

# الإدارة والتخطيط التربوي

## (أسس نظرية وتطبيقات عملية)

### تأليف

الدكتور / خالد بن عبد الله بن دهيش

وكيل وزارة التربية والتعليم للتخطيط والتطوير الإداري

الدكتور / سامي عبد السميع رضوان

أستاذ مساعد بكلية البنات

ومستشار تربوي بوكالة التخطيط

الدكتور / عبد الرحمن بن سليمان الشلاش

عضو هيئة التدريس

ومستشار بوكالة كلية البنات

مكتبة الشهداء  
بناشرون

ح) مكتبة الرشد، ١٤٢٧هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

دهيش، خالد بن عبد الله

الإدارة والتخطيط التربوي. / خالد بن عبد الله دهيش، سامي نور

الدين، عبد الرحمن الشلاش. - الرياض، ١٤٢٧هـ -

٢٧٦ص؛ ١٧×٢٤سم

ردمك: X-٤٤١-٠١-٩٩٦٠

١- الإدارة التربوية ٢- الإسلح والإدارة أ- الشلاش، عبد الرحمن

(مؤلف مشارك) ب- نور الدين، سامي (مؤلف مشارك) ج- العنوان

١٤٢٦/٧٣١٤

ديوي ٣٧٠

رقم الإيداع: ١٤٢٦/٧٣١٤

ردمك: X-٤٤١-٠١-٩٩٦٠

الطبعة الثانية ١٤٢٧هـ - ٢٠٠٦م

جميع الحقوق محفوظة

مكتبة الرشد - ناشرون

المملكة العربية السعودية - الرياض

شارع الأمير عبد الله بن عبد الرحمن (طريق الحجاز)

ص.ب.: ١٧٥٢٢ الرياض ١١٤٩٤ - هاتف: ٤٥٩٣٤٥١ - فاكس: ٥٧٣٣٨١

E-mail: alrushd@alrushdryh.com

Website: www.rushd.com

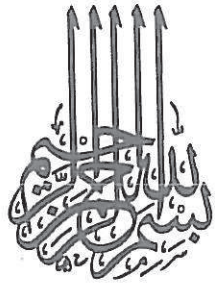


- \* فرع طريق الملك فهد: الرياض - ت: ٢٠٥١٥٠٠ - ف: ٢٠٥٢٢٠١
- \* فرع مكة المكرمة: ت: ٥٥٨٥٤٠١ - ف: ٥٥٨٢٥٠٦
- \* فرع المدينة المنورة: شارع أبي ذر الغفاري - ت: ٨٢٤٠٦٠٠ - ف: ٨٢٨٢٤٢٧
- \* فرع جدة: ميدان الطائفة - ت: ٦٧٧٦٢٣١ - ف: ٦٧٧٦٢٥٤
- \* فرع القصيم: بريدة - طريق المدينة - ت: ٢٢٤٢٢١٤ - ف: ٢٢٤١٢٥٨
- \* فرع أبها: شارع الملك فيصل - تلفاكس: ٢٢١٧٢٠٧
- \* فرع الدمام: شارع الخزان - ت: ٨١٥٠٥٦٦ - ف: ٨٤١٨٤٧٣

### وكلاؤنا في الخارج

- \* القاهرة: مكتبة الرشد - ت: ٢٧٤٤٦٠٥
- \* بيروت: دار ابن حزم - ت: ٧٠١٩٧٤
- \* المغرب: الدار البيضاء - وراقة التوفيق - ت: ٣٠٢١٦٢ - ف: ٣٠٢١٦٧
- \* اليمن: صنعاء - دار الآثار - ت: ٦٠٣٧٥٦
- \* الأردن: عمان - الدار الأثرية - ت: ٦٥٨٤٠٩٢ - جوال: ٧٩٦٨٤١٢٢١
- \* البحرين: مكتبة الغرباء - ت: ٩٥٧٨٢٣ - ف: ٩٤٥٧٢٣
- \* الإمارات: مكتبة دبي للتوزيع - ت: ٤٢٣٣٩٩٩٨ - ف: ٤٢٣٣٧٨٠٠
- \* سوريا: دار البشائر - ت: ٢٢١٦٦٦٨
- \* قطر: مكتبة ابن القيم - ت: ٤٨١٢٥٢٣







## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٩	مقدمة الكتاب.....
١٥	<b>الفصل الأول: الإدارة</b> (المفاهيم ، الوظائف ، الخصائص ، الأنماط).....
١٥	مدخل مفاهيمي للإدارة / التربوية / التعليمية / المدرسية.....
٢٣	وظائف الإدارة وعناصرها.....
٢٧	أنماط الإدارة التربوية ( مركزية ولا مركزية ).....
٣٢	الإدارة التربوية ما بين العلم والفن.....
٤٣	<b>الفصل الثاني: الإدارة التربوية من منظور إسلامي</b> .....
٤٤	١ - تعريف الإدارة التربوية من منظور إسلامي.....
٤٦	٢ - مصادر الفكر الإداري من المنظور الإسلامي.....
٤٨	٣ - مبادئ الإدارة الإسلامية.....
٥٢	٤ - خصائص و سمات الإدارة التربوية من المنظور الإسلامي.....
٦١	<b>الفصل الثالث: الإدارة المدرسية</b> .....
٦١	١ - نشأة الإدارة المدرسية وتعريفها.....
٦٤	٢ - أهداف الإدارة المدرسية وأهميتها.....
٦٦	٣ - التغيرات والعوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية.....
٦٨	٤ - خصائص الإدارة المدرسية.....
٦٩	٥ - مشكلات الإدارة المدرسية.....
٧١	٦ - الإدارة المدرسية والمستقبل.....
٨١	<b>الفصل الرابع: القيادة التربوية</b> .....
٨٢	أولاً: مفهوم القيادة.....
٨٥	ثانياً: نظريات القيادة.....
٩٠	ثالثاً: أنماط القيادة التربوية.....
٩٧	رابعاً: سمات القائد الفعال.....

١٠٥	الفصل الخامس: التنظيم
١٠٥	أولاً: مفهوم التنظيم / التنظيم المدرسي
١٠٧	ثانياً: أنواع التنظيم
١٠٨	ثالثاً: أدوار التنظيم الإداري
١٠٩	رابعاً: أركان التنظيم
١١٢	خامساً: خصائص التنظيم
١١٤	سادساً: عناصر التنظيم الإداري الجيد

١٢٣	الفصل السادس: تنظيم التعليم العام بالمملكة العربية السعودية
١٢٣	أولاً: الخصائص المميزة لنظام التعليم في المملكة العربية السعودية
١٢٤	ثانياً: الهيكل التنظيمي للتعليم في المملكة العربية السعودية
١٢٦	ثالثاً: وزارة التربية والتعليم: الهيكل والمهام
١٢٩	رابعاً: القواعد التنظيمية لمجلس التربية والتعليم في المناطق
١٣٢	خامساً: مدير التربية والتعليم (الصلاحيات)

١٤١	الفصل السابع: الوظائف الإدارية بالمدرسة
١٤٢	١ - التعريف بمدير المدرسة ومهامه
١٤٤	٢ - مهارات مدير المدرسة وقدراته
١٤٩	٣ - عوامل نجاح مدير المدرسة
١٥٢	٤ - المسئولية الرسمية للعاملات بالمدرسة
١٥٨	٥ - مدير المدرسة والخطة المدرسية
١٦٠	٦ - الأدوار الجديدة لمدير المدرسة

١٦٩	الفصل الثامن: التخطيط
١٦٩	أولاً: نشأة التخطيط / التخطيط التعليمي
١٧٤	ثانياً: معنى التخطيط
١٧٧	ثالثاً: التخطيط التعليمي ومبرراته
١٨٥	رابعاً: أهداف التخطيط التعليمي
١٨٦	خامساً: المقومات والمبادئ الأساسية للتخطيط التعليمي
١٨٨	سادساً: العوامل التي يجب مراعاتها عند التخطيط
١٨٨	سابعاً: مداخل التخطيط التربوي
١٩٣	ثامناً: مراحل التخطيط التعليمي ووضع الخطة
٢٠١	تاسعاً: البيانات المطلوبة للتخطيط التعليمي
٢٠٩	عاشراً: المشكلات والتحديات التي تواجه التخطيط التعليمي
٢١٢	حادي عشر: التخطيط و تكنولوجيا التعليم

٢٢١	الفصل التاسع : التخطيط الاستراتيجي كمدخل للإدارة المعاصرة .....
٢٢١	مقدمة .....
٢٢٢	أولاً: مفهوم الاستراتيجية .....
٢٢٤	ثانياً: تعريف التخطيط الاستراتيجي .....
٢٢٩	ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي كمطلب للتخطيط للمستقبل .....
٢٣١	رابعاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي ومميزاته .....
٢٣٢	خامساً: أهداف التخطيط الاستراتيجي .....
٢٣٢	سادساً: متطلبات عامة للتخطيط الاستراتيجي الناجح .....
٢٣٣	سابعاً: منهجية التخطيط الاستراتيجي وخطواته .....
٢٣٤	ثامناً: نماذج التخطيط الاستراتيجي .....
٢٣٩	تاسعاً: الخطة العشرية لوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية .....
٢٥٥	الفصل العاشر : التعليم والتنمية .....
٢٥٥	مفهوم التنمية .....
٢٥٧	التعليم استثماراً .....
٢٥٨	رأس المال البشري .....
٢٥٨	خصائص رأس المال البشري .....
٢٥٩	الاستثمار في رأس المال البشري .....
٢٦٠	الإنفاق على التعليم .....
٢٦٢	أسباب الزيادة في تكلفة التعليم .....
٢٦٣	العائد من التعليم .....
٢٦٤	التعليم كموجه لتنمية المجتمع .....
٢٧١	مراجع الكتاب .....





## مقدمة الكتاب

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله ، نحمده سبحانه وتعالى  
على عظيم فضله وجل نعمه..

وبعد: فرغم اختلاف توجهات المجتمعات الإنسانية ، وتنوع اهتماماتها - يبقى  
الاهتمام بالتعليم هو أولى الأولويات، ترى فيه العديد من الدول مصدرا لقوتها ،  
وتطمح دول أخرى أن تتجاوز من خلاله محنتها ، ولعل ذلك ما دعا كل الدول إلى  
توجيه البحث والاهتمام بمنظومة التعليم بمكوناتها المختلفة.

ويأتي الاهتمام بأحد عناصر هذه المنظومة وهو إدارة التعليم كضرورة علمية  
وعملية ، ولم لا وهي - أي الإدارة - تعد المسئول الرئيس عن توجيه بل ونجاح المنظومة  
التعليمية في تحقيق طموحات المجتمع منها. ولعل ذلك الاهتمام لن يكون ذا جدوى دون  
الحرص على تقديم الجديد في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية.

ومن ثم كان الحرص على أن يتضمن هذا الكتاب الحديث في مجال الإدارة  
والتخطيط التربوي ، إضافة إلى تضمينه الكثير من الخبرات المستمدة من المجتمع العربي  
لتعم الفائدة منه.

ولذلك جاء الفصل الأول متضمنا أهم مفاهيم الإدارة وأنماطها ، ونشأتها  
ومستوياتها وعناصرها المختلفة من خلال استعراض أدبيات الإدارة والجديد فيها ، وفي

إطار مجتمعنا الإسلامي والعودة إلى ثوابتنا كان من الطبيعي أن نفرّد فصلاً كاملاً عن الإدارة التربوية من منظور إسلامي ، وكان هذا هو موضوع الفصل الثاني الذي اشتمل على تعريف الإدارة من منظور إسلامي ومصادر الفكر الإداري من المنظور الإسلامي ومبادئ الإدارة الإسلامية وخصائص الإدارة التربوية من المنظور الإسلامي. أما الفصل الثالث فهو يركز على ما يمكن أن نسميه خط الإنتاج الأول في التعليم ونقصد به المدرسة وتنظيمها وأهدافها والجديد فيها ومشكلاتها ومستقبلها.

وتناول الفصل الرابع العنصر البشري وتحديدًا من يكون في المقدمة ، فكان عنوانه القيادة التربوية وقد تضمن تعريفها وأتماطها وركز على خصائص القائد الفعال وهو ما نحتاج إليه الآن بشدة . وعن أحد العناصر المهمة في الإدارة وهو التنظيم ، وجاء الفصل الخامس ، موضحاً المقصود بمفهوم التنظيم وتحديد معنى التنظيم المدرسي ، وأدوار التنظيم.

وبنقطة جديدة يأتي الفصل السادس حيث يتحدث عن الجانب الهيكلي التنظيمي للتعليم بالمملكة العربية السعودية متضمناً المهام والاختصاصات والصلاحيات وخاصة ما يرتبط بقيادات العمل التعليمي ، وكان من الطبيعي أن يكون الفصل السابع مركزاً على المدرسة وتحديدًا على العنصر البشري فيها ، وقد تم تناول ذلك باستعراض ما جاء بالأدبيات العلمية بخصوص مدير المدرسة ، إضافة إلى عرض قواعد العمل الرسمية المنظمة لعمل الإدارة المدرسية والمحددة لمهامها.

وعن الجناح الثاني لهذا الكتاب والذي شمل باقي فصوله ، تم تناول التخطيط التعليمي في الفصل الثامن شاملاً المفهوم والكيفية التي يتم بها التخطيط التعليمي وأتماطه ومشكلاته وانتهى هذا الفصل ببيان العلاقة بين التخطيط التعليمي والتقنيات وكيفية الاستفادة منها. ثم جاء الفصل التاسع الذي انصب على الجانب التطويري بالتركيز على

التخطيط الاستراتيجي وآلياته وخصائصه ومنهجيته ونماذجه ، وتم اختتام هذا الفصل باستعراض أنموذج تطبيقي للتخطيط الاستراتيجي ، ونعني به خطة وزارة التربية والتعليم في عشر سنوات. ويأتي الفصل العاشر والأخير عن العلاقة بين التعليم والتنمية باستعراض أهميه الاستثمار في العنصر البشري ، ومنتهاً بطرح بعض النقاط ليكون التعليم المدخل الأساس للتنمية في المجتمع .

والله عز وجل نسأل أن ينفع بهذا الجهد المتواضع طلاب العلم والدارسين لهذا الفرع من فروع المعرفة التربوية والباحثين وكافة المعنيين والمختصين في سائر أرجاء وطننا العربي الكبير... إنه نعم المولى ونعم الوكيل .

المؤلفون





# الفصل الأول

## الإدارة

(المفاهيم - الوظائف - الخصائص - الأنماط)

محتويات الفصل :

- مدخل مفاهيمي للإدارة التربوية/التعليمية/المدرسية.
- وظائف الإدارة وعناصرها.
- أنماط الإدارة التربوية.
- الإدارة التربوية ما بين العلم والفن.

ويتوقع بعد قراءة هذا الفصل التعرف على:

- ١- مجموعة المفاهيم الأساسية الخاصة بالإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية والعلاقة بينها .
- ٢- أهمية الإدارة التربوية ووظائفها.
- ٢- الأنماط المختلفة للإدارة التربوية.
- ٤- عناصر الإدارة التربوية.

\*\*\*\*\*

إعداد

الدكتور / سامي عبدالسميع رضوان



## الفصل الأول

### الإدارة

(المفاهيم - الوظائف - الخصائص - الأنماط)

#### مدخل مفاهيمي:

عند تحديد مفهوم الإدارة التربوية قد يكون من المناسب التعرض لبعض المفاهيم المرتبطة بهذا المفهوم ، والتي تعتبر ضرورية للإداري الذي يعمل بالميدان التربوي مثل مفهوم الإدارة العامة والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، حيث الارتباط والتداخل بينها من حيث النشأة والتعريف على اعتبار وجود علاقة قوية بينها ، بل إن الإدارة التربوية على سبيل المثال تعتبر إحدى فروع الإدارة العامة وأن الاختلاف بينها في مجال التطبيق حيث خصوصية النظام التربوي بمكوناته وعناصره وطبيعة تكوينه وأهدافه وغير ذلك وسيوضح ذلك مع استعراض السطور التالية.

#### أولاً: علم الإدارة (النشأة والمفهوم)

##### أ - النشأة:

ترجع نشأة علم الإدارة إلى بداية ظهور المجتمع الصناعي في النصف الثاني من القرن التاسع عشر ، حيث شعر المفكرون بضرورة تنظيم العلاقة بين الأفراد في المجتمع الواحد ومسئولية الحكومة القائمة نحو المواطنين في تنظيم شؤون حياتهم وتقديم الخدمات الاجتماعية والاقتصادية الضرورية لهم \* ومن هنا شعر رجال الأعمال بضرورة قيام فكر إداري ينظم ويوجه ويقنن الوسائل والأساليب التي ترتبط بالإنتاج والمعاملات، وبدأت نظريات الإدارة تتبلور ثم تتنوع وتتعارض في بعض جوانبها وزادت التخصصات الفرعية ومنها الإدارات التربوية التي أصبحت الآن في رحاب العلوم التربوية \*

غير أن هذا لا يعني أن الإدارة لم تكن معروفة قبل ذلك ، فنشأة الإدارة ترجع إلى بداية الخليقة وهذا الوجود، إلا أنها كانت تعتمد بصورة أكبر على الصفات الذاتية والموهبة الشخصية للحاكمين والإداريين، ولم تحظ بالتسجيل والإعلام والنشر الذي لاقته في العصر الحاضر.<sup>١</sup>

ولعل أول من قام بدراسة الإدارة على أساس علمي هو (فردريك تايلور) في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" ثم تطور مفهوم الإدارة تطوراً سريعاً بعد الحرب العالمية الثانية بحيث أصبحت نظرة المفكرين والدارسين نحو مفهوم الإدارة أكثر شمولية وذلك في محاولة منهم لتحديد أهدافها ووظائفها والعناصر التي تتكون منها. وقد نتج عن هذه النظرة الشاملة لمفهوم الإدارة أن تعددت آراء المفكرين ورجال الإدارة واختلفت تعريفاتهم لمفهوم الإدارة. وقد بذل كثير من رجال الفكر الإداري جهوداً طيبة في محاولة لتحديد مفهوم الإدارة وإن اختلفت آراؤهم وتباينت وجهات نظرهم في هذا المجال.<sup>٢</sup>

ولا يفوتنا هنا أن نوضح ما جاءت به الإدارة الإسلامية في أواخر القرن السادس الميلادي لتخرج على العالم بأسلوب فريد في نوعه ، متميز في نظامه ، وكان على رأسه سيدنا محمد ﷺ ، الذي رأس هذه الإدارة الموجهة من رب العالمين ، حيث يقوم بإدارتها بأسلوب الشورى لا فرق بين البشر إلا بالتقوى (إن أكرمكم عند الله أتقاكم).

وفي السنوات الأخيرة تطورت الإدارة وأصبحت علماً له قواعده وأسس وتطبيقاته وألفت فيها المجلدات الضخمة ، ونوقشت داخلها العديد من القضايا التي نعجز عن حصرها.

١ - أحمد محمد المصري: الإدارة في الإسلام، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ١٥٠ .  
٢ - عبد الله الفايز: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ط٢، مطبعة سفير، ١٩٩٢، ص ٩.

كما لاقت دائرة الإدارة الفعّالة حالياً مزيداً من الاهتمام فغدت الهيئات الإدارية وأقسامها المختلفة أكثر تعقيداً من ذي قبل ، ولاسيما في مجتمع اليوم الأكثر تفاعلاً وتغيراً ، وفيه يتوقع من الإدارة أن تأخذ دور الريادة بما تتخذه من تحديثات توجه حركة التقدم ، وقد ألقى الرئيس السابق للولايات المتحدة جون كيندي الضوء على ذلك حين قال: إن دور الإدارة في مجتمعنا دور حاسم لتقدم الإنسان، فهي تفيد في تعيين معظم احتياجات عصرنا وتحسين مستويات المعيشة لكل الشعوب من خلال الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية.

