأهداف - النظرية والتطبيق ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٨٤م .
١٢١. عمر عبد العزيز : البيزو ISO 9000 ، علم الإدارة ، الكويت ، ع (٣) - يناير - يونيو ١٩٩٨م .
١٢٢. عبد الرحمن عسر : العومر التسى تعيق فعالية التوجيه التربوى فى الأردن ، مجلة كلية الآداب ، الأردن ، سجد (٤) ، ع (١) ، (٣) ، ١٩٧٣م .
١٢٣. عبد ثودود مكرم : الأهداف التربوية بين صناعة القرار ومسئولية التنفيذ ، دراسة تحليلية فى ضوء منبوم TQM للمؤسسات التعليمية ، مجلة تربية المعصورة ، ع ٣٢ ، سبتمبر ١٩٩٦م .
١٢٤. على زكى ثابت : دور أسلوب الإدارة بالأهداف فى تطوير الإدارة المدرسية ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ع ٢٩ ، سبتمبر ١٩٩٥م .

- ١٢٥- عطية حسين أفندي : التطوير بالجودة الشاملة . جريدة الأهرام . بتاريخ ١٤ فبراير ٢٠٠٠م .
- ١٢٦- علي أحمد علي وآخرون : أسس العلاقات الإنسانية بالمنشآت النظرية والتطبيقية . مكتبة عن شمس . القاهرة ، ١٩٩٢م .
- ١٢٧- علي شريف . مبادئ الإدارة . دار الجامعة . الإسكندرية ، ١٩٩٤م .
- ١٢٨- _____ . الإدارة المعاصرة . دار الجامعة . الإسكندرية ، ١٩٩٥م .
- ١٢٩- فاطمة محمد السيد . تطوير إدارة التعليم الثانوى العام فى مصر فى ضوء بعض الاجامات المعاصرة . صحيفة التربوية ، ع(١) . أكتوبر ١٩٩٥م .
- ١٣٠- فرانسيس ماهوني وكارل جى . نور : ثلاثة إدارة الجودة شاملة TQM ، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامى ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠م .
- ١٣١- فتح الله أحمد سليمان : الأسلوبية : مدخل نظرى ودراسة تطبيقية . الدار الفنية للنشر والتوزيع ، القاهرة . ١٩٩٠م .
- ١٣٢- فؤاد الشيخ سالم وآخرون . المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط٥ ، مركز الكتب الأردنى . الأردن ، ١٩٩٥م .
- ١٣٣- فؤاد أحمد حلمى : إدارة رياض الأطفال . مكتبة النهضة العربية ، القاهرة . ١٩٩٩م .
- ١٣٤- فؤاد كوسيز . أزمة التعميم فى عاشرنا المعاصر ، ترجمة أحمد خيرى كاظم . وجابر عب الحسيد جابر ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧١م .
- ١٣٥- فلاديمير نيمتر نفلش شانر مكوف : روسيا الاتحادية : إضفاء الطابع الإنسانى على التعليم ، ترجمة سناء سيد محمد مسعود . مستقبليات ، م٢٧ ، ع٣٤٤ . ديسمبر ١٩٩٧م .
- ١٣٦- كامل المغربى وآخرون . أسسوت فى الإدارة . دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع . الأردن ، ١٩٩٥م .
- ١٣٧- كامل بربر : الإدارة عملية ونظام . ط١ ، المؤسسة الجامعية للدراسات ، بيروت ، لبنان . ١٩٩٦م .
- ١٣٨- كينيث بلانشرد وياتر شيلز يجازمى : القيادة ومدير التدفئة الواحدة ، ترجمة عبد الله إبراهيم الفعار ، معهد الإدارة العامة ، السعودية . ١٩٩٣م .
- ١٣٩- لطفى بركات أحمد : فى مجالات تربوية المعاصرة ، القاهرة . مكتبة النهضة المصرية . ١٩٧٩م .
- ١٤٠- ماجد راغب الحلو : علم الإدارة العامة ، كلية الحقوق ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٨٨م .
- ١٤١- محمد بن عبد الله المنيع . الحاسب الالى فى الإدارة التربوية . الضرورة القصوى . المعرفة . ع(٥٧) . ١٤٢٠هـ / مارس ٢٠٠٠م .