#### ب - مفهوم الإدارة (العامة):

تعددت تعريفات الإدارة نظراً لوجود تداخلات متعددة بينها وبين سائر فروع العلوم الاجتماعية. إضافة إلى عدم وجود نظرية شاملة أو عامة متفق عليها ، وقبل عرض هذه التعريفات المختلفة ينبغي الإشارة إلى أن هناك مصطلحين مستخدمين للتعبير عن كلمة إدارة هما: Administration ، Management وأن التفرقة بينهما تعد مسألة أكاديمية مجتة. وفي اللغة اللاتينية يعني الفعل Administrate المؤازرة ، المساعدة ، القيادة. التوجيه والحكم. وقد احتفظ الاسم الفرنسي من ذلك الفعل بهذه المعاني مع التأكيد على وظائف التوجيه والإدارة ، والرقابة.<sup>٢</sup>

وقد عرف (كريتر، Kreitner) الإدارة بأنها عملية إنجاز الأهداف التنظيمية بفاعلية عن طريق الاستخدام الفعّال للموارد النادرة في بيئة دائمة التغير<sup>٣</sup>. ويلاحظ على هذا التعريف ، رغم شموليته ، فهو يركز على الأهداف التي تحققت من خلال تضافر جهود الآخرين. ويركز أيضاً على حسن استخدام الموارد المتاحة.

١ - صلاح عبد الحميد: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر دار المريخ الرياض ١٤٢٢. ص ٢١.  
٢ - سامي زيبان وآخرون: قاموس المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. المملكة المتحدة. رياض الريس للكتب والنشر. ١٩٩٠. ص ٣١.  
٣ - إيهاب صبيح زريق، الإدارة الأصول والنظريات. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص ١٢.



وعلى جانب آخر إذا كان النظام الإداري يمثل مجموعة من الخبرات المنظمة من أجل إنجاز وظيفة معينة ، فيمكن تعريف الإدارة بأنها (مجموعة من الأساليب ، والقواعد ، والإجراءات التي تساعد نظاماً معيناً على العمل بكفاءة لتحقيق أحسن النتائج بأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن).<sup>١</sup> ومع توسيع الدائرة فالإدارة بمفهومها العام: هي القدرة على استخدام كافة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بأقصى كفاءة لتحقيق أهداف معينة.<sup>٢</sup>

وبعد استعراضه للعديد من التعريفات يطرح "صلاح عبد الحميد" تعريفاً للإدارة بأنها (جملة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين ، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتحقيق أهداف المنظمة).<sup>٣</sup>

وعلى ذلك ومن التعريفات السابقة يمكن أن نخلص إلى أن الإدارة عملية لها وظائف وعناصر تشمل التخطيط والتنسيق والرقابة والمتابعة والتقييم ... وهذه العناصر تعتبر أساسية وإذا كنا نجد اختلافاً فهو في المجال ، ولذلك نجد الإدارة العسكرية ، الإدارة الحكومية ، الإدارة التربوية وغيرها.

### ثانياً: الإدارة التربوية

أ- مفهومها: الإدارة التربوية هي إحدى فروع الإدارة العامة ، تشترك معها في وظائفها المشار إليها آنفاً وفي إطارها النظري وأدواتها المنهجية وتختلف عنها - كما سبق

١- قسم السياسة التربوية والتخطيط (اليونسكو): الإدارة التربوية على المستوى المحلي والمدرسي،

مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ١٤١٧هـ ص ٢١.

٢- أحمد محمد المصري: الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص ١٥٠.

٣- صلاح عبد الحميد: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص ٢٣.

التوضيح - في مجال التطبيق ، وهو في هذه الحالة (النظام التربوي ) بما فيه من خصوصيات تتعلق بمسوييه من التربويين والتلاميذ والأهالي وبأهدافه ونظمه الفرعية.<sup>١</sup>

ويتفق (الجندي) مع ما سبق بأن الإدارة التربوية إحدى أبرز ميادين الإدارة العامة ، حيث يعد هذا الميدان من الميادين الحديثة التي اعتمدت في تطورها على التطورات في الميادين الأخرى. وبخاصة في ميدان الصناعة واستفادته من علم الإدارة ، فمن الصناعة وإدارة الأعمال انتقل علم الإدارة ومبادئه إلى التعليم ، ومن ثم اعتبرت الإدارة التربوية إحدى الميادين التطبيقية للإدارة العامة ، إلا أن لهذا الميدان طبيعته الخاصة به فبدايته مع الأفراد ونهايته معهم أيضا. وهو بمثابة نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته وهو يرتبط بالمجتمع وما يسوده من جو عام ، ومن ثم فهذا المستوى من الإدارة-التربوية-يمثل إحدى نقاط التلاحم القوي بين النظام التعليمي والإطار العام للمجتمع ، على اعتبار أن أهداف التربية والمبادئ التي يستند إليها النظام التعليمي وإدارته من الأمور التي لا يمكن تفريرها بمعزل عن سائر مؤسسات الدولة وتنظيماتها.<sup>٢</sup>

ومراعاة للبعد الإنساني يتجه البعض إلى تحديد معنى الإدارة التربوية بأنها (نشاط إنساني علمي ومنظم يعمل على استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة بقصد تحقيق الأهداف التربوية التعليمية). ومن هنا فإن الإدارة التربوية بهذا المعنى شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى وسيلة لتحقيق أهداف التربية والتعليم في المجتمع.<sup>٣</sup>

وإذا كان الغرض الأساسي من الإدارة في أي منظمة هو تنظيم جهود الأفراد وتنسيقها نحو إنجاز أهدافها فإن أهدافها في التربية تتصل بعملياتي التعلم والتعليم

١ - الرئاسة العامة لتعليم البنات: دليل العمل المدرسي، الإدارة العامة للإشراف التربوي، الرياض، ١٤٢٠هـ، ص ١.  
٢ - عادل السيد الجندي: الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي-رؤية معاصرة، مكتبة الرشد، الرياض، ١٤٢٣، ص ٢٣.  
٣ - صلاح عبد الحميد وفدوى فاروق: الإدارة والتخطيط التربوي، مكتبة الرشد، ١٤٢٢هـ، ص ١٨.

Learning and instruction وبهذا يكون الهدف الأساسي للإدارة في المؤسسات التربوية خدمة وتدعيم عمليتي التعلم والتعليم ، ولذلك يمكن تعريف الإدارة التربوية بأنها الاشتراك في وضع السياسات والنشاطات العديدة المطلوبة لتأمين الموارد البشرية والمادية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.<sup>١</sup>

وعلى أية حال يمكن أن نخلص من استعراض التعريفات السابقة للإدارة التربوية إلى ما يلي:

- (١) أنها نشاط علمي متكامل وموجه.
- (٢) أن الإنسان هو الركيزة الأساسية في الإدارة التربوية.
- (٣) أن الإدارة التربوية تعتبر ميداناً تطبيقياً للإدارة العامة.
- (٤) أن الهدف الأساس للإدارة التربوية هو تحقيق أهداف المجتمع وتحقيق طموحه من عمليات التربية.

#### الإدارة التربوية وبعض المفاهيم القريبة منها:

وعن التمييز بين الإدارة التربوية وبعض المفاهيم الأخرى القريبة منها مثل الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، توضح نجدة إبراهيم أن كلمة الإدارة التعليمية مرادفة للإدارة التربوية ، باعتبار أن التربية أشمل وأعم من التعليم ، أما الإدارة المدرسية فتتعلق بما تقوم به المدرسة ويتم داخلها من أجل تحقيق رسالة التربية ، فيتحدد مستواها الإجرائي على مستوى المدرسة فقط.<sup>٢</sup>

والتمييز السابق بين الإدارة التربوية والتعليمية وبين الإدارة المدرسية - هذا التمييز يدعونا إلى التفكير قبل الاتفاق ، خاصة وأن العديد من الكتابات في هذا المجال إما لم تحدد الفرق بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية بصورة واضحة أو ساوت - وهو الاتجاه

١ - يوسف إبراهيم نبراي: الإدارة المدرسية الحديثة، مكتبة الفلاح، الكويت، ١٩٩٣، ص ٢٠.  
٢ - نجدة إبراهيم سليمان: تطوير الإدارة التعليمية رؤية مستقبلية، دار الشمس، ٢٠٠٠، ص ٢٥.



الغالب - بينهما ، رغم أن الفارق بين التربية من جهة والتعليم من جهة أخرى واضح ، وقد يكون الخلط نتيجة اعتبار أن الإدارة التربوية فرع من الإدارة العامة أما الإدارة التعليمية فهي موجودة في الواقع ، وقد نخلص أن الفارق يكون في نطاق العمل وأهدافه، حيث يتسع هذا النطاق ليشمل الجانب التربوي في المجتمع بشموليته هذا في حالة الإدارة التربوية ، أما في حال الإدارة التعليمية ، فالنطاق يركز على مساحة وأهداف فرعية أقل في المستوى وليس في النوع ، ولكن مع هذا التوضيح تبقى هناك مساحة كبيرة للحركة وللتداخل عند التعامل مع المفهومين بل قد يصل الأمر إلى التطابق في الاستخدام في كثير من الأحيان.

وبذلك يمكن أن نعيد تأكيد أن الإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة التعليمية أو إن شئنا من الإدارة التربوية، والفرق بينهما في أن محور الإدارة المدرسية يدور حول كل ما تقوم به المدرسة في سبيل تحقيق رسالتها التعليمية ، بينما يكون مجال الإدارة التربوية أوسع وأشمل من ذلك إذ يتصل بالنظام التربوي ككل في البلاد.<sup>١</sup>

وفي هذا الإطار فلا بد أن نوضح أن الفرق بين كل من الإدارة العليا Administration والإدارة التنفيذية Management اللتين يكثر الخلط بينهما ، حيث يتم على المستوى الأول وضع السياسات العامة والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق الأهداف، بينما تهتم الثانية باتخاذ القرارات التنفيذية والخطوات الإجرائية لبرمجة العمل وتنظيمه والإشراف عليه ومتابعته.<sup>٢</sup>

١ - يوسف إبراهيم نبراي: الإدارة المدرسية الحديثة، مرجع سابق، ص ٤٥.

٢ - Allyn and bucon 1977. p 47 , et. alintroduction to Administration . . . . .

وبصفة عامة هناك خصائص ومهام تشترك فيها الإدارة التربوية والإدارة المدرسية مع الإدارات الأخرى كالإدارة العامة ، إدارة الأعمال ، إدارة المؤسسات العسكرية وغيرها من أنواع الإدارات الأخرى. وفي مقدمة هذه الخصائص والمهام ما يلي:

- (١) الالتزام بتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة أو المنظمة.
- (٢) استخدام جهود الناس الآخرين ومحاولة استثمار طاقاتهم وقدراتهم الابتكارية .
- (٣) العمل على تقدم المؤسسة ونموها وتطوير العمل بها إلى الأفضل.
- (٤) أن تقدم المؤسسة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.<sup>١</sup>

#### ب : أهمية الإدارة التربوية:

عندما يحاول الفرد تحديد أهمية شيء معين فله أن يتأكد من ذلك عند تصور عدم وجود هذا الشيء أو غيابه أو حتى ضعف فعاليته... ولذلك إذا أردنا أن نحدد مدى أهمية الإدارة فلنا أن نتصور مؤسسة بلا إدارة تشرف عليها وتسير أمورها.. ، فالبون شاسع أن تجد من يدير وله أهداف واضحة وخطة عمل مرسومة ، وبين أن تسير الأمور بطريقة عشوائية حسب الظروف ، وما إلى ذلك من أجواء تجعل كل المشاركين بالعمل والمستفيدين منه لا يشعرون بالاستقرار ، وبصفة عامة يمكن أن نحدد أهمية الإدارة فيما يلي:

- ١- أن عمليات التربية والتعليم لا يمكن أن تتم بشكل صحيح ومتكامل ولا يمكن أن يتحقق لها النجاح اللازم إلا إذا وجدت من يهتم بها ويشرف عليها ويوفر لها جميع الإمكانيات اللازمة سواء كانت مادية أو غير مادية حتى تستطيع أن تسير في الاتجاه الصحيح المرسوم لها وحتى تحقق الأهداف المرجوة منها ، وهذا لا يمكن أن يتم إلا عن طريق الإدارة التربوية.

١- صلاح الدين جوهر: مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم، مكتبة عين شمس القاهرة، ١٩٨٤م، ص. أ ب.



- ٢- لقد نتج عن التوسع في النظم التربوية والتعليمية في الوقت الحاضر تعدد المهام والمسئوليات في المجال التربوي والتعليمي وعظم المسؤولية الملقاة على القيادات التربوية ، وهذا الأمر يؤكد ضرورة الإدارة التربوية ويعظم من أهميتها.<sup>١</sup>
- ٣- أن وجود الإدارة سيسهل من عملية المحاسبية ، وسيبين لكل فرد مشارك ما له وما عليه ، وبالتالي تقل العشوائية في العمل وخاصة إذا حددت المهام والاختصاصات لكل الأفراد بالصورة المطلوبة.

### ثالثاً: وظائف الإدارة وعناصرها :

لقد ألحنا من قبل إلى أن وظائف الإدارة وعناصرها واحدة في كافة مستوياتها ، والخلاف في مجال التطبيق ، ومع ذلك ففي هذه العناصر نفسها هناك من يوسع منها وآخر يقلل من عددها على اعتبار أن إحداها قد تضمن في الأخرى ، وسوف نركز على العناصر التالية:

- ١- التخطيط: Planning
- ٢- التنظيم: Organizing
- ٣- التوجيه والقيادة: Directing and leadership
- ٤- الرقابة والمحاسبية: Controlling And Accountability

وسوف نتناول بالتفصيل هذه الوظائف فيما يلي:

- ١- **التخطيط:** هو التطلع نحو المستقبل وتحديد الاتجاه الذي تسلكه المؤسسة في إدارة شؤونها. والتخطيط عبارة عن طريقة عقلانية منظمة لاتخاذ قرارات اليوم التي تؤثر على غد المؤسسة ، وهو نوع من توقع أو إدراك طبيعة الأحداث قبل أو بعد الحدوث. ويقتضي التخطيط ضمناً التنبؤ بالمستقبل ، وكذلك محاولة السيطرة

١- عبد الله بن عبد الرحمن الفايز: الفكر الإداري في الإسلام وانعكاساته على الإدارة التربوية. الرياض، مطابع سفير، ١٤١٤هـ، ص ١٣١.

على الأحداث ، والتنبؤ بتأثيرات الأحداث البعيدة مستقبلاً<sup>١</sup> والتخطيط هو أيضاً وبالدرجة الأولى بناء نماذج تعبر عن رغبة المشروع في التجاوب مع عوامل التغيير الذي يفرضه التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات والاتصالات والتكتلات الاقتصادية<sup>٢</sup>.

ويشار هنا إلى أن التخطيط كعملية يتأثر ببعض العوامل مثل نقص الموارد ، وارتفاع نسبة الأمية ، ونقص الوعي التخطيطي وغير ذلك من عوامل سيتم الحديث عنها بصورة تفصيلية في مواضع أخرى من هذا الكتاب.

٢ - **التنظيم:** ويقصد به توزيع المهام على العاملين وفق أسس سليمة تكفل تحقيق الأهداف ، ويتضمن تحديد المسؤوليات ، وتقسيم مراحل التنفيذ وتحديد طرق الاتصال والتعاون بينهم<sup>٣</sup>.

وثمة فارق بين التنظيم من جهة والمنظمة من جهة أخرى ، فالتنظيم عملية ، أما المنظمة فهي جهاز يسعى من خلال تنظيم الإمكانات والأدوار والعلاقات والمهام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، ومن ثم فلكل مؤسسة أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها في البيئة التي توجد فيها ، وقد توجد المؤسسة داخل بناء محدد له معايير وقوانينه ونظمه حيثئذ يطلق عليها مؤسسة مثل المؤسسة التعليمية (المدرسة) ومن خلال نشاطها تتولد عنه تفاعلية قد تؤدي إلى ما يعرف بالصراع التنظيمي الذي يعد ظاهرة عامة تحدث كرد فعل ، وينسحب هذا الكلام على المنظمات التعليمية بكافة أنواعها ومراحلها ومستوياتها باعتبار أن التعليم هو المرآة التي تنعكس عليها صورة المجتمع وتفاعلاته وآماله وتطلعاته<sup>٤</sup>.

١ - إيهاب صبيح زريق: الإدارة الأصول والنظريات مرجع سابق، ص ٣١.  
٢ - نجدة إبراهيم سليمان: تطوير الإدارة التعليمية، دار الشمس للطباعة، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ١٧٩.  
٣ - صلاح عبد الحميد وقدوى فاروق: الإدارة والتخطيط التربوي، مرجع سابق، ص ١٣.  
٤ - عادل السيد الجندي: الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي رؤية معاصرة، مرجع سابق، ص ٥٦.

ومن جهة أخرى تحفل الأدبيات العلمية بالعديد من النظريات التي تتناول عملية التنظيم والتي تطورت بشكل متلاحق لتواكب عملية التغيير الحاصلة في الوسط المحيط بدءاً من النظريات التقليدية التي تستند إلى العمل الفردي (نظرية التنظيم العلمي للعمل لتايلور) والنظرية الإنسانية في التنظيم ، ومروراً بنظرية التحليل الاستراتيجي وطريقة الإدارة التشاركية وأخيراً وليس آخراً ، الإدارة بالهرم المقلوب حيث تتجه إلى الزبون وتتصف بالمرونة وتوفر البنية التنظيمية للجميع فرص التقدم المهني والشخصي<sup>١</sup>.

٣- **التوجيه:** يعتبر التوجيه أحد عناصر الإدارة ومن عملياتها الرئيسة التي يمكن عن طريقها أن نتحقق من أن جهود الأفراد والعاملين بالمدرسة مثلاً ، تسير في الطريق المرسوم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية ، ويعتبر التوجيه مرحلة مهمة في العمليات الإدارية تهدف إلى الأخذ بيد الأفراد من خلال القيادة الرشيدة ، وتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. والتوجيه ليس تنفيذاً للأعمال وإنما يعني توجيه الآخرين في تنفيذ أعمالهم في ضوء مستلزمات الأداء الناجح.

وعن تعريف التوجيه ، فهو تلك العملية التي يتم بها الاتصال بالمرؤوسين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف المرغوبة • وينظر البعض إليها على إنها إرشاد الأفراد نحو أهداف تحدت في مرحلة تخطيطية سابقة ، كما يعرف البعض الآخر على أنه الإرشاد والتعلم وخلق الحوافز والإشراف على معاونين وممارسة هذه الوظيفة تعني إصدار أوامر وتعليمات لتمكين الموظفين من إنجاز أعمالهم.

١ - محمد مرعي مرعي: مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي والمؤسسي ، دار حازم للطباعة، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٣١.



ويعرف التوجيه أيضا بأنه إرشاد المرؤوسين وتشجيعهم لكي يؤدوا عملهم بثقة ويحققوا النتائج المرغوب فيها ، وهنا يتضح مفهوم التوجيه بأنه إرشاد المرؤوسين إلى أسلوب الأداء الصحيح عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة من الرئيس ، ومن هذا التعريف فإن التوجيه يقوم على ثلاث نواح أساسية وهي إرشاد المرؤوسين والاتصال بهم وإصدار الأوامر إليهم .

وتمثل الهدف الرئيس من عملية التوجيه في الحقل التعليمي تحقيق أهداف المدرسة ومساعدة العاملين في الحقل التعليمي لكي يصبحوا ذوي مهارة وكفاية عالية في تأدية عملهم . وإذا كان هذا يعني التوجيه من الجانب النظري الأكاديمي ، فلا بد أن تتم ترجمة هذا المفهوم إلى واقع إجرائي ملموس ، من خلال مجموعة من الممارسات والأساليب التي يتبعها مدير المدرسة أثناء تنفيذه لعمله الإداري اليومي ، حيث تتمثل بعض تلك الممارسات في الآتي:

- زيارة الفصول المدرسية للقيام بالتوجيه بصفة دورية.
- مناقشة توجيهات وملاحظات المشرفين التربويين مع المدرسين والالتزام بتنفيذها.
- مساعدة المدرسين للوقوف على طريقة التدريس الجيدة.
- توجيه المدرسين الجدد والمنقولين لمعرفة مسؤولياتهم.
- توجيه الموظفين والإداريين من وقت لآخر لحسن سير العمل.
- مناقشة نقاط القوى والضعف مع المدرسين عقب كل زيارة يقوم بها.
- دراسة مشكلات التلاميذ واقتراح وسائل علاجها.<sup>١</sup>

١ - جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠م، الإسكندرية، ص ٣١.

٤- **الرقابة والمحاسبية والتقويم:** لقد بدأ الاهتمام بالمحاسبية وتحديدًا في المجال التعليمي كموضوع سياسي كبير في أواخر الستينيات في الولايات المتحدة الأمريكية ، وامتد إلى بريطانيا بعد الخطاب المشهور لجيمس كالاهان رئيس الوزراء العمالي السابق في كلية يوسكن<sup>١</sup>. تعد المحاسبية من أحدث الاتجاهات في الإدارة التعليمية بصفة خاصة ، وهي تنطلق من اعتبار أساسي مؤداه أن النقطة الأساسية في أي نظام للمحاسبية تتعلق بوجود اتفاق عام حول الأهداف المنشودة ( من التعليم ) التي يعتبر تحقيقها أو عدم تحقيقها خاضعا لمؤشرات ومعايير تتحدد في ضوءها المحاسبية ، وهي تعني حقوقا وواجبات والتزاما من الجميع لتحقيق الأهداف المطلوبة<sup>٢</sup>.

وبذلك فالمحاسبية التربوية Educational Accountability تتضمن في كثير منها عملية التقويم التي تعني إصدار الأحكام على مدى وصول العملية الإدارية الى أهدافها ، والكشف عن نقاط القوة والضعف والاستفادة من التغذية الراجعة في اتخاذ القرارات المناسبة بهدف تحسين فعاليات المنظومة الإدارية ، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة التي توجد فيها<sup>٣</sup>.

#### **رابعا: الإدارة التربوية بين المركزية واللامركزية :**

قد يكون من المناسب عند الحديث عن العلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة وبخاصة الإدارة التعليمية وعلاقتها بالإدارة المدرسية ، أن نتحدث عن إحدى القضايا المرتبطة بالإدارة وتحديدًا ما يمكن أن نعرفه بمركزية ولامركزية الإدارة ، وبداية لابد أن نوه أن مسألة المركزية تعتبر عملية نسبية بدرجة كبيرة ، حيث تخضع للموضع الذي

١ - Ist P.1990& Control of Education After the Education Reform Act 1988 BiddlesLTD Guildford 2-Robert Mores

٢ - Bolain,R.,Innovation and Problem Solving School in King E (ed)Re-organizing education Saga Publication.LONDON.P.237.

٣ - صلاح عبد الحميد وفدوى فاروق: الإدارة والتخطيط التربوي، مرجع سابق، ص ١٢.



نظر من خلاله للإدارة. وعلى مستوى الدولة الواحدة فالنمط المركزي يظهر ويتحدد بوجود سلطة وإدارة واحدة تتركز عندها الإدارة وتقوم برسم السياسة التعليمية وتوجيه العمليات التربوية ، وقد توجد سلطة متوسطة ( في المستوى) في توجيه العملية التعليمية وسلطة أقل.. وهكذا ، وقد تكون نفس الإدارة مركزية بالنسبة لبعض الإدارات الأخرى الأقل في المستوى ، وهي نفسها قد تكون فرعية لغيرها ، ولذلك نلفت النظر لذلك على اعتبار أهمية هذا التمييز لاسيما ونحن نتحدث عن الإدارة التربوية. وبصفة عامة يمكن أن نحدد اثنين من أنماط الإدارة في التعليم:

١- **الإدارة المركزية:** وفيه يخضع التعليم بكافة مؤسساته وعملياته لجهاز واحد غالبا تمثله (وزارة التربية والتعليم) حيث تقوم برسم سياسة التعليم والتخطيط لها، واتخاذ كافة الإجراءات والتدابير المرتبطة بذلك ، وفي هذا النمط غالبا لا يكون للسلطات المحلية وللإدارات الفرعية دور إلا في عملية التنفيذ فقط بصرف النظر عن رأيها الخاص وظروفها المختلفة أحيانا ، والهدف من المركزية غالبا هو ضمان السيطرة الكاملة وحسن توزيع الموارد على الإدارات والمناطق المختلفة كما أن هناك تبريراً آخر لهذه المركزية وهو ضمان حد معين من الجودة للأداء في جميع هذه المناطق.

٢- **الإدارة غير المركزية (اللامركزية):** وهو على العكس من النمط السابق، وفيه تترك للمناطق والإدارات التعليمية الحرية في التصرف في شئون التعليم ، تخطيطاً وتنفيذاً وفق ظروفها الخاصة وإمكاناتها المتاحة ، وهنا يجب ألا نفهم أن حرية العمل لهذه الإدارات هي حرية مطلقة بلا حدود أو ضوابط ، فالأمر يتطلب أن يكون هناك عدد من الأسس التي تعمل في إطارها هذه الإدارات الفرعية. وهناك العديد من الدول التي تسير وفق هذا النهج مثل الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا حيث تتاح المنافسة بين المناطق (الولايات) وتعطى الفرصة

للابتكار وتجويد التعليم ، والمثال الجيد لذلك ما يحدث في استراليا فعلى الرغم من تحديد اختبار واحد للجميع إلا أن بعض المناطق (ميلبورن على سبيل المثال ) تقوم بعقد اختبار خاص بها لطلابها فقط لتقيس مستواهم وتضمن تمكنهم من بعض المهارات ، ولا عجب أن يكون مستوى هذا الاختبار أعلى في المستوى من الاختبار العام.

وعلى المستوى التطبيقي والميداني فالمتبع للمفردات المتداولة بين العاملين في المجال التربوي ، يلاحظ التداخل في التناول بين مفهومي الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، ولكن وبصورة أكثر إجرائية فالإدارة وكما عرفناها من قبل تعبر عن مستويات ابتداء من الجهاز المركزي الذي يدير عمليات التربية والتعليم بما يعرف بالوزارة كمسئولة عن ذلك (وهي موجودة تحت هذا المسمى في العديد من الدول وموجودة بالمملكة العربية السعودية تحت مسمى وزارة التربية والتعليم ) ، ومرورا بمستوي أقل في الدرجة حيث يتم التقسيم إلى مناطق وإدارات مثل إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض على سبيل المثال ، ثم نصل إلى إدارة المدرسة أو الإدارة المدرسية وهي توجد في مدرسة محددة. ويعتبر المستوى الأول المركزي هو المسئول عن التخطيط من خلال وضع السياسات العامة للتعليم وطرح الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق الأهداف ، أما بالنسبة للإدارة المدرسية فهي وحدة الإنتاج الفعلية وهي المسئولة عن عملية التنفيذ لتلك السياسات والخطة على أرض الواقع ، وهي التي تتعامل بصورة مباشرة مع التلميذ كهدف أساس لعمليات التربية والتعليم. وقد تم تفويض مديري المدارس في المملكة العربية السعودية على سبيل المثال بالعديد من الصلاحيات التي سنعرضها في ثنايا عرضنا لوظيفة مدير المدرسة في موضع آخر من هذا الكتاب.

٣- الإدارة (اللاتركيزية)؛ وهذا النمط من الإدارة قد أورده أحد الأقسام المختصة بالإدارة التربوية وأسماه الإدارة (لاتركيزية) حيث تسند وظائف وسلطات معينة إلى المستويات الأدنى ، ولكن تكون القرارات السياسية الرئيسية للسلطات المركزية.<sup>١</sup>

#### مزايا وعيوب الإدارة التعليمية (التربوية) المركزية واللامركزية:

##### (١) مزايا الإدارة التعليمية المركزية:

- تعمل على تحقيق تكافؤ الفرص بين المناطق المختلفة في عمليات توزيع الخدمات التعليمية.
- تحقق اقتصادا في النفقات التعليمية.
- تكون تماسكا لدى العاملين من مدرسين وفنيين وإداريين وطلبة.
- تعمل على توحيد مواصفات التعليم ومنح فرص متكافئة لجميع المدرسين والطلبة.
- تحقق انضباطا إداريا وتحديدا دقيقا للمسئولية.

##### (٢) عيوب الإدارة التعليمية (التربوية) المركزية:

- تقلل من الاستقلال الذاتي في العمل الإداري مما يدعو إلى التواكل أحيانا.
- لا تحقق المشاركة الإيجابية بين الإدارة المدرسية والإدارة المركزية بل تعود السلبية أحيانا.
- قد تغفل بعض ماتحتاج إليه المناطق والمدارس البعيدة.
- تحد من حرية العاملين في الميدان وتشعرهم بالتبعية.

١ - قسم السياسة التربوية والتخطيط "اليونسكو" الإدارة التربوية على المستوى المحلي والمدرسي إعداد مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٤١٧هـ، الرياض، ص ٣٦.

- تسبب بعض المشكلات المالية والروتينية مما يقلل من فرص النجاح في تحقيق غايات التربية.

### (٣) مزايا الإدارة التعليمية (التربوية) اللامركزية.

- تعمل على تحقيق الديمقراطية.
- تعمل على التنوع في المجالات التربوية والتعليمية مما يتفق مع الاتجاهات الحديثة.
- تساعد على الابتكار والإبداع حيث تتاح الفرصة للتجريب المتجدد وتوفير قدر من الحرية.
- تتميز بالمرونة والتعبير عن حريات العاملين في الحقل التربوي.
- تساعد على التنافس المستحب بين الإدارات التعليمية والمدارس ، فتسبب انتعاشا فكريا وعلميا يرفع مستوى التعليم والكفايات التربوية.
- تساعد على نمو الشخصية والقدرة على تحمل المسؤولية.
- تقضي على الروتين مما يضمن التقدم السريع.
- تتيح للمدرس شيئا من الاستقرار في مدرسته فترة طويلة.
- تشجع على دعم الجهود الذاتية.

### (٤) عيوب الإدارة التعليمية (التربوية) اللامركزية.

- قد تكون مجالا لتكاسل بعض العاملين وتراخيهم في القيام بمهامهم مما يؤدي إلى ضعف الأداء وهبوط المستوى التعليمي.
- قد تكون سبيلا إلى الانعزالية عن بقية المجتمع مما يعمل على تصدعه.
- لا تسمح بتوفير القيادات في مختلف المجالات مما يسبب ضعفا في الكفاية بميدان العمل.



- لا تستطيع التفاعل مع التطور التربوي الحديث الذي يحمل الإدارة منفردة مالا طاقة لها به<sup>١</sup>.

### خامساً : هل الإدارة فن أم علم ؟

إن المتصفح لكتب العلوم والإدارة لا بد أن يجد مثل هذا السؤال بارزا ومناقشا ، وذلك لأن الإجابة عنه ذات أهمية ، إذ إنها تساعد أصحاب المجال وطلبة العلم في الوصول للمعرفة الحقيقية لمسيرة الإدارة قبل ظهور النظريات العلمية وبعدها ومدى الحاجة للعلم في الإدارة بجانب القدرات والإبداع الشخصي للمدير في عمله.

ولسنوات طويلة، احتدم الخلاف بين العلماء حول مفهوم الإدارة، فمن قائل إن الإدارة فن يعتمد على المهارة، ومن قائل إن الإدارة علم يعتمد على التحليل ، ووفقاً لبروفيسور ج \* بول جيتي J.Paul Getty فإنه ليس بالإمكان تنظيم الإدارة تنظيماً منهجياً أو ممارستها وفقاً لصياغة معينة فهي فن بل فن إبداعي، وقال آخرون " إن الإدارة هي أقدم الفنون على الإطلاق، وهي أحدث العلوم كذلك، وفي هذا الإطار فقد رفض بعض رواد الإدارة اعتبارها علماً من أمثال فريدريك و \* تايلور Fredrick W-Tylor وهنري جنت Henry Gantt وهيرنوري فيول Heronry Fayol، ولكن مع ذلك فقد يرى البعض أن الإدارة يمكن أن تكون مزيجاً من الفن والعلم فليس العلم والفن حقاً مقصوراً بالتبادل على الإدارة ، وبحسب رأي خبير الإدارة الروسي ، جيفشاني D.Gvishani "يُبقى النشاط الإداري دائماً ميدان الإبداع وميدان الفن وإن غدت أكثر ارتباطاً بالعلم"<sup>٢</sup>.

وإضافة إلى ذلك فإن اعتبار الإدارة علماً يعني أن هناك قواعد وأسساً ونظريات علمية تحكم العمل الإداري وتسيره، وأن تطبيقها يؤدي إلى نتائج محددة يمكن التنبؤ بها

١ - عرفات عبد العزيز سليمان: استراتيجيات الإدارة في التعليم: ملامح من الواقع المعاصر. مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠١، ص ص ١٦٠ - ١٦٢.  
٢ - إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة الأصول والنظريات، مرجع سابق، ص ٣٤.



إلى حد ما وإذا اعتبرناها كذلك يبقى السؤال مطروحاً: هل كل من درس وتعلم النظريات والأسس الإدارية يستطيع أن يطبقها بنفس المستوى من الفعالية؟.. من هنا يتضح أن طبيعة العملية الإدارية المعقدة والمتغيرة تحتاج إلى مهارة وخبرة ومرونة في التطبيق، فالإداري يعتمد على مهاراته وإبداعه وقدرته على التعامل مع العنصر البشري في تطبيق مبادئ الإدارة ونظرياتها كما أن نجاحه يعتمد على مهارته في التطبيق ، لذا فإنه يمكن القول أن الإدارة علم وفن معاً وأن الجمع بين المعرفة العلمية والموهبة الشخصية من الأمور الأساسية في تطوير كفاءة الإداريين وزيادة فاعليتهم، فالنجاح الإداري يعتمد على دراسة وفهم الأسس والنظريات العلمية الإدارية من ناحية ، والفن في تطبيقها وتطورها من ناحية أخرى .

ومما يؤكد ذلك أن الإدارة تضم الجانب المهاري وباعتبارها أيضاً فناً وذلك حين يتوقع المدير أن الجماعة في بعض الأحيان لا تناصر سياسته على طول الخط أو ربما تناصر أفكاره ومبادئه وآراءه إذا كانت في صالح العمل ، أما الجانب الآخر من الإدارة ، وهي كونها علماً فيلزم لها أن يراعي مدير المدرسة القواعد الأساسية في الإدارة فيما يختص بتخطيط العمل وتنظيمه وتوجيه ورقابة مجهودات العاملين معه من مدرسين وموظفين وطلاب ، ومتابعة تصرفاتهم في المواقف التي يتعرضون لها، كما يحقق الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية، ويستطيع إشباع الحاجات والرغبات السيكولوجية للعاملين معه ، ويربط بين احتياجات الفرد من المدرسة واحتياجات المدرسة من الفرد، على أساس التركيب السيكولوجي للفرد ومتطلباته، وهذه السمة الأخيرة ترتبط بالإدارة كعلم ومهارة وفن.<sup>١</sup>

١ - صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص ٥٢.

ومن ناحية ثانية هل يمكن اعتبار الإدارة علماً دقيقاً ، حيث تطبق مجموعة القوانين نفسها في المواقف المماثلة ؟ وهل تؤدي الأسباب والظروف المشابهة إلى التأثيرات نفسها في مجالات الإدارة؟ والإجابة، نعم. فلا يمكن أن تغدو الإدارة علماً دقيقاً لأنها تتعامل مع الإنسان، والإنسان كما نعلم ذو تركيبة نفسية غاية في التعقيد ومن غير الممكن التنبؤ بها علاوة على ذلك، فبيئة العمل التجاري بيئة ديناميكية دائمة التحول ، ومن ثم فلا يمكن تطبيق القوانين ذاتها ، إذا لن تتماثل المواقف مطلقاً .

وإذا كان من الصعوبة أن تغدو الإدارة علماً دقيقاً إلا أن تطبيق المناهج العلمية على المشاكل الإدارية قد أثبت جدواه إذ يتم تحديد الأهداف، وصياغة وجمع المعلومات اللازمة وتحليلها وترجمتها واختيار النتائج والقرارات النهائية والوصول إلى الحلول وتنفيذها وقد تم تطبيق الأساليب العلمية في حل العديد من المشاكل الإدارية.<sup>١</sup>

وبترجيح جانب على آخر يرى (منير مرسي) أن الإدارة فن عملي أكثر منها علم مقنن ، وإن كانت تتضمن كلا الجانبين. فالإدارة تستخدم عمليات الملاحظة والمشاركة والاستقراء والاستنتاج المعروفة في العلم. كما أنها تستخدم المنطق والمبادئ والأصول المقررة المتصلة بها في مجال علم النفس وعلم الاجتماع. والفن يتطلب (الحاسة السادسة) والحدس والتخيل والتوقع. والإدارة عملية أخلاقية تقتضي التمسك بالقيم الأخلاقية والقواعد والأصول المرعية أو المتفق عليها ، وتعنى الإدارة أيضاً النظرة المستقبلية لتجنب المفاجآت. والمدير الجيد هو الذي يتوقع المشكلات والصعوبات ويعد لها ترتيبات مواجهتها عند ظهورها.

إن كثيراً من أنشطة الإدارة تتضمن تشخيص المشكلات وتحليلها والتعرف على أبعادها والعمل على حلها والتغلب عليها. والمدير الناجح هو الذي يعمل على تحويل

١ - إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة الأصول والنظريات، مرجع سابق، ص ٣٥.

المشكلات إلى فرص يتم من خلالها المواجهة والمعالجة الإيجابية لهذه المشكلات ، ومن ثم العمل على تطوير العمل وتحسينه والارتفاع بمستواه ، والإدارة تتعلق بالتغيير والتطوير والتحسين أكثر مما تتعلق بالمحافظة على الوضع الراهن.<sup>١</sup>

وفي إطار مناقشة قضية أن الإدارة علم أم فن فإن الأسس العلمية لا يمكن أن توضع موضع التنفيذ بكفاية ما لم يلازمها نوع من الفن القائم على الخبرة والمعرفة والدراية التامة ، فالعلم لا يمكن أن يفيد في مجالات العلاقات الإنسانية تمام الإفادة بدون فن استعماله وبدون فن التطبيق الخلاق الذي هو السمة البارزة للرجل الإداري، والإدارة لا بد أن يسبغ عليها صفة الفن باعتبارها تهدف لتنفيذ السياسة الموضوعة والعمل في إطار ظروف وعوامل اجتماعية وحضارية معينة. إن الاعتماد في الإدارة على الأسس العلمية المحضة يؤدي بالإدارة إلى اتخاذ قرارات غير رشيدة وبذلك تصبح الإدارة المحسنة هي فن استخدام العلم في العملية الإدارية.<sup>٢</sup>

### الإدارة باعتبارها مهنة:<sup>٣</sup>

بالإضافة إلى الجدل المستمر حول ما إذا كانت الإدارة فنا أم علما أو مزيجا بين الاثنين ، توجد قضية أخرى لم يتم التوصل إلى حل لها بعد ، وهي إمكانية تصنيف الإدارة كمهنة. وهنا نطرح هذا السؤال: ما المهنة؟ يمكن تعريف المهنة على أنها: إدعاء المرء التمكن من معرفة متخصصة مكتسبة تستخدم في التعليم أو التوجيه أو تقديم المشورة للآخرين "هل تتفق الإدارة مع هذا التعريف؟ وهل يعد المدير في نفس فئة مهنة ما مثل الطبيب والمهندس؟ عبرت ماري فوليت Mary Follett عن وجهة نظرها في هذا الخصوص في بحث لها بعنوان "الإدارة باعتبارها مهنة" فقالت: "ماذا يعني كل الجدل الدائر

١ - محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، ط٢، القاهرة، ٢٠٠١، ص ١٧.  
٢ - صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص ٢٨.  
٣ - أيهاب صبيح زريق: الإدارة الأصول والنظريات، مرجع سابق، ص ص ٣٦ - ٤٠.