- ١٤٢- محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح : تطوير نظام تكوين معلم التعليم الثانوى العام بكليات التربية فى ضوء معايير الجودة الشاملة ، رسالة دكتوراه غير مشورة . كلية التربية . جامعة الزقاريق . ١٩٩٩م .
- ١٤٣- محمد عبد الغنى حسن هلال . مهارة إدارة الأداء . معايير وتطبيقات الجودة فى الأداء . مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة . ١٩٩٦م .
- ١٤٤- محمد نبيل نوفل : دراسات فى الفكر التربوى المعاصر : مكتبة الأحرار المصرية . القاهرة ، ١٩٨٥م .
- ١٤٥- مجلة الأهرام الاقتصادى . ع(٦-١٥) . ١٩٩٧م .

- ١٤٦- محسن أحمد الحفيدي : العولمة : مقدمة في فكر واقتصاد وإدارة عصر الابدولة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ١٩٩٩م .
- ١٤٧- محمد السيد حسونة : التوجيه النفسى وتحسين العملية التعليمية ، صحيفة التربية ، س (٥٠) ، ع (١) ، أكتوبر ١٩٩٨م .
- ١٤٨- محمد إبراهيم نعيم : العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف ، محافظة الإسكندرية ، مركز التدريب ، ١٩٩٦م .
- ١٤٩- محمد بن وليم التحطاني : الإدارة الخليجية نحو عالم بلا حدود : من هو المدير النولى ، عالم الإدارة ، الكويت ، ع (٢) ، يناير - يونيو ١٩٩٨م .
- ١٥٠- محمد أحمد بيومى : التغيير القيمي والمرد على إنتاجية الإنسان المصرى ، مؤتمر رفع إنتاجية الإنسان المصرى ، الإسكندرية ، ٦-٨ أغسطس ١٩٨٤م .
- ١٥١- محمد سيف الدين فهمى وحسن عبد المالك محمود : تطوير الإدارة المدرسية فى دول الخليج العربى ، مكتب التربية العربى ، الرياض ، ١٩٩٤م .
- ١٥٢- محمد عبد الرحمن المشهور وهانى يوسف خاشقجى : مبادئ الإدارة العلمية والتنظيم الإدارى فى المملكة العربية السعودية ، الرياض ، ١٤٠٧ هـ / ١٩٨٧م .
- ١٥٣- محمد منير مرسى : الإدارة التعميمية : أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
- ١٥٤- محمد سعيد عبد الفتاح : الإدارة العلمية ، روى ، الإسكندرية ، ١٩٨٩م .
- ١٥٥- محمد سويلم : الإدارة فى القرن الحداى والعشرين ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ١٩٩٧م .
- ١٥٦- محمد شمس الدين أحمد : الإشراف فى عمل الجماعات ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٦٦م .
- ١٥٧- محمد جمال نوير وشانكر كحى وهمام بدران : مقدمة فى الإدارة المدرسية ، مركز التنمية البشرية للنشر والمعلومات ، القاهرة ، ١٩٩١م .
- ١٥٨- محمد يوسف محمد : الاحتياجات التدريبية لمديرى المدارس ، الكتاب السنوى فى التربية وعلم النفس ، مج ١١ ، ١٢ ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٨٦م .
- ١٥٩- محمد حامد الأندى : الإشراف التربوى ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٧٦م .
- ١٦٠- محمد عبد الغنى حسن هلال : مهارات العمل الجماعى ، ط ٢ ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
- ١٦١- محمد حسين شعفى : الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٠م .
- ١٦٢- محمد عبد القادر الرازى : مختار الصحاح ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، القاهرة ، ١٩٨٤م .
- ١٦٣- محمد صديق محمد حسن : التوجيه التربوى الواقع والمسؤول ، مجلة التربية ، قطر ، ع (١١٨) ، ١٩٩٦م .
- ١٦٤- منشى عبد القادر علالى : الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، ط ٢ ، انكباب الجامعى ، السعودية ، جدة ، ١٩٨٥م .
- ١٦٥- مركز بحوث والتنمية : كلية الاقتصاد والإدارة ، مجلة كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، ع ٥٥ ، ١٣٩٩ هـ / ١٩٧٩م .