حول مهنة إدارة الأعمال؟ إنه يعني أن يعد الأفراد أنفسهم جديا لهذه المهنة شأنها في ذلك شأن المهن الأخرى. وعليهم أن يدركوا ، بوصفهم أفرادا مهنيين ، حجم المسؤوليات الخطيرة التي تقع على عاتقهم ، وحجم المشاركة الإبداعية في واحدة من أكبر وظائف المجتمع... تلك المشاركة التي لا يمكن أن يضطلع بها بنجاح في المستقبل سوى الأفراد المنظمين والمدرين تدريبا عاليا".

ويعتبر العنصر الأساسي في تعريف الإدارة هو المعرفة المتخصصة التي تكتسب عن طريق التعليم. فلا يمكنك أن تصبح طبيبا بدون ممارسة الطب وعلى ذلك ، هل يتطلب من المدير تحصيل هذه المعرفة؟ وهل يعد علم الإدارة "معرفة متخصصة"؟.... فالواقع يشهد وجود كثير من المديرين الناجحين الذين لم يكملوا تعليمهم الجامعي ، فكيف نوفق بين هذه الخلفية التعليمية والمعرفة والتعليم اللازم لاحتراف مهنة ما.

صحيح أن الإدارة ربما لم تتطور التطور الكامل بوصفها مهنة. ومع ذلك فقد أصبح ميدان الإدارة في العقود الأخيرة أكثر تخصصا ، وتطلب وضع مقررات تعليمية أساسية لتأسيس المديرين الناجحين ، ويمكن قياس درجة الاحترافية في الإدارة بالمقابلة مع العناصر أو الخصائص الرئيسية المقومة لتعريف المهنة والاحترافية ، والعناصر المشتركة هي:

- ١- المعرفة المتخصصة: وهي جوهر المهارة ، وتقتضي أن يكون المحترف خبيرا بمهنته.
- ٢- يتحتم أن تبنى هذه المهارة على أساس مجموعة منهجية من المعارف التي يتحتم تحصيلها واكتسابها من خلال التعليم المنهجي والتدريب الدوري والخبرة.
- ٣- المهنة عبارة عن نظام متواصل من الدراسة حيث تكتسب الأساليب الجديدة اللازمة لتحسين المهارات المهنية من خلال البحث والتحقيق.

- ٤- يجب أن يتحلى المحترف بمؤهلات شخصية معينة فيما يتعلق بالنضج والإدراك والقدرة على التحليل.
- ٥- يتحتم وجود سلطة معترف بها كجمعية أو نقابة أو اتحاد يشهد رسمياً على صحة مؤهلات المحترف على أساس المهارة والتعليم ، وأن يكون لهذه المؤسسات الحق في رفض أو قبول عضوية المحترف مثل نقابة المهندسين أو الأطباء.

ولعل السؤال الذي يطرح نفسه ، هل الإدارة تفي بكل أو على الأقل بمعظم هذه النقاط ؟ نعم ؛ ومن ناحية أخرى فقد أكدت جمعية الإدارة الأمريكية أن الإدارة مهنة لأنها تتسم بالسمات الرئيسية التالية:

- أ- تمتلك الإدارة مجموعة من المعارف القابلة للنقل والاكساب ، وهناك مبادئ رئيسية للإدارة يمكن تحديد هويتها وإتقانها وممارستها ، وتزداد هذه المعارف من واقع الخبرة ومن نتائج بحوث العلماء في هذا المجال.
- ب- تتبع الإدارة منهجاً علمياً حيث توجد أنماط محددة للعمليات الإدارية.
- ج- تتطلب الإدارة مهارات وأدوات معينة لأداء الواجبات والمسؤوليات الإدارية.
- د- تشمل الإدارة على نظام محدد ، فكما في حالات المهن الأخرى تقتضي الإدارة العمل وفق نظام معين من أجل الإنجاز الفعال لنشاطاتها...





## مراجع الفصل الأول

- (١) الرئاسة العامة لتعليم البنات: دليل العمل المدرسي ، الإدارة العامة للإشراف التربوي ، الرياض ، ١٤٢٠هـ.
- (٢) أحمد محمد المصري: الإدارة في الإسلام، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠٤.
- (٣) إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة الأصول والنظريات، مرجع سابق، ص ١٤.
- (٤) بلغيث بن حمد القوزي: الإدارة المدرسية ، مطابع الفرزدق ، الرياض ، ١٤١٠هـ.
- (٥) جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم: اتجاهات الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ٢٠٠٠.
- (٦) سامي زيبان وآخرون: قاموس المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، المملكة المتحدة ، رياض الريس للكتب والنشر ، ١٩٩٠.
- (٧) صلاح الدين جوهر: مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٤م.
- (٨) صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار المريخ ، الرياض ، ١٤٢٢.
- (٩) صلاح عبد الحميد وفدوى فاروق: الإدارة والتخطيط التربوي ، مكتبة الرشد ، الرياض، ١٤٢٢هـ.
- (١٠) عادل السيد الجندي: الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي. رؤية معاصرة ، ط ٢ مكتبة الرشد، الرياض ، ١٤٢٣هـ.
- (١١) عبد الله عبد الرحمن الفايز: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، ط ٢ ، مطبعة سفير ، الرياض ، ١٩٩٢.
- (١٢) عرفات عبد العزيز سليمان: استراتيجيات الإدارة في التعليم: ملامح من الواقع المعاصر ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠١.
- (١٣) قسم السياسة التربوية والتخطيط (اليونسكو): الإدارة التربوية على المستوى المحلي والمدرسي ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ، ١٤١٧هـ.
- (١٤) محمد مرعي مرعي: مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي والمؤسسي، دار حازم للطباعة ، القاهرة ، ٢٠٠٢.
- (١٥) محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، ط ٣ ، القاهرة، ٢٠٠١.
- (١٦) نجدة إبراهيم سليمان: تطوير الإدارة التعليمية، دار الشمس للطباعة ، القاهرة ، ٢٠٠٠.
- (١٧) يوسف إبراهيم نبراي: الإدارة المدرسية الحديثة ، مكتبة الفلاح. الكويت ، ١٩٩٣.

- 18 - Bolain , R. , Innovation and Problem Solving School in King E (ed)Re-organizing education Saga Publication.LONDON.  
- st P.1990& 19- Control of Education After the Education Reform Act 1988  
BiddlesLTD Guildford Robert Mores.٢٠  
- lel , et. alintroduction to Administration ..... Allyn and bucon 1977.

- ١٩ - ... ..  
٢٠ - ... ..  
٢١ - ... ..  
٢٢ - ... ..  
٢٣ - ... ..  
٢٤ - ... ..  
٢٥ - ... ..  
٢٦ - ... ..  
٢٧ - ... ..  
٢٨ - ... ..  
٢٩ - ... ..  
٣٠ - ... ..  
٣١ - ... ..  
٣٢ - ... ..  
٣٣ - ... ..  
٣٤ - ... ..  
٣٥ - ... ..  
٣٦ - ... ..  
٣٧ - ... ..  
٣٨ - ... ..  
٣٩ - ... ..  
٤٠ - ... ..

## الفصل الثاني

### الإدارة التربوية من منظور إسلامي

محتويات الفصل:

- ١ - تعريف الإدارة التربوية من منظور إسلامي
- ٢ - مصادر الفكر الإداري من المنظور الإسلامي
- ٣ - مبادئ الإدارة الإسلامية
- ٤ - خصائص الإدارة التربوية من المنظور الإسلامي

\*\*\*\*\*

إعداد  
الدكتور / سامي عبد السميع رضوان





## الفصل الثاني

### الإدارة التربوية من المنظر الإسلامي

#### تمهيد:

لقد جاء الدين الإسلامي الحنيف شاملا لمناحي الحياة بتنوعها ، ولم لا والإسلام خاتم الرسالات السماوية ، لذا فقد اشتمل على النظم والقوانين التي يقوم عليها المجتمع في قواعد كلية حتى يتسنى تطبيقها على اختلاف العصور وتغير البيئات. وبصفة عامة يستند الفكر الإداري الإسلامي إلى نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة الشريفة ، ويقوم على أساس من القيم الإنسانية التي كانت تسود المجتمع الإسلامي في صدر الإسلام ، وعلى الممارسات الفعلية للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم للنشاط البشري الجماعي وتنسيق بين مؤسساته ورقابة ومتابعة لكافة الأمور .

ومع أن وظائف الإدارة بمسمياتها الحديثة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والرقابة وإدارة شؤون الأفراد والمال والموارد لم تكن تسمى بنفس المسميات، ولكن العبرة بأن الإدارة في الإسلام كانت تطبق كل تلك العمليات تطبيقاً أفضى بها إلى تكوين مجتمع الكفاية والعدل في عهد الرسول (ﷺ) وبجهود الخلفاء الراشدين من بعده ، ذلك المجتمع الذي يتميز بعلائق المحبة والثقة والإيثار بين أفرادهِ<sup>١</sup>.

وثمة اتفاق بين المتخصصين في الإدارة على أن الإدارة الناجحة هي سر نجاح الأمم في كل زمان ومكان ، وما سادت إحدى الحضارات إلا بالإدارة فكراً وتطبيقاً ، وما بادت إلا بالفوضى ، لأن الإدارة تعني النظام والانتظام ، ووظيفة الإدارة منذ القدم هي: حشد الطاقات البشرية وتوجيهها وتنظيمها وقيادتها لتحقيق أهداف محددة في الزمان

١ - أحمد محمد المصري: الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص ١٥١.

والمكان ، وطبقا للعقيدة التي تعتنقها الأمة أو المؤسسة أو الأفراد القادة فيها ، فإذا كانت العقيدة عدوانية فإن الإدارة ستكون هي الأخرى مثل ذلك ٠٠ وهلم جر ،<sup>١</sup> ولذلك ونحن بصدد الحديث عن الإدارة من منظور إسلامي ، فلن يكون هناك عناء لإثبات نجاح العمليات الإدارية منذ ظهور الدين الإسلامي حيث استندت الإدارة الى أسس ومبادئ رصينة استمدت من هذا الدين.

وإذا كنا قد تناولنا الإدارة في ثنايا هذا الكتاب وتحدثنا عن عناصرها (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) فالفكر الإداري في الإسلام من خلال القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ومنذ أن أنزل الله سبحانه وتعالى رسالته على نبيه ورسوله محمد ﷺ يشتمل على تلك العناصر الإدارية الأساسية السابقة وان اختلفت المسميات ، بل أن تلك العناصر الإدارية كانت تمارس بشكل عملي وعلى ضوء القرآن الكريم والسنة النبوية في عهد الرسول ﷺ وعهود الخلفاء الراشدين من بعده. وقد نتج عن ذلك قيام مجتمع إسلامي متكامل يسوده العدل والمحبة بين أفرادهِ وهو ما عجزت عن تحقيقه كثير من نظريات الفكر الإداري في العصر الحديث<sup>٢</sup> ، وكل ذلك سيتضح في الجزء التالي:

#### أولاً : تعريف الإدارة التربوية من منظور إسلامي :

لقد وضع "المطيري" تعريفا للإدارة من منظور إسلامي بأنها تلك الإدارة التي يتحلى أفرادها قيادة وجماعات ، رجالا ونساء بالعلم والإيمان عند أدائهم لأعمالهم الموكلة إليهم على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم في الدولة الإسلامية. أو بمعنى آخر

- ١ - خالد خليل الظاهر: نظام الإدارة وتنظيم النشاط الإنساني في الإسلام. دارالمعراج، الرياض. ١٤٢١هـ. ص ٤٥.
- ٢ - عبد الله عبد الرحمن الفايز: الفكر الإداري في الإسلام وانعكاساته على الإدارة التربوية. مرجع سابق، ص ٥١.

هي الإدارة التي يقوم أفرادها بتنفيذ الجوانب المختلفة للعملية الإدارية على جميع المستويات وفقاً للسياسة الشرعية.<sup>١</sup>

واتساقاً مع فهم الإدارة على أنها مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرض مشترك ، ومع قصر هذا على ميدان التربية فإن الإدارة التربوية من منظور إسلامي تصبح كما يراها البعض "مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها ، وتستند إلى المبادئ والتعاليم التي جاء بها الإسلام ويتم بواسطتها استخدام الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بقصد تحقيق أغراض التربية الإسلامية". والإدارة التربوية من المنظور الإسلامي بهذا المعنى شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى وسيلة وليست غاية.<sup>٢</sup>

وبنظرة نقدية للتعريفات السابقة للإدارة التربوية من المنظور الإسلامي يمكن الخروج ببعض الاستخلاصات حيث يجب :

(١) أن يتصف العاملون في الإدارة من قمة السلم الإداري إلى القاعدة بخلق القرآن الكريم وبالقيم الإسلامية المعروفة ، وبالتالي فإن الإدارة الخالية من هذه القيم تعد إدارة جاهلية حتى لو كانت في أرقى الدول وأحدث العصور.

(٢) أن يكون تنفيذ الأعمال الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتمويل ورقابة.. وفق السياسة الشرعية المحكومة بالقرآن الكريم والسنة النبوية ، والاجتهاد في إطارهما حسب ظروف الزمان والمكان ، أي ترجمة السياسات والأهداف العامة المشروعة إلى واقع ملموس ومحسوس في جميع المستويات والمجالات وفي شتى العصور.

١ - حزام بن ماطر عويض المطيري: الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة، ط٢، مكتبة الرشد، الرياض ١٤٢٤هـ، ص ٢٢.

٢ - صلاح عبد الحميد وفدوى عمر: الإدارة والتخطيط التربوي، مرجع سابق، ص ٦١.



(٣) التكامل بين العلم والدين أو الإيمان في الإدارة وعدم الفصل بينهما لأن العلم في الإسلام ينبغي أن يعمق في النفس الإيمان ، ويزيد الخشية لله ، كما أن الدين الإسلامي بدوره يشجع كل علم نافع لصالح العبادة وتعمير الكون ، فإذا حدث الانفصال بينهما أصبحت الإدارة "علمانية"<sup>١</sup>.

(٤) أن يكون الهدف الأساسي للإدارة هو إعداد الطالب المسلم إعداداً متكاملًا وبما يتسق مع التوجه الإسلامي للدين والدنيا وذلك ما لا يتوافر للتربية الغربية.

(٥) أن يكون مدير المدرسة الذي تقع على عاتقه قمة الجهاز الإداري رجلاً مسلماً قوياً الإيمان ملماً بالأسس والمضامين الإدارية التي تتضمنها مصادر الإسلام الأساسية ( القرآن الكريم- السنة النبوية المطهرة ) ، ومبرر ذلك أن نمط الإدارة يتحدد بدرجة كبيرة بنمط شخصية المدير (مسلمًا-غير مسلم- ضعيف أو قوي الإيمان)<sup>٢</sup>.

#### ثانياً : مصادر الفكر الإداري من المنظور الإسلامي :

يستند الفكر الإداري من المنظور الإسلامي إلى عدة مصادر ، وأول هذه المصادر وأبلغها في ذكر المبادئ التي يجب أن يستند إليها الحاكم في إدارة شؤون الرعية هو القرآن الكريم ، وكذلك السنة النبوية الشريفة ويضيف البعض الإجماع كمصدر ثالث للفكر الإداري في الإسلام وهي كما يلي:<sup>٣</sup>

#### (١) القرآن الكريم:

ويعدّه الفقهاء المصدر الرئيس للفكر الإسلامي بصفة عامة ، على اعتبار أن الرسول عليه السلام كان يتلو على الناس ما يتلقاه من ربه ، شارحاً لهم معانيه ومقاصده يدعوهم إلى الإيمان ويطلبهم باتباع أحكامه.

١- حزام بن مطر بن عويص المطيري نفس مرجعه السابق ونفس الصفحة.

٢- سعيد محمد بامشموس: المقدمة في الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ١٤.

٣- أحمد محمد المصري: الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص ٦٥ - ٦٨.



وهناك العديد من الآيات التي تتضمن أحكاما تناصر الإنسان وتتضمن تعليمات حيث يقول الحق سبحانه وتعالى : ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾ سورة النساء الآية ٥٨. وكذلك قوله عز وجل في الآية ٥٩ من نفس السورة ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴾ .

#### (٢) السنة النبوية:

وهي تعد المصدر الثاني من مصادر الفكر الإداري ، وكان رسول الله ﷺ يحكم بين الناس في ضوء ما يوحى إليه من وحي متلو وهو القرآن الكريم ، ووحى غير متلو، وهو السنة الشريفة فيما يعرض له من قضايا أو منازعات ، وهناك العديد من الأحاديث الشريفة التي تناولت أحكاماً إدارية تعالج أمور الحياة وشئون الرعية تثبت بأن السنة الشريفة مصدر مهم من مصادر الفكر الإداري ، ومن أحاديث الرسول ﷺ (أربع من كن فيه كان منافقا خالصاً ، ومن كانت فيه خصلة منهن كانت فيه خصلة من النفاق حتى يدعها: إذا أتمن خان ، وإذا حدث كذب ، وإذا عاهد غدر ، وإذا خاصم فجر) <sup>١</sup>. ولقد كانت الخطوة الإدارية الهامة أن قام الرسول ﷺ بتنظيم المجتمع الجديد في المدينة المنورة بالمؤاخاة بين المهاجرين والأنصار ، ثم كانت الخطوة الثانية وهي تحديد العلاقات والحقوق والواجبات بين المسلمين وغيرهم من يهود المدينة.

#### (٣) الإجماع كمصدر للفكر الإداري:

والواقع أن الإجماع يقصد به الرأي العام المستقر بين فقهاء الإسلام والمجتهدين من أئمة المسلمين ، والباحث عن المبادئ أو الأحكام التي وردت في الرأي أو الإجماع فسوف يجد الكثير ولا سيما في فترة خلافة عمر بن الخطاب حيث كانت له قرارات

<sup>١</sup> - أخرجه البخاري ص ١١١ حديث ٣٤.

وأحكام طبقت في كثير من البلاد التي تم فتحها في عهده. كما ظهرت مصادر أخرى بعد تتابع العصور واختلاف الظروف من أهمها القياس والمصلحة العامة والعرف والاستحسان ، وكلها مصادر مبنية على الرأي ، ويجوز الأخذ بها متى توافر فيها شروط الإسناد إلى القرآن الكريم والسنة الشريفة.

### ثالثاً : مبادئ الإدارة الإسلامية :

إن المتأمل للإدارة من منظور إسلامي يجدها بطبيعة الحال تستند في كل الأحوال وكما سبق التوضيح إلى المرجعية الإسلامية ، وأهمها كتاب الله الكريم وسنة نبيه المصطفى ﷺ ، ثم التراث الإسلامي الغني بما أنتجه المسلمون ، ومن كل ذلك يمكن - ونحن نتحدث عن الإدارة - أن نتبين بعض المبادئ التي تعمل في إطارها الإدارة التربوية من المنظور الإسلامي كما يلي:

#### ١ - مبدأ الشورى :

وهو مبدأ أساسي في الإدارة من المنظور الإسلامي بمختلف مستوياتها ، وقد نص القرآن الكريم عليها " وأمرهم شورى بينهم " الشورى آية ٣٧ " وشاورهم في الأمر " آل عمران آية ١٥٨ " وقد أكدت الأحاديث النبوية هذا المبدأ فمن قوله ﷺ: " إن ربي تبارك وتعالى استشارني في أمي " أحمد بن حنبل ٣٩٣٥ المعجم ١٩٤٣ م ج ٣: ٢١٢ وورد عن الرسول ﷺ أيضاً " وإذا استشار أحدكم أخاه فليشر عليه " بن ماجه أدب المعجم ١٩٤٣ م ج ٤: ٢١٢ ولم يكن هذا كلاماً يقال بل إنه عليه الصلاة والسلام التزم في ممارساته مبدأ الشورى ، يقول أبو هريرة رضي الله عنه: " ما رأيت أحداً قط أكثر شوري لأصحابه من رسول الله ﷺ " الطبري ١٣٢٣ ج أ ١٩٢ .

هذا كان حال الرسول وسيرته العطرة فقد شاور عليه السلام في بدر وشاور في أحد وأقلع عن اتفاقية كاد أن يبرمها في يوم غزوة الخندق بناءً على مشورة أصحابه.

### ٢ - المشاركة في المسؤولية:

فالإدارة من منظور إسلامي لا تؤمن بأن ينفرد أحد بالسلطة ورغم وجود القيادة فالكل مسئول يشاركه المسؤولية، يقول عليه الصلاة والسلام "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته، والرجل راع في أهل بيته ومسئول عن رعيته، والمرأة في بيت زوجها راعية ومسئولة عن رعيته، و الخادم راع في مال سيده ومسئول عن رعيته، وكلكم راع ومسئول عن رعيته" البخاري ج ١، أحكام المعجم ٢، ١٩٤٣: ٢٧٣.<sup>١</sup>

### ٣ - التنظيم وتقسيم العمل:

فقد استعمل الرسول ﷺ علياً بن أبي طالب كاتباً للعهد إذا عاهد أحداً كما كتب له آخرون، وكان صاحب سره حذيفة بن اليمان، وأمين الأختام الحارث بن عوف، ومن حفظة الخاتم أيضاً حنظلة بن الربيع بن صيفي الذي عرف باسم الكاتب لأنه كان خليفة كل كاتب من كتاب النبي يغيب عن عمله. وكان معيقب بن أبي فاطمة يكتب مغامم الرسول ﷺ، وكان عبد الله بن الأرقم يجيب الملوك عن الرسول ﷺ، والوزير بن العوام وجهيم بن الصلت يكتبان أموال الصدقات، والمغيرة بن شعبة والحصين بن نمير يكتبان المعاملات.

وفي عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه برزت الجوانب التطبيقية لمبادئ الإسلام من حيث الجانب التنظيمي فلقد نشأت في عهده فكرة فصل الجباية عن الجانب القضائي أو التنفيذي، فقد كان الجباة يعينون مستقلين عن الولاية وكذا عن القضاة وقواد الجيش ويتولى هؤلاء العمال الصرف على الجند والمصاريف الأخرى التي يأمر بها الخلفاء ثم يرسلون الباقي إلى دار الخليفة ليضم إلى بيت مال المسلمين. وهكذا فتقسيم العمل وعدم

١ - سعيد محمد باشموس: مقدمة في الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ١٥ - ١٦.



ربط الجباة بالقضاء أو الولاية أو قواد الجيش يحقق العدالة والرقابة الداخلية بحيث لا يخضع جابي الأموال لرغبات الوالي أو الأمير.<sup>١</sup>

وتشير الأدبيات الحديثة في الإدارة إلى أهمية تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والمهام والاختصاصات ، لما لذلك من دور في تسهيل العمل في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة.

#### ٤ - تفويض السلطة في الإسلام:

يقصد بتفويض السلطة، هو أن يعهد صاحب السلطة ببعض اختصاصاته إلى عضو إداري آخر أو إلى أحد مرؤوسيه ليمارسها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة، والتفويض نظام فرضته تطورات الحياة التي نمت وتم ممارسة تلك الاختصاص من غير صاحبه الأصلي تحقيقاً لمبدأ سير الإدارة العامة ولمواجهة حالة غياب الأصيل المتوقعة، لذا لا بد للرؤساء أن يفوضوا بعضاً من سلطاتهم إلى مرؤوسيههم وذلك بقدر مسؤوليات هؤلاء المرؤوسين حتى يتمكنوا من القيام بواجباتهم التي حددها لهم الرؤساء. وأن المفوض مسئول عن حسن اختيار من فوضت إليه السلطة وحسن أدائه \*

وكان ﷺ يتولى أمر ما يليه بنفسه، ويولي فيما بعد عنه ، فولى علي مكة عتاب بن سعيد بن العاص، وبعث علياً ومعاذ بن جبل، وأبا موسى الأشعري إلى اليمن، \* \* \* \* \* وفي غزوة الإيواء استخلف سعد بن عبادة وفي غزوة بواط استخلف سعد بن معاذ واستخلف عثمان بن عفان في غزوتي غطفان وذات الرقاع.

ولم يضع عليه السلام قاعدة لاختيار من سيخلفه فقد استخلف ابن أم مكتوم وهو أعمى إحدى عشرة مرة.



وقد قام عمر بن الخطاب رضي الله عنه بتوزيع الأعمال على أرباب الكفاءات والتخصص ومن ذلك قوله ( أيها الناس من أراد أن يسأل عن القرآن فليأت إلى ابن كعب ومن أراد أن يسأل عن الفقه فليأت معاذ بن جبل ومن أراد أن يسأل عن الفرائض فليأت زيد بن ثابت ومن أراد أن يسأل عن المال فليأتني فإن الله جعلني له خازنا وقاسما<sup>١</sup>.

#### ٥- طاعة ولي الأمر:

وهو مبدأ رئيسي من مبادئ الإدارة لا يمكن بدونه أن تستقيم أمور الجماعات والمنظمات وفي ذلك يقول الله جلّت قدرته ﴿ أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ﴾ سورة النساء آية ٥٩ ، والطاعة هنا لأولي الأمر منكم مشروطة بشرط جوهرية ألا وهو طاعة أولي الأمر لله ورسوله أولاً ، فهي ليست طاعة مطلقة بلا حدود ، وينبثق من هذا أن طاعة الحكومة التزام من أهم التزامات الرعية نحو الدولة ، وهذا مبدأ أساسي اعترفت وعملت به المجتمعات القديمة والحديثة على أن هذه الطاعة تظل التزاماً ما دامت الحكومة لا تبيح لنفسها ما حرّمته الشريعة ولا تحرم ما حلّته.

#### ٦- مبدأ الحوافز في محيط العمل:

فالعاملون وإن كانوا سواسية بحسب خلقهم. إلا أنهم يتفاوتون فيما بينهم على أساس تفاوتهم في الكفاية والعلم والأعمال والأخلاق. ولذلك أوجب الإسلام إعطاء كل عامل حقه حسب كفاءته وما يقدمه من عمل وجهد. وهدف الإسلام من كل هذا هو دفع الناس إلى العمل الجاد ، ومضاعفة الجهد لتحقيق الرخاء والكسب والرضا وحفزهم على التفوق والطموح بإعطاء كل مجتهد جزاء اجتهاده من تراث الحياة<sup>٢</sup>

١ - خالد خليل الطاهر: نظام الإدارة وتنظيم النشاط الإنساني في الإسلام، دار المعراج الدولية للنشر والتوزيع ١٤٢١، ٢٠٠٠، الرياض، ص ٢٧ - ٣٩.  
٢ - عادل السيد الجندي: الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي، مرجع سابق، ص ١١٢.

#### ٧- مبدأ القدوة الحسنة:

ويقصد بالقدوة السير والاتباع على طريق المقتدى به ، وهي نوعان. حسنة وسيئة. فالقدوة الحسنة هي الاقتداء بالنبي ﷺ وبالصالحين وبأهل الخير والفضل والصلاح في كل ما يتعلق بمعالي الأمور وفضائلها من القوة والحق والعدل ، وقدوة المسلمين الأولى هي صاحب الخلق الأكمل والمنهج الأعظم رسولنا محمد ﷺ ، وفي ذلك يقول الله - عز وجل - ﴿ لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴾ سورة الأحزاب الآية ٢١. والأسوة السيئة: وتعني السير في المسالك المذمومة واتباع أهل السوء والاقتداء من غير حجة أو برهان.<sup>١</sup>

وبتطبيق ذلك المبدأ على الإدارة ستضح الفائدة التي يمكن أن ننجيها من ذلك ، ولنا أن نتصور مدير مدرسة يعمل دون أن يراعي أن هناك من يتابعه وأن سلوكه مرصود من مرؤوسيه وتجده يأتي متأخرا...؟ وقد يفسر ذلك المثال وما يرمز إليه لماذا نجح المصطفى ﷺ في قيادة الأمة ، وكان نجاحه غير مسبوق كنموذج إداري متطور.

#### ٨- سياسة الباب المفتوح:

وهو مبدأ إسلامي رصين ، حيث يتاح لكل فرد أن يقابل أولي الأمر ليعرض رأيه أو يطرح مشكلته ، وبحيث تكون المباشرة ووضوح الرؤيا للجميع هي الأساس في تسيير العمل، ولا نجد هناك من يججر على رأي أو يمنع من وصول المشاكل والاقتراحات لأولي الأمر ، وبالطبع سيؤدي ذلك إلى عدم الانفراد بالرأي من قبل أولي الأمر بل وسيتيح هذا المبدأ بيانات ومعلومات قلما يوفرها مصدر آخر.

#### رابعاً : خصائص ( سمات ) الإدارة التربوية من المنظور الإسلامي :

لقد تناولنا أسس الإدارة من منظور إسلامي في الجزء السابق ، وهنا نؤكد أن هذه الأسس هي التي تشكل الإدارة من المنظور الإسلامي. وبصفة عامة يمكن رصد عدد من الخصائص التي تتميز بها الإدارة من المنظور الإسلامي كالتالي:

١- صالح بن عبد الله بن حميد: القدوة. مبادئ ونماذج، دار الوطن، الرياض، ١٤١٤ هـ، ص ٦.

١. **الأخذ بروح العلم وأساليبه:** فقد أكدت الشريعة الإسلامية في العديد من الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة ضرورة الأخذ بالعلم وأساليبه وذلك مصداقا لقوله تعالى ﴿ إِنَّمَا تَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ ﴾ سورة فاطر آية ٢٨ وقوله ﴿ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ﴾ سورة الزمر آية ٩ ، وفي مجال الإدارة التربوية يجب الأخذ بتكنولوجيا الإدارة كتحليل النظم ونظام المعالجة للمعلومات للنهوض بالعملية الإدارية.

٢. **التوبة:** وهذه الخاصية تمثل نموذجاً حياً لمراجعة الذات لنفسها وهي تتضمن ثلاثة أمور هي العزوف عن الخطأ والندم على إتيانه والعزم والإرادة على عدم الرجوع إليه مرة أخرى مصداقا لقوله تعالى ﴿ وَتُوبُوا إِلَى اللَّهِ جَمِيعاً أَيُّهَ الْمُؤْمِنُونَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴾ (النور ٣١) وقول رسول الله ﷺ ( التائب حبيب الله والتائب من الذنب كمن لا ذنب له ) ، وعلى هذا الضوء فإن المدير أن يراجع سلوكياته وأن يقيّمها باستمرار وصولاً إلى المستهدف من النهوض بالعملية التعليمية.

٣. **المسئولية:** فكل مسلم أيا كانت طبيعة عمله سواء في الإدارة التربوية أو غيرها هو المسئول عن أعماله أمام الله تعالى ثم أمام ولي الأمر ثم أمام نفسه مصداقا لقوله تعالى ﴿ كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ ﴾ سورة المدثر آية ٢٨ وهذه المسئولية تؤكد أهمية الوازع الديني والخلقي للفرد ومحاسبة نفسه بنفسه في حياته المهنية والعادية وهذه الخاصية تركز على محورين رئيسين أولهما التكليف والمطالبة قبل العمل وثانيهما الاستجواب والمحاسبة بعد العمل.

٤. **الشرعية الإسلامية:** ويقصد بهذه الخاصية الالتزام المهني بالتشريع الإسلامي مصداقا لقوله تعالى ﴿ وَمَنْ لَمْ يَحْكَمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ ﴾



(المادة:٤٥) ومن ثم يجب أن تكون جميع القرارات والقوانين والمعاملات الإدارية منبثقة من هدي الشريعة الإسلامية.

٥. الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر؛ وهذه الخاصية تلزم المديرين والعاملين معهم الالتزام بالقيم والمثل الإسلامية من خلال العلاقات الإنسانية الطيبة وحسن المعاملة والتوجيه والتبصير بأية انحرافات عن الطريق السوي ودعم كل ما يحقق الود والتعاون والتكافل والمحبة والتكامل بين العاملين في المؤسسة التعليمية الواحدة.

٦. إعادة النظر في المعايير الحالية لاختيار المديرين؛ وذلك مصداقا لقوله تعالى " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم " سورة الرعد آية ١١ ومن خلال الاتفاق على نوعية العمل الذي سيقوم من جانب واحد أو من عدة جوانب والاتفاق على تحديد قائمة بأهداف الموضوعات التي ستقيم والإعداد العلمي لوسائل التقييم كالمقابلات وملاحظة السلوك والاستبيانات والتقارير الوصفية وقوائم الرصد ومقاييس التقدير وغيرها.

٧. دعم تعاون مجالس الآباء والمعلمين في تنمية العملية الإدارية؛ وذلك مصداقا لقوله تعالى ﴿ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى ﴾ سورة المائدة آية ٢ ، فليس من شك أن نجاح هذا التعاون من شأنه النهوض بالعملية التعليمية والإدارية والوصول إلى رؤية تربوية واضحة المعالم متكاملة الأهداف إزاء بعض القوانين والتشريعات التعليمية القائمة ورفعها إلى المسؤولين والمنفذين كما أن هذا التعاون يدحض الزعم القائل أن تطوير العملية الإدارية من شأن الصفوة والقلّة ، والتمسك به يعني توثيق العلاقة والرابطة بين الاختصاصيين التربويين من المعلمين وأولياء الأمور وصولا إلى القصد والغاية من هذا التطوير المستهدف.<sup>١</sup>

١ - لطفي بركات: في المعرفة التربوية، العربي للنشر، القاهرة، ١٩٩٦م، ص ٧٩.



٨. **تبادل المشورة:** وهذه العملية تحديدا تستند إلى مبدأ الشورى السابق الحديث عنه، وللرسول مجلس للمشورة وسبعة أنصار ومثلهم من المهاجرين والتزم الخلفاء بالمشورة ، والشورى تكون في غير ما ورد به نص قاطع والشورى أوسع من المشاركة مع فقد يتم دون تقديم الرأي أو النصيحة ، ولذلك يجب أن تستند الإدارة إلى المشورة في العمليات التربوية في المدرسة \*
٩. **المساواة:** وهي دعوة سابقة عن التشريعات الحديثة " .. لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم .." ( الحجرات آية ١٣ ) المساواة في الحقوق والواجبات، التقوى هي الفعل يجب أن تطبق المساواة في جميع العمليات التربوية ( شرح، قبول، امتحانات، تعيين )
١٠. **العدالة:** وهي مكملة للمساواة والعدالة تصل لتكون مع النفس، ومن العدل أن تنسب الأعمال حسب الإمكانيات، لتساعد على تحقيق الانتماء .
١١. **التوظيف حسب الكفاءة:** حيث يجب ألا تعطي عملا أو سلطة إلا لمن يستحقها، ويجب ألا يرشح أحد للولاية إلا إذا كان جديراً بها ، أي - تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة .
١٢. **الرقابية:** الإشراف والمتابعة لمعرفة أن الموارد تستخدم وفق الخطة، وهي الرقابة الشعبية على تصرفات الإدارة، والرقابة الإدارية عن طريق وضع أسس لذلك مثل - إرسال العيون للأمصار لتتفقد أحوال الرقابة الذاتية - الرقابة بقصد التصحيح والتوجيه.

١٣. تسلسل الرئاسته: حيث التسلسل القيادي فقد كان الرسول ﷺ على أعلى السلم الإداري يساعده كبار الصحابة والرسول قال " لا يحل لثلاثة يكونون في الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم " والجيش خير مثال حيث لكل جيش أمير وخليفة وللأمير وهكذا في تسلسل إداري غير مسبوق ، علماً بأنه لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق .

١٤. التسلسل الإداري: حيث التسلسل الإداري هو التسلسل الذي يربط بين مختلف الإدارات والوحدات الإدارية في المؤسسة التعليمية من حيث السلطة والمسئولية والاختصاص والالتزام.

١٥. التسلسل الوظيفي: حيث التسلسل الوظيفي هو التسلسل الذي يربط بين مختلف الوظائف الإدارية في المؤسسة التعليمية من حيث السلطة والمسئولية والاختصاص والالتزام.

١٦. التسلسل الزمني: حيث التسلسل الزمني هو التسلسل الذي يربط بين مختلف الإدارات والوحدات الإدارية في المؤسسة التعليمية من حيث الزمن والوقت.

١٧. التسلسل المكاني: حيث التسلسل المكاني هو التسلسل الذي يربط بين مختلف الإدارات والوحدات الإدارية في المؤسسة التعليمية من حيث المكان والمساحة.

## مراجع الفصل الثاني

- (١) أحمد المصري: الإدارة في الإسلام، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠٤.
- (٢) حزام بن ماطر عويض المطيري: الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة ، ط ٢ ، مكتبة الرشد ، الرياض ١٤٢٤هـ .
- (٣) خالد خليل الظاهر: نظام الإدارة وتنظيم النشاط الإنساني في الإسلام ، دار المعراج ، الرياض ، ١٤٢١هـ .
- (٤) سعيد محمد بامشموس: المقدمة في الإدارة المدرسية، كنوز المعرفة، ١٤٢٣هـ ، جدة .
- (٥) صالح بن عبد الله بن حميد: القدوة. مبادئ ونماذج ، دار الوطن ، الرياض ، ١٤١٤هـ .
- (٦) صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار المريخ ، الرياض ، ١٤٢٢هـ .
- (٧) صلاح عبد الحميد وفدوى فاروق: الإدارة والتخطيط التربوي ، مكتبة الرشد ، الرياض ، ١٤٢٢هـ .
- (٨) عادل السيد الجندي: الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي. رؤية معاصرة ، ط ٢ مكتبة الرشد ، الرياض ، ١٤٢٣هـ .
- (٩) عبد الله عبد الرحمن الفايز: الفكر الإداري في الإسلام وانعكاساته على الإدارة التربوية ، الرياض . مطابع سفير ، ١٤١٤هـ .
- (١٠) لطفي بركات: في المعرفة التربوية ، العربي للنشر ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
- (١١) محمد بن عبد الله آل ناجي: الإدارة المدرسية للمستقبل في القرن الحادي والعشرين. مكتبة الرشد ، الرياض ، ١٤٢٤هـ .
- (١٢) وزارة التربية والتعليم ، القواعد التنظيمية للمدرسة ١٤٢٤ هـ وإعداد فريق عمل برئاسة أحمد آل مفرح ، الإدارة العامة للإشراف التربوي ، الرياض ، المادة الثالثة والعشرون والرابعة والعشرون.
- (13) Partico Mayer Biscblnesco publishing ، Frunc 1995 ، cultler of democracy a challenge for schools.