- ١٦٦- منصور حسين محمد ومصطفى زيدان : سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف ، دار غريب ، القاهرة ، ١٩٩٩م .

- ١٦٧- مصطفى محمد سؤلى . الإشراف الفنى فى التعليم - دراسة مقارنة ، دار المطبوعات الجديدة ، الإسكندرية - ١٩٨٣م .
- ١٦٨- محمود عماد : أصول الإدارة ، ط١ ، دار النشر العربى ، القاهرة ، ١٩٧٢م .
- ١٦٩- محافظة المصرفية : مركز الدراسات الوضعى . برنامج تنمية المهارات الإدارية وقيادة العاملين فى مجال الدعوة الإسلامية بوسط أدلتنا . نور المنير فى مواجهة الأزمات - ديسمبر ١٩٩٦م .
- ١٧٠- نواف كنعان : القيادة الإدارية ، دار الحرم ، الرياض ، ١٤٠٢ هـ ، ١٩٨٢م .
- ١٧١- _____ : اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، ط٤ ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ١٩٩٥م .
- ١٧٢- نجدة إبراهيم سليمان . الاتجاهات الحديثة فى الإدارة التعليمية المحلية فى بعض الدول المتقدمة ، علوم التربية ، معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة ، ع(١٠) ، أبريل ١٩٩١م .
- ١٧٣- هارل و . دوغلاس ، وستارلز و . موردمان . الإشراف الفنى فى التعليم . القاهرة . مكتبة النهضة ، ١٩٦٣م .
- ١٧٤- هانى عبد الرحمن الطويل : الإدارة التربوية والمسوك التنظيمى : مسوك الأفراد والجماعات فى المنظمة . جامعة الأردنية . عمان - ١٩٨٦م .
- ١٧٥- وزارة التربية والتعليم : ورقة عمل حول تطوير وتحديث التعليم فى مصر ، القاهرة ، سبتمبر ١٩٧٩م .
- ١٧٦- وزارة التربية والتعليم : مشروع مبارك القومى ، إنجازات التعليم فى خمسة أعوام ٩١-١٩٩٦م ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٩٦م .
- ١٧٧- وزارة التربية والتعليم : قرارات هيئة التخطيط فى إعداد المعلمين وتدريبهم ، القاهرة ، ١٩٦١م .
- ١٧٨- ونيام ل . مور وهريت سور : خلفات الجودة : تغيير الطباعات الأفراد فى العمل ، ترجمة زين العابدين بن عبد الرحمن الحفظى ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩١م .
- ١٧٩- وهيب سمعان ومحمد منير مرسى : الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٨٥م .
- ١٨٠- يعقوب حسين نشوان : الإدارة والإشراف التربوى . دار الفرقان للنشر والتوزيع . عمان ، الأردن ، ١٩٨٥م .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 1- Alexander, Gary C. & Keeler, Carolyn M. Total Quality Management: The Emperor's Tailor. ERIC. ED 387922. EA 027119, Oct. 1995
- 2- Antonio, Macro. New Trends In Inter-University Co-operation at Global level. Higher Education-Management. Vol. 6, No. 1, 1994
- 3- Arcaro, Jerome S. Quality In Education: An Implementation Handbook. Florida: St. Lucie Press. 1995.
- 4- Atkinson, Anne J. Model School Crisis Plan. <http://11 www. pen k12. Va. Us/VDOE/Instruction/model.html>, 1994.
- 5- Auer, Michael & Nisenholz, Bernard: Humanistic Processes and Bureaucratic Structures-Are the Compatible? N.A.S.S.P Bulletin. Vol. 71 No. 495 January 1987.

- 6- Baker, Katherine Read, "The Nursery School: A Human Relations Laboratory", **Young Children**, Vol. 47, No.3, 1992.
- 7- Beagley, Ross L. & Evans N. Dean, **Handbook for Effective Supervision of Instruction**, New Jersey: Prentice-Hall Inc. 1980.
- 8- Bernhard, J. Gary & Glantz, Kalman, **Staying Human in Organization**, London: J. Gary Bernhard and Kalman Glantz Praeger, Inc. 1992.