# الفصل الثالث

## الإدارة المدرسية

محتويات الفصل:

- (١) نشأة الإدارة المدرسية وتعريفها.
- (٢) أهداف الإدارة المدرسية وأهميتها.
- (٣) التغييرات والعوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية.
- (٤) خصائص الإدارة المدرسية.
- (٥) مشكلات الإدارة المدرسية.
- (٦) الإدارة المدرسية والمستقبل.

\*\*\*\*\*

إعداد

الدكتور / سامي عبدالسميع رضوان



## الفصل الثالث

### الإدارة المدرسية

#### تمهيد:

تعتبر إدارة بصفة عامة مرآة تعكس حياة المجتمع الموجودة فيه، فهي العملية التي نستخدمها في إدارة العمل سواء في المدرسة، أو المصنع وغيرهما. ومن خصائص الإدارة أنها تتشكل تبعاً للإطار الذي يعيش فيه المجتمع بنظمه وقوانينه، ومدى التقدم الحضاري الذي يعايشه. فالإدارة ترجمة للأفكار والنظريات والفلسفات إلى واقع.

والمدرسة - كنموذج إداري - هي الوعاء الذي تنمو بداخله سواعد التنمية التي تضطلع بالأدوار الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. وتتوقف قدرة المدرسة على أداء رسالتها على جودة الإدارة المدرسية التي من خلالها يمكن السيطرة على عملية التعليم والتعلم وتنظيمها وتوجيهها وتقويمها.

فإذا كانت هذه الإدارة بالية، أو عتيقة، أو فاسدة، أو معطلة، فإنها تؤثر في نوعية مخرجات هذه المؤسسة من الطلاب. فبقدر أهمية التعليم ذاته تكون أهمية إدارته.

#### أولاً: نشأة الإدارة المدرسية وتعريفها

لقد شهدت الإدارة المدرسية العديد من مراحل التطور، وقد ظهرت الإدارة المدرسية في أحضان علم الإدارة، ولم تبدأ (الإدارة المدرسية) في الظهور كعلم مستقل عن علم (الإدارة العامة) أو (الإدارة الصناعية والتجارية)، إلا منذ سنة ١٩٤٦.

يرى البعض أن الإدارة المدرسية قد انبثقت من الإدارة التعليمية عندما وجدت المدرسة الحديثة. والإدارة المدرسية توضح الكيفية التي يتم بها إدارة التعليم وبالتحديد

في المدرسة ، حيث إن أي تعليم لا بد أن يصحبه تفكير في الأسلوب الذي يتم به ويتحرك من خلاله.<sup>١</sup>

لقد ورد تعريف الإدارة المدرسية في المراجع العربية مستمداً من التعاريف القريبة في مجالات الإدارة العامة والإدارة التربوية مثل ستانلي Stanly وفورست Forest وفايول Fayol وفوكس Fox ومايو Mayo وغيرهم ، وبصفة عامة فالإدارة المدرسية كما يعرفها البعض هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي ( المدرسة ) إدارية وفنية، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً للتجانس مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أسس سليمة.<sup>٢</sup>

وفي تعريف آخر للإدارة المدرسية اعتبرها البعض (أنها تلك الكيفية التي يدار بها نظام التعليم المدرسي وفقاً لتوجه المجتمع الذي يعيش فيه، وظروفه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية المحيطة به، حتى تحقق الأهداف التي ينشدها المجتمع من هذا النوع من التعليم).<sup>٣</sup>

ومع التوجه الإسلامي فقد عرف البعض الإدارة المدرسية بأنها هي جميع الجهود والأنشطة والعمليات التي تتم داخل المدرسة في ضوء المبادئ والقيم وطرق التربية والإدارة الإسلامية بغرض إعداد الطالب المسلم من جميع النواحي للدين والدنيا معاً وجعله قادراً على التكيف بنجاح مع مجتمعه الإسلامي وقادراً على إدراك مسؤوليته ورسالته لصنع حاضر هذا المجتمع ومستقبله.<sup>٤</sup>

- ١ - محمد بن عبد الله آل ناجي: الإدارة الفاعلة لمدرسة المستقبل، ١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م، ص ٥٢.
- ٢ - سعيد محمد بامشموس: المقدمة في الإدارة المدرسية، كنوز المعرفة، ١٤٢٣هـ، جدة، ص ٥٩.
- ٣ - جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ١٤٠.
- ٤ - محمد إسماعيل دياب: محتوى المراجع العربية للإدارة التعليمية بين المنظور الغربي والإسلامي الدوافع والأمال، ص ١٢.



ويؤكد (منير مرسى) أن المقصود بالإدارة المدرسية كل نشاط منظم مقصود وهادف يتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة ، والإدارة المدرسية ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية ، وتهدف الإدارة المدرسية إلى تنظيم المدرسة وإرساء حركة العمل بها على أسس تمكنها من تحقيق رسالتها في تربية النشء.<sup>١</sup>

وإذا كان النظام يمثل مجموعة من الخبرات المنظمة من أجل إنجاز وظيفة معينة فيمكن تعريف الإدارة بأنها "مجموعة من الأساليب، والقواعد، والإجراءات التي تساعد نظاماً معيناً على العمل بكفاءة لتحقيق أحسن النتائج بأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن" وهكذا فإن الإدارة عبارة عن منظومة متحدة من الأعمال.<sup>٢</sup>

ومع تضمين عمليات الإدارة وتوظيفها في التعريف بالإدارة المدرسية يمكن اعتبارها مجموعة العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد يمثلون إدارة المدرسة، من تخطيط وتنسيق وتنظيم ورقابة وإشراف - بغية تحقيق أهداف المدرسة أو أنها جميع الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة الذي يتكون من المدير ومساعديه والمدرسين والإداريين الفنيين بغية تحقيق أهداف المدرسة بالداخل والخارج، وبما يتواءم مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة.<sup>٣</sup>

وبصورة كلية فقد تم تعريف الإدارة المدرسية على أنها (الكل المنظم الذي تتفاعل أجزاؤه داخل المدرسة وخارجها تفاعلاً إيجابياً وفق سياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة، ورغبة في إعداد الناشئين بما يتفق مع أهداف المجتمع والصالح العام، والإدارة المدرسية ليست مدير المدرسة وحده، ومن يرأس العمل المدرسي ولكنها جهاز يتكون من

١ - محمد منير مرسى: الإدارة المدرسية الحديثة، مرجع سابق، ص ٩٢.  
٢ - الإدارة التربوية على المستوى المحلي والمدرسي، ترجمة مكتب العربي لدول الخليج، الرياض، ١٤١٧، ص ٣١.  
٣ - عبد العزيز الطويل: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في اتجاهات الرأي العام، تطوير التعليم الثانوي في مصر، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٢، القاهرة، ص ٣٦.

مدير المدرسة ومعاونه من الوكلاء والمعلمين ورواد الفصول والإداريين والفنيين وكل حسب مسؤوليته ومهامه ومتطلبات عمله حيث يعمل الكل في دائرته في روح من التعاون والمشاورة على نجاح العملية التعليمية).<sup>١</sup>

ويلاحظ على التعريف السابق أنه تضمن الكثير من تعريف عالم الثقافة (تايلور) لها ، ورغم ذلك فقد شمل التعريف العديد من الجوانب الهمة لمفهوم الإدارة المدرسية.

وعن التمييز بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية ، يؤكد (منير مرسي) أن الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية ، وصلة الأولى بالثانية هي صلة الخاص بالعام ، وتتحدد الإدارة المدرسية بأنها على مستوى المدرسة ، ولكنها في نفس الوقت لها ارتباطها بالمستويات العليا للإدارة التعليمية كما أن لها صلتها بالمجتمع والبيئة التي تحيا فيها.<sup>٢</sup>

وعلى أية حال من كل ما سبق يمكن أن نخلص إلى تعريف الإدارة المدرسية على أنها: (الجهود والأنشطة العلمية المقصودة التي توظف نتائج علم الإدارة في توجيه العمل بالمدرسة نحو تحقيق أهداف المجتمع من العملية التعليمية).

#### ثانياً: أهداف الإدارة المدرسية وأهميتها :

في ثنايا هذا الكتاب ستتأكد حقيقة مؤداها أن الهدف الرئيس للإدارة في أي منظمة هو توجيه جهود العاملين وتنسيقها لتحقيق الأهداف المنشودة من وجود هذه المنظمة • ومن ثم يكون الهدف الرئيس للإدارة المدرسية هو العمل الدءوب لتحسين عملية التعليم والتعلم ورفع مستواها.

١ - جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم: اتجاهات الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ١٠.

٢ - محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة ١٩٩٨م، ص ١٩.

ولتحقيق هذا الهدف تعمل الإدارة الناجحة على تكريس الجهود البشرية واستخدام الإمكانيات المادية المتاحة إلى أقصى طاقتها الممكنة \* وهنا يتفاوت مديرو المدارس فيما بينهم من حيث قدراتهم ومهارتهم في تحقيق ذلك وهم يختلفون فيما بينهم حيث إن بعضهم أقدر من بعض ولا ضرر في ذلك مادام أن الجميع يعملون على تحسين قدراتهم ورفع مستوى أدائهم باستمرار.<sup>١</sup>

إن البحث في أهمية الشيء قد يبدأ من خلال توقع أو تخيل عدم وجوده ، أو النقص في كفاءته ، ولنا أن نتخيل عملاً يتم بلا إدارة..؟ وبذلك يتركز العمل الإداري في التحقق من أن المنظمة التي يقوم بإدارة شؤونها تسير نحو أهدافها المرسومة بكفاءة وفاعلية من خلال استخدام أساليب التنظيم المتنوعة والاستغلال الأفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة<sup>٢</sup>. وبالنسبة للإدارة المدرسية بصفة خاصة فأهميتها ترجع إلى مايلي:

\* النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها فتركز على كل ما يؤثر على التلاميذ من ضعف في الدراسة أو غياب أو صعوبات وتسهم في إيجاد الحلول التربوية لذلك.

\* تهيئة كافة الأمور للمعلمين ليكونوا أكثر قدرة على التدريس وتحسين الخبرات التربوية التي يقدمونها للتلاميذ والعمل على رفع مستواهم المهني والفني وحثهم على الاطلاع المستمر على كل ما يستطيعون الحصول عليه من بحوث أو كتب تتعلق بالعمليات التربوية ومواد التخصص حتى يستطيعوا تحسين أدائهم وبالتالي زيادة تحصيل التلاميذ الدراسي.

١ - محمد منير مرسى: الإدارة المدرسية الحديثة، مرجع سابق، ص ١٣.

٢ - يوسف إبراهيم نبراي: الإدارة المدرسية الحديثة، مرجع سابق، ص ٢٠.



- \* توفير المناخ المناسب لتحقيق العلاقات الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة على أسس مبنية على الود والمحبة.<sup>١</sup>
- \* تعتبر الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقاً لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها، كما يحتاج إليها المعلم لتيسير أموره.
- \* أصبحت الإدارة المدرسية ذات أهمية بالغة بالنسبة للتلميذ وللمعلم وغيرهما ممن يعملون بالمدرسة ويتعاملون معها كأولياء الأمور والبيئة المحلية، كما تحتاج إليها المدرسة لتيسير أمورها التعليمية \* وقد أصبح حس الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المدرسة الحديثة عن المدرسة التقليدية.
- \* على الرغم أن الإدارة المدرسية لا تدخل بصورة مادية في العملية التربوية إلا أنها ضرورية ومهمة لأنها تعمل على تفاعل العناصر الأخرى كالتلميذ والمعلم والمنهج والبيئة المدرسية بكل مكوناتها لنتج عنها ما هو مطلوب من متعلمين تمت شخصياتهم بالقدر المطلوب ، بأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال بكفاية إنتاجية عالية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.<sup>٢</sup>

#### ثالثاً: المتغيرات والعوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية :

ساهمت العديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والتربوية في تطور الإدارة بشكل عام والإدارة التعليمية بشكل خاص ، والإدارة المدرسية بشكل أخص ، وفيما يلي عرض لأبرز هذه العوامل التي يلاحظ تأثيرها على عمل الإدارة المدرسية:

١ - محمد صالح المنيف: الإدارة المدرسية، ط٢، مطابع البكرية، الرياض، ١٤١٩هـ، ص ١٦.  
٢ - صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص ١٩ - ٢٠.



١- تأثرت الإدارة المدرسية بالتطور الذي حصل في علم الإدارة بشكل عام، وإضفاء الصبغة العلمية على الإدارة ، واعتبار من يعمل في الإدارة صاحب مهنة على وجه التحديد، حيث أصبح تعليم الإدارة المدرسية نوعاً من التعليم مثله في ذلك مثل الطب والهندسة التي تساعدهم على فهم المشكلات الإدارية في مجال عملهم وتيسر لهم حلها.

٢- أصبح محور العملية التعليمية يدور حول التلميذ، وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي ، والعمل على تحسين العملية التعليمية لتحقيق هذا النمو. فلم تعد الإدارة المدرسية مجرد عملية تسيير لشئون المدرسة تسييراً روتينياً هدفه مجرد المحافظة على النظام في المدرسة والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع بل أصبح عمل الإدارة المدرسية الأساسي يدور حول تحقيق الأهداف التربوية الاجتماعية ، والاهتمام بالنواحي الإدارية وتوجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية الرئيسية.

٣- تغير مفهوم التربية، فلم تعد المدرسة - التي تتم فيها العملية التعليمية - تهدف إلى نقل التراث الثقافي فقط، كما لم يعد التعليم وسيلة لإعداد قادة في نظام محدد أو تخريج موظفين لدواوين الحكومة، وإنما أصبح للتعليم وظيفة اجتماعية تهدف إلى تكوين شخصية الفرد ، حيث أن التربية والتعليم عملية تلازم الفرد طوال حياته بعد أن اتسع مفهومها لتصبح بعداً من أبعاد الحياة نفسها.

٤- ترسخ مفهوم نظام المدرسة على أنه نظام مفتوح على المجتمع الذي يوجد فيه يتأثر به ويؤثر فيه. ولهذا عنت المدرسة في السنوات الأخيرة بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه ، فالمدرسة لا تستطيع أداء وظيفتها وهي بعيدة عن مشكلات وأمانى وأهداف المجتمع الذي

توجد فيه، بل لا بد لها من مواجهة الصعوبات وتحقيق الأمانى والأهداف ،  
لذلك اتسعت أهداف المدرسة وتضاعفت الجهود المطلوبة لتحقيقها.

٥- أدى تقدم البحوث النفسية والتربوية بشكل عام إلى تطور وتزايد معلوماتنا  
عن سيكولوجية الطفولة والمراهقة وسيكولوجية المتعلم بوجه عام مما أدى  
إلى تطور عملية التعليم والتعلم وظهور الكثير من النظريات التي تفسر  
تلك العملية، وانعكس ذلك على مفهوم الإدارة المدرسية، وأصبح هناك  
المزيد من الاهتمام بالأساليب والممارسات الإدارية في المدرسة لتؤدي  
الدور المطلوب نحو تجويد العملية التعليمية في المدرسة.

٦- أضفى استخدام النظريات والنماذج في دراسة الإدارة المدرسية عليها  
الصبغة العلمية مما أدى إلى النظر إلى من يعمل في الإدارة على أنه صاحب  
مهنة يحتاج إلى الدراسة والتدريب لاكتساب المهارات الإدارية التي تمكنه  
من ممارسة عمله الإداري بشكل فعّال في المدرسة.<sup>١</sup>

#### رابعاً: خصائص الإدارة المدرسية :

لقد تبين من الأجزاء السابقة أن هناك إدارات نوعية كالإدارة الاقتصادية أو  
التجارية أو السياسية ، أن لكل إدارة خصائصها ومميزاتها التي تحدد طبيعة عملها ،  
ومجالات نشاطها ، هذه الخصائص تشكل الإطار العام الذي يدور حوله نشاط تلك  
الإدارة وتخدمه فعاليتها. والإدارة المدرسية كواحدة من هذه الإدارات لها خصائصها التي  
تميزها ، وتلك يمكن أن نستعرضها فيما يلي:

١- إن عملها معروف للمجتمع ومتشابك مع كثير من فئاته ، فيمكن أن  
يلعب الآباء دوراً فعالاً في توجيهها بشكل مباشر ، ولا أحد يستطيع أن  
ينكر عليهم هذا الدور ، بل تسعى الإدارة المدرسية الناجحة إلى تنمية

١ - محمد بن عبد الله آل تاجي، الإدارة الفاعلة لمدرسة المستقبل، مرجع سابق، ص ص ٥٥ - ٥٧.

العلاقة مع الآباء ، واستقطابهم للمشاركة في فعاليات المدرسة ، ومناشطها .

٢ - تعدد أنشطة الإدارة المدرسية ، فهي تشرف على أعمال إدارية وفنية ، وتتعامل مع المدرسين والإداريين والعمال والطلاب والبيئة والأجهزة واللوازم المدرسية ، وأي خلل في جانب من هذه الجوانب يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها .

٣ - يلعب التأهيل التربوي والإداري دوراً مهماً في الإدارة المدرسية لأنها تتعامل مع الطلاب ومن أجلهم، والتعامل مع الطلاب لا يترك للمحاولة والخطأ ، فلا بد من التعرف على ميولهم وقدراتهم واحتياجاتهم والعمل على إشباعها<sup>١</sup> .

#### خامساً : مشكلات الإدارة المدرسية :

رغم أهمية الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف المتوخاة ، إلا أنها تعاني من وجود بعض المشكلات التي تعوقها في تحقيق تلك الأهداف أو على الأقل تقلل من فاعلتها بدرجة أو بأخرى ، ومن هذه المشكلات:

- عدم وضوح قواعد العمل والإجراءات المرتبطة بهذه القواعد في كثير من الأمور، ولنا أن نتصور أن مدير المدرسة لا يوجد أمامه قواعد محددة لمحاسبة المعلم المقصر، أو التلميذ الذي يخرج عن السلوك والآداب المتعارف عليها، هذا سيؤدي إلى وجود بعض المشكلات التي تقلل من كفاءة عمل الإدارة المدرسية \*
- الاهتمام بالشعارات والتركيز على النواحي الآلية والجمود في التعامل مع المراقبين فيما يتعلق بالقواعد واللوائح والقوانين \*



- تملك الأجهزة العليا السلطة الحقيقية وسيطرة المركزية والبيروقراطية على العمل \*
- الاعتماد على الطرق التقليدية في إنجاز الأعمال وغياب الأساليب العلمية الحديثة \*
- الاهتمام بالكم وإهمال الكيف \*
- التهرب من المسؤولية<sup>١</sup>.
- نقص المعلومات والبيانات، وتلك من الأمور الخطيرة التي تعوق عمل أي قيادة ، وتزداد حدة نقص المعلومات وخطورتها مع العمل المتعلق بالبشر كالعامل التعليمي، ولهذا فمدير المدرسة الناجح هو الذي يحاول أن يوفر لنفسه المعلومات التي تمكنه من العمل بنجاح ، هذا بالطبع إذا لم تكن متوافرة من الأصل، والسؤال الذي يطرح نفسه لم لا توفرها الجهات المعنية بالإدارة؟ حيث يمكنها الاستفادة من التقنيات الحديثة التي أصبحت موجودة في معظم المدارس كالحاسب الآلي \*
- كثرة القرارات واللوائح المنظمة للعمل وإذا كنا فيما سبق نقول إن عدم وضوح قواعد العمل تؤدي إلى مشكلة، فهنا قد تكون كثرة القرارات وتداخلها وتعارضها أحياناً من العوامل التي تربك مدير المدرسة خاصة مع كثرة مشاغله ، وعدم تنظيمه لعمله، وقد يحل هذه المشكلة العمل بقاعدة المعلومات السابقة الإشارة إليها \*
- نقص التأهيل لمدير المدرسة وعدم الاستمرار في تدريبه، ففاقد الشيء لا يعطيه ، إن حصول مدير المدرسة على التأهيل المناسب وامتلاكه للمهارات والكفايات الإدارية سيمكنه بطبيعة الحال من العمل بكفاءة وإدارة مدرسته باقتدار، ويضاف إلى ذلك الاستمرار في تدريب مدير المدرسة سيجعله مطلعاً



بصفة مستمرة على كل جديد في المجال التربوي والتعليمي وبصفة خاصة الإدارة التربوية .

- كثرة الضغوط وزيادة الأعباء، ويؤكد هذا قول أحد مديري المدارس ( أن زيارات المشرفين التربويين فقط تحتاج إلى تفرغه أكثر من نصف اليوم الدراسي، إضافة لأولياء الأمور والاجتماعات على المستويات المختلفة)، ولعل عملية تفويض الصلاحيات (وردت بالتفصيل في مواضع أخرى من هذا الكتاب ) واستثمار بعض المعلمين في القيام ببعض المهام، إضافة إلى تنظيم الأعمال قد يحل هذه المشكلة، مما سيجعل هناك سعة ووفرة في الوقت لدى مدير المدرسة.

- نظرة المجتمع الخارجي والتربوي لمدير المدرسة وعدم حصوله على المكانة المناسبة به وبالمسئولية الملقاة عليه.

- النقص في التسهيلات والمتطلبات المادية والبشرية التي يحتاج إليها العمل بالمدرسة، فعلى سبيل المثال فالنقص في عدد المعلمين أو حتى في تخصصاتهم، سيؤدي إلى وجود صعوبات تقلل بصورة أو بأخرى من كفاءة العمل.

- نقص الوعي الإداري والحس التخطيطي ، وهي كفايات لا غنى عنها للإدارة المدرسية ، ولا غرابة أن يقترن اسم المدرسة بمديرها الناجح ، والمدرسة واحدة ولكن يتغير وضعها وتتغير صورتها مع تغير مديرها.

#### سادساً: الإدارة المدرسية والمستقبل :

إن الاهتمام بالبعد المستقبلي، أصبح ضرورة تحتمها كافة المتغيرات ، ولأننا نربي لزمان غير زماننا فعلى أن نراعي هذا الزمان ومعطياته، ولعل ذلك يؤكد أهمية الاهتمام بالمستقبل وضرورة استشراف ملامحه سيما في العلوم ذات الطبيعة التطويرية كعلم الإدارة، ومن هنا كان اهتمامنا بعرض موضوع الإدارة المدرسية والمستقبل ، الذي سيتم طرحه من خلال المحاور التالية:

أ- الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية:

١ - أصبح اختيار الوظائف القيادية بالمدرسة يخضع لمجموعة من المقاييس والمعايير وليس مجرد إتمام عدد من السنوات في وظيفة سابقة ( مدرس مثلاً ) فذلك لا يعطيه جواز الترشيح ليكون مديراً ناجحاً ، الأمر الذي يحتاج لإعداد جيد وحصوله على دورات تدريبية متخصصة •

٢ - أصبحت الإدارة تقوم على أسس فلسفية غير تقليدية تقوم على التعاون والشراكة وتستند للاتفاق والاحترام وأن السلطة تنشأ من اعتراف الزملاء والأخوان واحترامهم لكفاءات الرئيس وليس مجرد موقعه الوظيفي •

٣ - لا بد للإدارة المدرسية أن تتجاوب مع المتغيرات المحيطة بالمدرسة ، وعليه فإن على الإدارة المدرسية أن تتسم بدرجة عالية من المرونة والحيادية والابتكارية في تقديم الحلول دون انتظار •

٤ - لا بد أن تشارك إدارة المدرسة المجتمع الخارجي عطاء له وأخذاً منه واتساقاً مع التوجه السائد الآن بفتح المدرسة على المجتمع الخارجي •

٥ - إن التطورات الحديثة في مجالات التكنولوجيا لتعليمية وتكنولوجيا الإدارة تتطلب من المدرسة الاستجابة السريعة لهذه التطورات، وأصبح من الضروري أن يستوعب المسؤولون عن إدارة المدرسة المهارات التي تتطلبها هذه التغيرات التكنولوجية، وأن تكون استجاباتهم وقدراتهم على نفس المستوى من السرعة والدقة التي تمتاز بها هذه التقنيات •

٦ - لم يعد الانفصال الذي كان قائماً بين الوظائف التعليمية والإدارية في المدرسة موجوداً ، بالنظر إلى أن مهمة الإدارة المدرسية هي تيسير عملية التعليم، وتهيئة المناخ المناسب لتحقيق جودة التعليم، والوصول بالتعليم إلى مستويات عالية •

٧ - إن زيادة الاهتمام بالعمل الديمقراطي جعل المسؤولين عن تسيير العملية التعليمية ليسوا فقط المدير والوكيل والجهاز الإداري للمدرسة، وإنما كل الأفراد العاملين فيها، كما أفسح المجال للإدارة والتنظيمات التي تضمن العدالة والمشاركة في تحمل أعباء الإدارة المدرسية بل صارت للتنظيمات الطلابية دوراً أيضاً في المساهمة في بعض جوانب الإدارة المدرسية.<sup>١</sup>

#### ب - خصائص الإدارة في مدرسة المستقبل؛

فيما سبق استعرضنا الاتجاهات الحديثة في الإدارة بصفة عامة ، وقد يكون من المناسب التركيز على مدرسة المستقبل ، فماذا عن خصائص الإدارة المدرسية في مدرسة المستقبل ؟ والتي ينبغي على مدير المدرسة أن يدركها حتى يستطيع أن يقوم بدوره القيادي بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية ، ومن هذه الخصائص<sup>٢</sup>:

١- وضح الأهداف التي تعمل الإدارة المدرسية على تحقيقها ، فالهدف الأساسي من التربية هو النمو المتكامل لشخصية الفرد في جميع جوانبها الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، وأن الوسيلة لتحقيق هذا الهدف هي المدرسة بكل فعاليتها المختلفة ومن خلال استخدامها الأمثل لإمكاناتها البشرية والمادية.

٢- إتاحة الفرصة للنمو المهني للمدرسين والعاملين في المدرسة من خلال وضع أنظمة تحقق حفز المعلمين على الارتقاء بكفاءاتهم المهنية سواء في الجانب المعرفي للمعلم مثل: خصائص التلاميذ النفسية ومعرفة المادة الدراسية وطرائق التدريس والفلسفة الثقافية، أو في تطوير الامتحانات، إضافة إلى تشجيع المعلمين ومساندتهم على الابتكار والمبادرة والبحث والتجريب.

١ - المجالس القومية المتخصصة: تطوير الإدارة المدرسية، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الندوة السابعة والعشرون ١٩٩٩ - ٢٠٠٠، القاهرة، ص ٥٢ - ٥٤.  
٢ - محمد بن عبد الله آل تاجي: الإدارة الفاعلة لمدرسة المستقبل، مرجع سابق، ص ٥٧ - ٦٢.



- ٣- إيجاد تنظيم فعال يوفر قنوات مفتوحة للاتصال بين أعضاء تنظيم المدرسة وبينهم وبين المجتمع المحلي، كما يوفر من جهة أخرى تفويضاً للصلاحيات وتحديد واضحاً للمسئوليات بحيث يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد للاختصاصات لكل فرد في المدرسة.
- ٤- توفير التوجيه والإرشاد للتلاميذ ويشمل ذلك: غرس العقيدة السليمة وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الذات والآخرين وحب العمل، وكل ما يتصل بمساعدة النشء على حل مشكلاته الآنية ومواجهة التحديات المحتملة. وإعطاء التوجيه المهني حقه من الاهتمام حسب طبيعة المرحلة التعليمية وطبيعة التعليم والدراسة.
- ٥- توفير المناخ الوظيفي الصالح لممارسة العمل التربوي الناجح، وإشعار جميع العاملين بالانتماء للمدرسة، وحب العمل داخلها والرضا عن عملهم من خلال إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات داخل التنظيم المدرسي، وإشاعة جو من الألفة داخل المدرسة والاهتمام بالعاملين ومشكلاتهم واحترام شخصياتهم ووجهات نظرهم، وبناء الثقة المتبادلة بين منسوبي المدرسة والعمل على إشباع الحاجة إلى الأمن والحرية والتقدير والانتماء والعمل على التوفيق بين أهداف المدرسة وأهداف العاملين بها.
- ٦- الاهتمام بحسن تنفيذ المناهج، والأنشطة التي تمارس بشكل نظامي من خلال المدرسة، وتوسيع مفهوم المنهج الدراسي ليشمل جميع أنواع الأنشطة والخبرات التي يمر بها التلاميذ تحت إشراف المدرسة وتوجيه منها ولا يقتصر الأمر على الكتاب المدرسي كما يحدث الآن.
- ٧- العمل على توثيق الصلة وتقوية الروابط بين المدرسة والبيئة المحلية بما فيها أسر التلاميذ من خلال الاهتمام بمجالس الآباء وإشراكهم في مشاكل المدرسة



وإطلاعهم على أهدافها وأساليبها في تنفيذ هذه الأهداف والإسهام مع الأسر في حل مشاكل التلاميذ التعليمية والاجتماعية، والعمل على أن تكون المدرسة مركز إشعاع ثقافي واجتماعي في بيئتها المحلية.

٨- التركيز على الفرد والمجتمع معاً بقصد إشباع حاجات الفرد وتحقيق مطالب نموه وإكسابه العادات والقيم الاجتماعية المرغوب فيها، وذلك عن طريق صياغة فلسفة المجتمع لآماله ومبادئه في مناهج تتفق والمراحل التعليمية. ومن هنا أصبحت مهمة المدرسة تهتم بالجانب الوطني والاجتماعي والنفسي الذي يحقق صالح الفرد وصالح المجتمع، إضافة إلى مساعدة الطلاب على النمو وحسن التكيف بطريقة تؤهلهم لرفع مستوى أنفسهم ورفع مستوى مجتمعهم.

٩- إدراك أن دور المدرسة لم يعد مقتصرًا على نقل التراث الثقافي فقط، كما إنها لم تعد المصدر الوحيد في الحصول على المعرفة، فقد صاحب الانفجار المعرفي الذي نعيشه في عصرنا الحاضر تعدد في وسائل الاتصال ونقل المعلومات، لذا أصبح من واجبات المدرسة التفاعل مع قضايا المجتمع ومناقشتها داخل الفصل الدراسي، وتكوين الاتجاه العلمي لدى الطلاب، والابتعاد عن طرق التدريس التقليدية التي تعتمد على التلقين والسيطرة المعرفية والعمل على تطوير القدرة على التحليل والنقد والنظرة الموضوعية لدى طلابها.

١٠- إن الإدارة المدرسية الفعالة هي التي تدرك أن مهمتها ليست مجرد الإعداد للامتحانات وحفظ النظام وصيانة مباني المدرسة وتجهيزاتها بل أصبحت عملية تستهدف تنظيم وتوجيه مسار العملية التعليمية.

١١- أن تتحول الإدارة من إدارة للإجراءات والنظم واللوائح الجامدة إلى إدارة بالتفاهم والحوار والشراكة وتبادل الأفكار والمعارف ، وهذا الاتجاه الحديث يتطلب من مدير المدرسة قدرًا كبيراً من المعرفة والثقة بالنفس والعلم.



## مراجع الفصل الثالث

- (١) الإدارة التربوية على المستوى المحلي والمدرسي: ترجمة مكتب العربي لدول الخليج ، الرياض ، ١٤١٧هـ.
- (٢) المجلس القومية المتخصصة: تطوير الإدارة المدرسية، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الندوة السابعة والعشرون ١٩٩٩ - ٢٠٠٠، القاهرة.
- (٣) بلغيث بن حمد القوزي: الإدارة المدرسية ، مطابع الفرزدق ، الرياض ، ١٤١٠هـ.
- (٤) جريفت: نظرية الإدارة، ترجمة محمد منير مرسي وآخرين ، ط٢ ، عالم الكتب ، القاهرة. ١٩٩٣.
- (٥) جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم: اتجاهات الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ٢٠٠٠.
- (٦) سعيد محمد بامشموس: المقدمة في الإدارة المدرسية، كنوز المعرفة، ١٤٢٣هـ ، جدة.
- (٧) صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار المريح ، الرياض ، ١٤٢٢.
- (٨) عبد العزيز الطويل: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في اتجاهات الرأي العام ، تطوير التعليم الثانوي في مصر ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، ٢٠٠٢، القاهرة.
- (٩) محمد إسماعيل دياب: محتوى المراجع العربية للإدارة التعليمية بين المنظور الغربي والإسلامي الدوافع والآمال.
- (١٠) محمد بن عبد الله آل ناجي: الإدارة المدرسية للمستقبل في القرن الحادي والعشرين. مكتبة الرشد ، الرياض ، ١٤٢٤هـ.
- (١١) محمد صالح المنيف: الإدارة المدرسية. ، ط٢ ، مطابع البكيرية ، الرياض ، ١٤١٩هـ.
- (١٢) محمد مرعي مرعي: مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي والمؤسسي، دار حازم للطباعة ، القاهرة ، ٢٠٠٢.
- (١٣) نادية عبد المنعم: المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصري في ضوء التغيرات العالمية ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٠.
- (١٤) محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة ١٩٩٨م.
- (١٥) محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، ط٣ ، القاهرة، ٢٠٠١.
- (١٦) إبراهيم فبراي: الإدارة المدرسية الحديثة ، مكتبة الفلاح. الكويت، ١٩٩٣.





## الفصل الرابع القيادة التربوية

محتويات الفصل:

- أولاً: مفهوم القيادة.
- ثانياً: نظريات القيادة.
- ثالثاً: أنماط القيادة التربوية.
- رابعاً: سمات القائد الفعّال.

\*\*\*\*\*

إعداد  
الدكتور / عبدالرحمن بن سليمان الشلاش



## الفصل الرابع القيادة التربوية

تمهيداً :  
القيادة التربوية هي تلك التي تقوم بتوجيه وتنظيم الجهود البشرية لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية على القيادة التي تمثل قطب الرحى في العملية الإدارية ، فتنقلها من النمطية والشكلية والروتين إلى الحركة والديناميكية والتفاعل والتناغم الملحوظ بين المديرين والمرؤوسين ، والتي من خلالها يتم توظيف كل المهارات والقدرات القيادية لتحقيق النجاح المأمول.

إن وجود القادة المتميزين يصنع الفرق الكبير في إدارة المؤسسات التربوية، وبما جباهم الله من سمات وصفات وقدرات شخصية، وبما اكتسبوه من مهارات وخبرات يستطيعون النهوض بمؤسساتهم إلى المستويات المتقدمة.

ولذا تمثل القيادة أهمية متعاظمة في الإدارة، والقيادة نفسها عملية نسبية فالقائد في موقف ما قد يكون تابعاً في موقف آخر، لذا ارتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسئولية ونمط شخصية القائد والمهارات الإدارية التي أصبح لزاماً على رجل الإدارة أن يتصف بها لضمان نجاحه في العمل.

وإذا كانت الإدارة تشمل مجموعة من العمليات المترابطة والمتشابكة التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، فإن دور القيادة يمتد لكل تلك العمليات ليصنع الحوافز للآخرين ليتمكنوا من تحقيق الأهداف.

إن فهم القيادة يتطلب التعرف على مفهومها والفرق بينها وبين الإدارة ونظرياتها وأنماطها وسمات القائد الفعال ، وهذا ما سوف نتحدث عنه في هذا الفصل.

### أولاً: مفهوم القيادة:

تعددت تعريفات القيادة وتتنوع بين المهتمين بعلم الإدارة تبعاً لنوعية الدراسات وبيئة المؤسسة المدروسة، وما يحيط بالمؤسسات من عوامل مؤثرة، إضافة إلى اتجاهات هؤلاء الكتاب نحو القيادة، ونورد فيما يلي بعضاً من هذه التعاريف:

فقد عرف البعض القيادة بأنها تعني القدرة على التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه وتنسيق ذلك النشاط للوصول إلى هدف معين.<sup>١</sup>

وركز آدمز بروكس Adams Brooks على مضمون القيادة بأنه يعني ضمان استقرار المنظمة بتقديم التسهيلات المطلوبة.<sup>٢</sup>

وبالاهتمام بالجانب السلوكي تعرف القيادة بأنها القدرة على توجيه سلوك العاملين في أي منظمة نحو تحقيق أهدافها.<sup>٣</sup>

وتعرف أيضا القيادة بأنها أحسن الوسائل للتفاعل بين الإنسان والمادة والمال بأقصى كفاية إنتاجية، وبأقل التكاليف الممكنة، وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف.<sup>٤</sup> ومن ثم تعتمد القيادة على قدرتها في التأثير على الجماعة وفي حفزهم لبذل أقصى جهد لديهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك في التأثير على الجماعة وإقناعهم باتباع وجهة نظر القائد ومواجهة مشكلاتهم في العمل.<sup>٥</sup>

- ١ - مجيد إبراهيم ومعه آخرون، الإدارة والإشراف التربوي. بغداد وزارة التربية.
- ٢ - Brooks, Adams. "The Theory of social Revolutions". N.y: The mac millan co. 1930.
- ٣ - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية. الإسكندرية. المكتب العربي الحديث. ١٩٩٠.
- ٤ - هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التعليمية - مفاهيم وآفاق. ط٢. عمان. دار وائل للطباعة والنشر. ٢٠٠١.
- ٥ H.Sing and Mhinder Sirgh "Organizational Leadership", H.MSingh,(ED) Fundamentals of Educational management New Delhi. Vicks Publishing house, Prititd. 1995 P.22.



وفي نفس الإطار السابق يعرف أور دي تيد Tead القيادة بأنها النشاط الذي يمارس الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف التي يرغبون فيها.<sup>١</sup> كما تم تعريفها بأنها القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وتعاونهم، والقائد هو من يتولى إدارة جماعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة<sup>(٢)</sup>.

### والقائد الجيد هو أيضا متابع جيد.<sup>٢</sup>

وبناء على التعريفات السابقة يمكننا أن نعرف القيادة التربوية على أنها تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه في موقف معين لتحقيق جملة من الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية. أما القائد فهو الشخص الذي يوجه ويرشد ويحفز الآخرين، أي أن القيادة تمثل العلاقة بين شخص يوجه وأشخاص يقبلون هذا التوجيه، ويتمتع القائد بسلطات أكبر من الآخرين مع تمتعه بسمات وصفات تجذب الآخرين إليه ويجعلهم يتأثرون به.