- 9- Burnett, I. Emmett, Jr. & Pankake, Anita M., "The Effective Elementary School Principal: Theoretical Bases: Research Findings and Practical Implication." Paper Presented at the Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association (New Orleans, LA) November 14-16, 1990.
- 10- Berger, Gary E. Dunkle, "Helping Teachers To Grow Classroom Observations- What Should Principals Look For?" **N.A.S.S.P. Bulletin**, Dallas, Texas, Educational Press Association of America and the Society of National Association Publication Vol. 66, No. 458, Dec. 1982.
- 11- Blanchard, Kenneth H. & Paul Hersey **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**, New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1977.
- 12- Blecke, A.E., "Encouraging Teacher Support for Teacher Evaluations" **N.A.S.S.P. Bulletin**, Dallas, Texas, Educational Press Association of America and the Society of National Association Publication, Vol. 66, No. 548, 1982.
- 13- Blumberg, Arthur & Greenfield, William, **The Effective Principal: perspectives on school leadership**, Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1987.
- 14- Boron, Robert A. & Green berg, Jerald, **Behavior in organizations: Understanding and Managing the Human side of work**, third Edition, Boston: Allyn and Bacon, 1990.
- 15- Brock, Stephen E. and others et. al: **Preparing for Crises in The School: A Manual for Building School teams**, Brandon: clinical psychology publishing com., 1996.
- 16- Brown, Bettina Lankard: **Conflict Management. Trends and issues. Alerts**, ERIC clearing House, ED 417291, 1998.
- 17- Burden, Paul R., **Classroom Management and Discipline**, N.Y: Long man publishers, 1995.
- 18- Bush, Tany and others et. Al. **Approaches to School Management**, London, Harper, Row publishers, 1980.
- 19- Burnham, Reba, "Instructional Supervision. Past, Present and Future Perspectives". **Theory Into Practics**, Vol. 15, No. 4, Oct. 1976.
- 20- Carroll, Michael F. **Counselling Supervision: International Perspectives**, ERIC Digest, ED 572358, 1994.

- 21- Casey, John A. and others, ed. Al., *Use of Technology In Counselor Supervision*. ERIC Digest, ED 372337, 1994.
- 22- Click, Phyllis. *Administration of Schools For Young Children*. United States of America: Litton Educational Publishing, Inc., 1975
- 23- Cogan, Morris L., "Rational for Clinical Supervision," *Journal of Research and Development in Education*, Vol. 9, No. 2, Winter 1976.
- 24- Conely, David: *Restructuring schools: Educators adapt to a changing world*. *Trends and issues Series*, No. 6, 1991.
- 25- Costly, Fan L. and Others et. al., *Human Relations in Organization*. New York, West Publishing Com., 1994.
- 26- Davis, K.: *Human Relations At Work*. New York: McGraw Hill Com., 1962
- 27- Davis, T.R., *Reengineering In Action Planning & Review*, July-August, 1993.
- 28- Davies, Brent & Ellison, Linda. "Improving The Quality of Schools-Ask the Clients?" *School Organization*, Vol. 15, No.1, 1995.
- 29- De Roche, Edward F. *An Administrator's Guide for Evaluation Programs and Personnel*. Boston: Allyn and Bacon Inc., 1981.
- 30- Detert, James R. & Mauriel, John J., *Using the Lessons of Organizational Change and previous School Reforms we Expect More From T.Q.M.*, paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Chicago, Ill., March 24-28, 1997.
- 31- Diamond, Stanley C. "Classroom Observation: A Means to Improve instruction," *N.A.S.S.P. Bulletin*, Vol. 59, No. 395, Dec. 1975.
- 32- Dye, Allan, *The supervisory Relationship* ERIC Digest, [http://www. Ed. GOV/databases/ERIC_Digests/EI372343.html](http://www.Ed.GOV/databases/ERIC_Digests/EI372343.html), 1994.
- 33- Eckstein, Susan. "The Coming Crisis in Cuban Education", *Assessment in Education* Vol. 4, No. 1, Jan 1997.
- 34- Fagerland, Ingemar. *Educational planning & Management, prospects*, Vol. 21, No. 1, 1991.
- 35- Gant, George F., *Development Administration: Concepts, Goals, Method*. U.S.A: The University of Wisconsin press, 1979.
- 36- Garber, Darrell H. "Networking Among principals: A study of Established Practices and Relationships." Paper Presented at the Annual Meeting of Nation conference of Professor of Educational Administration (45th, Fargo, ND, August 11-16) 1991.
- 37- Graham, Cole Blease & Hays, Steven w., *Managing the public Organizations*. U.S.A: University of South Carolina, 1996

- 38- Gregory, C. McLaughlin. **Total Quality in Research and Development.** Florida: St. Lucie press, 1995
- 39- Griffith, Daniel E. **Administrative Theory** New York: Appleton-Century com 1959
- 40- Hampton, Bill R. & Lamer, Robert H. **Solving Problem in Secondary School Administration.** Boston: K & Miskel, Cecil G Allyn and Bacon, Inc, 1981.
- 41- Hampton, David P. and others et. al. **Organization Behavior and the practice of Management.** the U.S A. foraman com . 1968
- 42- Hanson, E. Mark, **Educational Administration and Organizational Behavior.** Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1979.
- 43- Hammock, R.C. & Other. Et. al. **Supervision Instruction in Secondary School** New York: McGraw-Hill Co., 1955.
- 44- Harris, Ben M. **Supervisory Behavior in Education.** 2nd ed-N J Englewood cliffs: Prentice-Hall, Inc . 1995
- 45- Hart, Gordon M., **Strategies and Methods of Effective Supervision.** ERIC First. Ed 372341, 1994
- 46- Henderson, Patricia. **Supervision of School Counselors.** ERIC Digest, ED 372353, 1994.
- 47- Holt, Haward B **Everything You Need to know about Supervision.** N.A.S.S.P Bulletin, Vol. 59, No. 396, Feb. 1975.
- 48- Hoy, wayne K. & Miskel, Cecil G, **Educational Administration: Theory & Research, and Practice.** New York: Rando. House, Inc . 1996.
- 49- Hoy, wayne k. **Foundations of Educational Administration: Traditional and Emerging perspectives.** **Educational Administration Quarterly.** Vol. 30, No 2, May 1994.
- 50- Hoy, Wayne K. & Tarter, John C. **Measuring the Health of School Climate: A Conceptual Framework.** N.A.S.S.P. Bulletin, Nov. 1991
- 51- Hoyle, Eric. **The Politics of School Management** London: Hodder and stoughton, com., 1986.
- 52- Huefner, Dixie. **The Mainstreaming Cases: Tensions and Trends for school Management.** **Educational Administration Quarterly.** Vol. 30, No 1 Feb 1994.
- 53- Hughes, Larry W & Gerald C. Ubben **The Secondary Principal's Handbook: A Guide to Exexecute.** Boston: Allyn and Bacon, Inc . 1980
- 54- Husarik, Ernest A & Robert J. Wynkoop. **A Principals Dilemma: Can Supervising Be Collegial?** N.A.S.S.P Bulletin, No 383, Vol. 58, Dec 1974
- 55- Illich, Ivan. **Deschooling Society.** New York: Harper Row, publishers, Inc 1971.

- 56- Jesvold, Dean T.: **Control and Collaborative Relationships Between Administration and Teachers.** *Planning & changing* Vol. 5, No. 4, Winter 1977.
- 57- Kast, Fremont E. & Rosenzweig, James E. et. al. **Contingency Views of Organization and Management.** Chicago. Science Research Associates, Inc., 1973.
- 58- Knuffman, Fagnor, **Supervision of student Teachers.** ERIC Digest, ED 344873, Clearinghouse on teacher Education Washington Ec, 1992.
- 59- Kaye, Harvy, **Decision Power.** V.S.A. Printice Hall, Inc., 1993.
- 60- Knezevich, Stephen J., **Administration of Public Education.** New York: Harper & Row, publishers, Inc., 1984.
- 61- Klotz, Jack & Ken Semmann, **Supervision, N.A.S.S.P Bulletin,** Education Publication, No. 386, Vol. 58, 1974.
- 62- Koontz, Harold, O'Donnill, Cyril, Wehrich, Heinz, **Management,** McGraw-hill, Co. Inc., 1984.
- 63- Lipham, James M. & Hoch, James A., **The Principalsip: Foundations and Functions,** New York: Harper & Row, publishers, 1978.
- 64- Livingston, J. Seterling: **New Trends in Applied Management Development, Training-and-Development Journal,** Vol-27, Jan, 1983.
- 65- Luthans, Fred, **Organizational Behavior,** New York: McGraw-Hillbook Com., 1981.
- 66- Lussier, Robert N., **Human Relations in Organizations: A skill-Building Approach,** Chicago: Richard D. Irwin, Inc., 1996.
- 67- Lucio, William H. & John D. McNeil, Third Edition, **Supervision in Thought and Action.,** New York: McGraw-Hill Inc., 1979.
- 68- March, James G. Simon, Herbert A., **Organizations,** New York: John Willey & Sons, Inc., 1958.
- 69- Marks, Sir James Robert and others et. al. **Handbook of Educational Supervision: A Guide for the Practioner,** Boston, Ailyn and Bacon, Inc., 1978.
- 70- Martin, Kathleen J. & Chrispeels, Janet, H. **Becoming problem solvers: The Case of Three Future Administrators.** *Journal of School Leadership,* Vol. 8, No. 3, May 1998.
- 71- Miklos, Ervin, **Trends in Doctoral Research in Educational Administration,** *Alberta Journal of Educational Research,* Vol. 37, No. 4, Dec 1991.
- 72- Monroe, W. **Encyclopaedia of Educational Research,** New York: The Macmillan Co, 1960.
- 73- Monahan, William G. & Hengsl, Herbert R., **Contemporary Educational Administration,** New York: Macmillan publishing Co., Inc., 1982.

- 74- Neagley Ross L. & Evans, N. Dean. **Handbook for Effective Supervision of Instruction**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1980.
- 75- Neale, Daniel C. and others et. al **Strategies for School Improvement: Cooperative planning & Organization Development**. Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1981.
- 76- Nwagwu, Cordelia e.. The Environment of Crisis in the Nigerian Education system. **Comparative Education**. Vol. 33, No. 1, 1997.
- 77- Oliva, Peter F. **Supervision for Today's Schools**, New York: Harper & Row, Publishers, 1976.
- 78- Ormsten, Allan C.A.. Bulletin Special the National Reform of Education: over view and outlook. **N.A.S.S.P. Bulletin**, September 1992.
- 79- Owen Robert G.. **Organizational Behavior in School**. The U.S.A: Prentice-Hall, Inc., 1970.
- 80- Partell, Carol A. & Willis, David B.. American and Japanese Principals: A Comparatave Analysis of Instruction Leadership. **N.A.S.S.P. Bulletin**. Vol. 71, No. 502, Nov. 1987.
- 81- Peach, D.S., **Personnel. The Management of People at Work**, N.Y: Macmillan Publishers Com., 1980.
- 82- Pobinson H. & Wilson, Edward s.. "An Investigation of Edward the Generalizability of Haman Relations Training", **Journal of Humanistic Education and Development**, Vol. 23, No. 3, Mar. 1985.
- 83- Porter, Lyman W. & Bigley, Bigley, Gregory. **Human Relations: Theory and Development**. Aldershot: Dartmouth. Publishing. COM. Limited, 1995.
- 84- Quong, Terry & Walker, Allan. "TQM and School Restructing: A Case Study" **School Organization**. Vol. 16, No.2, 1996.
- 85- Robles, Harriott J. What Educational Administrators Need to Know about Information and Information systems: Auser's Point of View, U.S.: California, Journal Announcement, 1993.
- 86- Salek, Charles Terrold. "Helping Teachers VS. Evaluating Teachers." **N.A.S.S.P. Bulletin**, Vol. 59, No. 392, September 1975
- 87- Serguibvanni, Thomas J. & Carver, Fred D.. **The New School Executive: A Theory of Administration**. New York: Harper & Row, Publishers, Inc., 1973.
- 88- Serviovanni, Thomas J & Robert J. Starratt. **Supervision: Human perspectives**. New York: 3 thfl ed. McGraw-Hill Com., 1989.
- 89- Sielke Catherine C., More Than a Number Cruncher: The Business Administator's Changing Role", **School Business-Affaire** Vol. Vol 61, No. No 6, June 1995.

- 90- Silberman, Charles E. **Crisis in the Classroom: Remaking of American Education**. New York: Random House, Inc. 1970.
- 91- Simon, Herbert A. **Administrative Behavior: A Study of Decision Making processes In Administrative organization**. New York. The Free Press Publishing Co. Inc. 1976.
- 92- Simerly, Robert G. "Preparing For the 21st century: Ten critical Issues for continuing Educators. *Journal of Continuing Higher Education*. Vol. 39, Spr 1991.
- 93- Sohnston, J. Howard & Johnson, Lucinda. Planning for the Human Response in Middle Grade Johnston, Lucinal, Reorganization". *School Administrator*. Vol 50, No. 3, Mar. 1993.
- 94- Spanger, R. Allan. "Competency-Based Student-Teacher Supervision" *N.A.S.S.P. Bulletin*. Educational Press Association of America No. 395. Vol. 59. 1975.
- 95- Stahlhut, Richard & Hawkes, Richard. Humans Training for Student Teacher: Paper Presented at the Annual Meeting of the Association of Teacher Educators C 74th, Atlanta, GA, ERIC., D 366561, February 12-16, 1994.
- 96- Suprua, Richard N. "Supervision: Do's and Don'ts". Dallas, Texas. *N.A.S.S.P. Bulletin*. Vol. 62, No.422, Dec. 1978.
- 97- Sweeny, Jim & Pinchney, Robert. "Faculty Management" The Principals Most Important Role." *Spectrum*, Vol. 1, Mo., Fall 1983.
- 98- Tewel, Kenneth S., **New schools for a new century**. Florida: St Lucie Press. 1995.
- 99- Thomas, Donald. "The Principal and Teacher Evaluation", *N.A.S.S.P. Bulletin*, No. 386, Vol. 58, Dec. 1974.
- 100- Tye, Kenneth A., "The School Principal: Key Man in Educational Change. *N.A.S.S.P. Bulletin*. No. 364, Vol. 364. 1975.
- 101- VanCandy, Arthur. **Techniques of Structured problem Solving**. New York: Van Nostrand Reinhold Com. 1981.
- 102- Wiles, John & Boudi, Joseph. **Supervision A Guide to Practice**. Columbia, Bell Howell Com., 1980.
- 103- Wiles, Kimball J & Lovell, John T., **Supervision for Better School**. New Jersey: Printice-Hall Inc., 1975.
- 104- Wood, Charles L. and others et al. **The Secondary School Principal: Manager and Supervisor**. Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1981.

المؤلفات

- الإدارة التربوية والإشراف الفنى بين النظرية والتطبيق ، دار الفكر العربى ، القاهرة .
- الجوانب السلوكية فى الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربى ، القاهرة .
- الإشراف المدرسى من وجهة نظر العاملين فى الحقل التعليمى ، دار الفكر العربى ، القاهرة .
- الإشراف المدرسى والعيادى ، دار الفكر العربى ، القاهرة .
- القصور الإدارى فى المدارس : الواقع والعلاج ، دار الفكر العربى ، القاهرة .
- إدارة الأزمة التعليمية : الأسباب والعلاج ، دار الفكر العربى ، القاهرة .
- نحو تطوير الإدارة المدرسية : دراسات نظرية وميدانية ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية .
- رفع كفاءة الإدارة المدرسية : دراسات نظرية وميدانية ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية .
- تحديث الإدارة التعليمية ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية .
- فى التربية المقارنة ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية .
- عناصر الإدارة المدرسية والتحصيل الدراسى ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية .
- دراسات فى التربية المقارنة ونظم التعليم ؛ منظور إدارى ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية .
- الإدارة المدرسية فى الألفية الثالثة ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية .
- الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية .
- اتصالات الإنسانية فى المؤسسة التعليمية ، دار الوفاء ، الإسكندرية .
- إدارة الأزمة التعليمية : منظور عالمى ، المكتب العلمى للكمبيوتر والنشر ، الشاطبي ، الإسكندرية .