### الفرق بين القيادة والإدارة:

هناك من يميز بين الإدارة والقيادة حيث تعتبر القيادة أكثر محدودية من الإدارة ذلك أن الإدارة تتضمن كل العمليات المرتبطة بتحقيق المنظمة لأهدافها على حين أن القيادة

- 
- ١ - هانم حامد باركندي، ضغوط العمل وعلاقتها بالإدارة التربوية. رسالة الخليج. الرياض مكتب التربية لدول الخليج العربي. ص ٧١ - ١٠٨. العدد ٨٩. السنة ٢٤. ١٤٢٤هـ.
- ٢ - هناك العديد من الكتاب يتفقون مع هذا التعريف، انظر على سبيل المثال:
- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، بيروت: دار الكتاب المصري واللبناني، ١٩٩٤، ص ٢٦٦.
  - \* Roland Barth: Learning by Heart, San Francisco: Jossey- Bas, 2001, P. 446.
  - \* Robert J. Starratt: Centering Educational Administration: Cultivating Meaning, Community, Excellence, Lawrence Erlbaum Association, February 2003, P. 164.
  - \* Francis M. Duffy: Courage, Passion, and Vision: A Guide to Leading Systemic School Improvement, Scarecrow Press, February 2003. P. 13
  - \* David Gamage, Nicholas S. K. Pang: Educational Leadership and Management, The Chinese University Press, March 15, 2003, P. 5.
  - \* Richard T. Castallo: Focus Leadership: School Boards and Superintendents Working Together, Scarecrow Press, January 2003, P. 135.
  - \* Michael Fullan: The Moral Imperative of School Leadership, Corwin Press, March 2003, P. 2.
  - \* Scott D. Thomon & Beth M. Conny: Principals for Our Changing Schools: Knowledge and Skill Base, Scarecrow Press, 1998, P. 28.
- ٢ - Phil Schlechty: Shaking Up the Schoolhouse, San Francisco: Jossey- Bas, 2001, P. 214.

أكثر محدودية في حفز الآخرين على تحقيق الأهداف فهي وظيفة فرعية من وظائف الإدارة.

كما أن الإدارة بالنسبة لرجل (الإدارة التعليمية) تعني ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التعليمية أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من هذا وتتطلب ممن يقوم بدورها أن يخلق على مستوى أرفع يمكن من خلاله أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى ولا يعني هذا يكون القائد غير مسئول عن الأمور التنفيذية أو التطبيقية بل عليه أن يجمع بين الاثنين.<sup>١</sup>

ومن هنا فإن الإدارة معنية بالحاضر أكثر، بينما القيادة تعني التغير، حيث أن رجل الإدارة يميل إلى الحفاظ على الوضع الراهن دون محاولة لتغييره وذلك لاستخدامه وسائل وأساليب قائمة بالفعل من أجل تحقيق الأهداف.

أما القيادة فتمثل الانفتاح على الفكر الجديد وتشجيع المرؤوسين على الاستزادة من المعرفة والخبرة المتجددة سواء من مصادر داخل المنظمة أو خارجها فالقائد هو محرك التغير ودافعه الأساسي في المنظمة.

كما أن القيادة ليست عملية جامدة وإنما هي عملية ديناميكية حية يمكن من خلالها أن تقوم بأدوار مختلفة وفقاً لمقتضيات الموقف وما يتوقع من القائد نفسه، فمن الطبيعي أن يعرف القائد ارتباط الوسائل بالغايات وأن يلعب دوره على المستويين (رسم السياسة وتنفيذ هذه السياسة) وأن يدفع العمل إلى الأمام ويطور أساليبه وطرائقه أي أن يقوم بدور تجريدي.<sup>٢</sup>

١ - يوسف إبراهيم بنراوي، الإدارة المدرسية الحديثة، الكويت، مكتبة الفلاح، ١٩٩٣.

٢ - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، ط٢، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٥.

على ذلك يمكننا القول بأنه ليس في استطاعة كل مدير أن يكون قائداً حتى ولو كان في مركز القيادة كما أنه ليس شرطاً أن يكون القائد الناجح مديراً ناجحاً ، ولكن المؤكد أن المدير الناجح سيكون قائداً ناجحاً فعلاً في نفس الوقت لأن القيادة هي أساس لنجاح العمليات الإدارية وهذا يؤكد وجود علاقة بين القيادة والإدارة، وهي علاقة ارتباطية.

### ثانياً: نظريات القيادة:

لقد شغلت ظاهرة القيادة معظم المهتمين بمجال الإدارة ، وكان طبيعياً أن يصدر بصددها آراء كثيرة وبحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها والمفاهيم والأسس المتعلقة بها ، وفيما يلي أهم النظريات الأساسية والبحوث التي اهتمت بالقيادة وأوضحت معالمها النتائج المرتبطة بكل منها.

#### أ- نظرية السمات Traits Theory:

لقد اهتم الباحثون في مجال القيادة بصفة عامة ببيان الخصائص أو السمات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في القائد حتى يكون قائداً إدارياً ، ولذا فهي تسمى أيضاً بنظرية الصفات والخصائص.

وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي مؤداه: إن الفاعلية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره، كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائداً فعلاً، وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين ، وقد وجدت أن القادة يتميزون عادة بأنهم أطول قامته من غيرهم وأضخم حجماً وأصح جسماً وأحسن مظهراً وأذكى عقلاً كما أنهم يتميزون بثقة أكبر بالنفس وانغماس أكثر في النشاط الاجتماعي ، كما أنهم أقدر على المثابرة والمبادأة وأكثر



طموحاً وسيطرة ومرحاً وأحسن توافقاً من غيرهم، وفي ضوء ذلك فإن هذه النظرية تقوم على افتراضات تتمثل في:

- أن السمات المشتركة التي يتميز بها كل القادة هي المعيار لتحديد مدى الصلاحية للقيادة وإمكانية النجاح فيها.
- أن هذه السمات تورث ولا تكتسب.
- أن القادة يولدون ولا يصنعون أي ليس شرطاً الحصول على مؤهلات وبرامج تدريب.<sup>١</sup>

#### نقد نظرية السمات:

- لقد وجه بعض الباحثين في مجال القيادة نقداً إلى هذه النظرية وذلك لما يلي:
- عدم اتفاق الباحثين على مجموعة محددة من الصفات التي يجب أن تتوافر في القائد حتى يصبح قائداً ناجحاً، وأن الصفات الطبيعية وحدها غير كافية كي تجعل المدير أو القائد ناجحاً، إذ ينبغي أن تعززها قدرات أخرى مكتسبة.
  - أن تفسير القيادة على أنها موروثه فقط أمر مفروض، لأنه قد يوجد بعض الأفراد ممن لديهم سمات القيادة المرغوبة فيها، إلا أنهم لم يحصلوا على مراكز قيادية ممتازة، كما أنه قد يوجد بعض الأفراد ممن ينقصهم سمات القيادة المطلوبة ومع ذلك فإنهم وصلوا إلى درجة مرموقة بين صفوف القادة العظماء.
  - إهمال الدراسات للمتغيرات الموقفية أدى إلى الاختلاف في النتائج التي توصلت إليها بشأن السمات الشخصية للقادة.
  - لا يوجد اتفاق بين هذه الدراسات على الأهمية النسبية لأي من تلك السمات أو المهارات لمعرفة السمات التي لا يمكن توافر الصلاحية للقيادة بدونها.
  - قد يعاب على هذه النظرية أيضاً، في أن هذه السمات لا يمكن قياسها، لأنها شيء غير ملموس فلا يمكن أن تتميز صفة عن أخرى في اختيار القائد الناجح.
  - صعوبة وجود عدد كاف يتميز بكل هذه السمات.<sup>٢</sup>

١ - أحمد إسماعيل حجي. الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة. دار الفكر العربي. ١٩٩٨.  
٢ - نواف كنعان، القيادة الإدارية. الرياض. مطابع الفرزدق التجارية. ١٩٨٥.



ونتيجة لهذه الانتقادات فقد ظهرت نظريات أخرى ومداخل جديدة لمعالجة الموضوع.

#### ب- النظرية الموقفية Contingency Theory:

وتقوم هذه النظرية على أساس أن القائد وليد الموقف، وأن الموقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكاناتهم الحقيقية في القيادة، وأن القائد لا يتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها، بل إن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة فهي لا تقصر القيادة على عدد محدد من الناس وإنما تجعلها مشاعة بين الجميع وأن فعالية القائد تعتمد على قدرته على تشخيص المواقف وتحديد الأسلوب المناسب لكل موقف.

وفي ضوء ذلك فإن هناك عدة عوامل موقفية تؤثر على سلوك القائد وهي:

- خصائص المدير: وتشمل الشخصية - والحاجات والدوافع - التجربة السابقة.
- خصائص المرؤوسين: الشخصية - الحاجات والدوافع - التجربة السابقة والتدعيم.
- عوامل الجماعة: وهي مراحل تطورها وهيكلها ومهامها.
- عوامل تنظيمية: أسس القوة - القواعد والإجراءات - التخصص التوقيت.

#### نقد النظرية الموقفية:

على الرغم من أن النظرية الموقفية قد أسهمت أسهاماً واضحاً في تحديد خصائص القيادة الفعالة من خلال تركيزها على الموقف، إلا أن هناك بعض الانتقادات تتمثل فيما يلي:

- على الرغم من أن هذه النظرية قد أثبتت تأثير عناصر الموقف على العلاقة بين أنماط القيادة وبين متغيرات الفعالية، الأداء والرضا إلا أنها درست عدداً محدوداً من العناصر المكونة للموقف الذي تتم فيه عملية القيادة ذاتها.
- ليس هناك اتفاق تام بين الدراسات الموقفية حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد النمط القيادي الفعال.
- أن وضع الموقف الذي تتم فيه عملية القيادة ذاتها في الاعتبار الأول عند تحديد النمط القيادي الفعّال لا يعني أن ظهور القائد يتوقف على عوامل الموقف وحدها، فقد يتطلب الموقف قائداً يتسم بنمط قيادي معين، ومع ذلك قد لا يستجيب للموقف رغم توافر هذا النمط لديه أي أن توافر نمط قيادي معين للقائد في موقف معين لا يعني حتماً نجاحه فيه.
- أغفلت طبيعة التفاعل الذي يمكن أن يحدث بين جميع المتغيرات التي تتضمنها والذي يؤثر بدوره في أنماط القيادة ومتغيرات الفعالية.
- أن القيادة لا تكون وفقاً تاماً على الموقف والظروف وأن الفروق الفردية تؤثر بوضوح في إدراك الأفراد اجتماعياً للآخرين .
- في ظل هذه النظرية فإن الخصائص التي تميز القيادة لا يمكن أن تقبل التعميم إلا حيث تتشابه المواقف، وهذا منطوق مرفوض نظراً لأن لكل منظمة خصائصها وبيئتها الخاصة التي تؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك القيادة فيها.<sup>١</sup>

### ج - النظرية الوظيفية The Functional Theory :

تقوم هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السابقتين السمات والمواقف إذ تعتبر النظرية الوظيفية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والبيئة المحيطة بها، فهي تهتم بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والجماعة التي تتعامل معها والتفاعل بين القيادة من ناحية وهذه المواقف والجماعة من ناحية أخرى، وبذلك فإن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد في إطار

١ - نواف كنعان، مرجع سابق.

الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف وما تطلبه من أدوار. ويمكن تلخيص تلك الوظائف فيما يلي:

- تحقيق أهداف الجماعة.
- الاهتمام بالعمل أو المهام ونوعي تركيز القائد على أداء العمل من خلال تقسيم العمل وتنظيمه واتخاذ القرارات.
- المحافظة على العضوية.
- التعرف على حاجات العاملين واحترام أفكارهم ومشاعرهم.
- ترشيد سلوكه الخاص حتى يكون قدوة للعاملين معه.

#### د- النظرية التفاعلية The action Theory:

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها نظرية السمات والنظرية الوظيفية، فهي تأخذ في الحسبان السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً، وتعطي النظرية أهمية كبرى لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراك القائد للآخرين، على ذلك فإن القيادة هي عملية تعامل اجتماعي وإنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات شخصية القائد أو نمط سلوكه ومتطلبات الموقف وإنما يلزم أيضاً التفاعل بين سمات شخصية القائد ونمط سلوكه وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة.

وفي ضوء هذه النظرية يمكن أن نستخلص أن القيادة عملية معقدة متكاملة تتفاعل فيها مجموعة من العوامل على النحو التالي:

- خصائص المدير الشخصية، الحاجات والدوافع والتجارب السابقة والتعليم.
- خصائص المرؤوسين الشخصية والحاجات والدوافع والتجارب والتعليم والتوقعات.
- طبيعة العمل وطبيعة جماعة العمل والعوامل التنظيمية.



- الأنماط السلوكية للقائد من حيث عوامل النظام والأساليب القيادية.
- النتائج الإنتاجية والرضا الوظيفي ودوران العمل والدافعية.<sup>١</sup>

أي أن هذه النظرية تتوقف على الشخصية والمواقف والوظائف والتفاعل بينها جميعاً فالقيادة في هذه النظرية تتطلب قدراً من الكفاءة التخصصية لإدارة الغير وإدارة الموقف.

### ثالثاً - أنماط القيادة التربوية:

النمط هو النوع أو الشكل، والنمط القيادي هو شكل الأسلوب الذي يتبعه القائد، ولذا تنوعت الأنماط نتيجة لتعدد الأساليب . وعلى الرغم من تعدد التصنيفات لأنماط القيادة فإن الذي يهتم به البحث هنا في مجال القيادة التربوية معيارين رئيسيين هما:

أولاً: تصنيف القادة على أساس أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه .

وعلى أساس هذا المعيار صنف أساليب القيادة إلى:

- (١) القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership.
- (٢) القيادة الديمقراطية Democratic Leadership.
- (٣) القيادة المنطلقة أو غير الموجهة أو التراسلية Laissez Fair Leadership.

### ١ - القيادة الأوتوقراطية:

إن القيادة الأوتوقراطية تقوم على فكرة الزعامة ورغم أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل ولكن على حساب مرؤوسيه مما يخلق نوعاً من الكراهية والحقد من مرؤوسيه والقلق وعدم الخلق أو المبادرة أو الإبداع وفي هذا النمط تنعدم العلاقات الإنسانية وتنخفض الروح المعنوية.<sup>٢</sup>

١ - قاسم الحري، مرجع سابق.

٢ - Burrup Percy: Modern High School Administration Harper & Brothers Publishers, New York. 1962.



وتعتبر الخاصية المميزة لسلوك القادة الأوتوقراطيين اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز الأعمال وقد دلت الدراسات على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعاً السلطة التي بين أيديهم بنفس الدرجة والشدة بينما يتفاوتون في ذلك فمنهم القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم ومنهم القائد الأوتوقراطي (العادل وهناك أيضاً ما يسمى القائد الأوتوقراطي (اللبق) ويتميز بحسن لباقة في تعامله مع مرؤوسيه.

١. ورغم التفاوت في نمط القيادة الديمقراطية إلا أنها بصفة عامة تتميز بما يلي:  
الحزم والانضباط في الإدارة وعدم تقبله للنقد، ويمثل محور نشاط الجماعة ويرى أنه الأفضل.
٢. لا يفوض سلطانه لأحد غيره إطلاقاً أي أنه يحتفظ بكل شيء دون مساعدة أحد من المرؤوسين إذ أنه إذا غاب عن العمل يتسبب في تعطيل العمل وتدهوره ويحاول توسيع صلاحياته بقدر ما يستطيع.
٣. يتبع أسلوب الإشراف المحكم لعدم ثقته بمرؤوسيه.
٤. لا يستمع لآراء المرؤوسين في حل المشكلات بل يطلب عرضها عليه أولاً بأول ليتولى بنفسه دراستها والبت فيها.
٥. يعتمد في قيادته على التعليمات والأوامر الصادرة له من القيادات العليا، إضافة إلى أوامره التي تتسم بالجمود والصرامة والغموض.
٦. القائد فيه يحتفظ لنفسه بالحق في الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم أو عدم الأخذ بها. ١.

### ٢ - القيادة الديمقراطية:

وهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع والاقتناع، وأن القرار النهائي يكون دائماً للأغلبية دون تسلط أو خوف أو إرهاب، وترتكز القيادة الديمقراطية في أداء مهام العمل على ما يلي:

- توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.
- تفويض السلطة للمرؤوسين.
- اشتراك المرؤوسين في المهام القيادية.
- إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين تقوم على الاحترام المتبادل.
- منح مساحة من الحرية للآخرين وتشجيع فديتهم.
- ومن نتائج تطبيق هذا النمط سيادة الانتماء لدى العاملين وارتفاع روحهم المعنوية وإقبالهم على العمل والثقة المتبادلة<sup>١</sup>.

### ٣ - القيادة المنطلقة أو غير الموجهة أو التراسلية:

وهي قيادة تكون متحررة من سلطة القائد، وقد تكون فوضوية لكونها تقوم على ترك الفرد يعمل ما يشاء حيث تبدو وكأنها غير موجودة، كما يترك المسؤوليات كاملة لمرؤوسيه، ويعتمد عليهم اعتماداً كلياً في تحقيقها، ويقوم القائد التراسلي عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون تدخل منه وينفرد هذا النوع من القيادة بما يلي:

- لا يوجد أي نوع من أنواع التخطيط والتنظيم.
- انعدام سيطرته على المرؤوسين وهنا تنعدم القيادة.
- اللامبالاة في العمل من قبل المرؤوسين فتقل إنتاجيتهم نتيجة لانعدام روح العمل الجماعي المشترك.

١ - صلاح عبد الحميد مصطفى وفدوى فاروق عمر، الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض. مكتبة الرشد، ١٤٢٤.

• يترتب عليها روح معنوية عالية وإنتاج منخفض.

ويعتبر هذا النمط من القيادة غير مجد؛ لأنه لا يكسب العاملين خبرات ومهارات جديدة يرتفع بمستوى أدائهم المهني، لذا يسود القلق والتوتر والشعور بالضيق وانعدام القيادة والفوضى وضعف العلاقات الإنسانية، وظهور الزعامات الفردية، والنقد والمساءلة من السلطات العليا.<sup>١</sup>

#### ٤ - النهج الشورى الإسلامي :

تستمد القيادة في الإسلام مقوماتها من مبادئ الدين الإسلامي الحنيف حيث الرحمة والعدل والمودة والرفق وحسن المعاملة والكرامة والإنسانية والشورى. ويعد مبدأ الشورى أو المشاورة من مبادئ الإسلام، وأصل من أصول تنظيم العلاقات في العمل.

وقد جاء القرآن الكريم والسنة المطهرة في أكثر من موقع بالحث على الشورى وأخذ رأي الآخرين بعيداً عن التفرد والاستبداد بالرأي، كل ذلك قبل أن يعرف عالم اليوم هذه المبادئ ويسعى لتطبيقها بمئات السنين، قال سبحانه وتعالى ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ﴾ سورة آل عمران آية ١٥٩، ﴿ وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ ﴾ سورة الشورى آية ٣٨ وجاء في الحديث الشريف عن الرسول ﷺ "استعينوا على أموركم بالمشورة"، وكان الرسول صلى الله عليه وسلم يطلب المشورة من أهل الرأي من الصحابة رضوان الله عليهم جميعاً وبما لا يمس أصلاً من أصول العبادة وثوابت الدين.<sup>٢</sup>

ويساعد مبدأ الشورى في القضاء على التفرد والاستقلالية في الرأي والاستبداد من قبل القائد ومصادرة آراء المرؤوسين وحجب الفرص عنهم للمشاركة بآرائهم

١ - نفس المرجع السابق.

٢ - عادل الجندي (١٤٢٢). مرجع سابق.



ووجهات نظرهم حول ما يمارسون من أعمال أو الخطوات التي يمكن أن تسهم في تطوير المؤسسة التي يعملون بها وعلاقتها مع المؤسسات الأخرى.<sup>١</sup>

وتنفرد القيادة الشورية الإسلامية عن غيرها من أنماط القيادة بأنها نمط القيادة في الإسلام تنطلق من منطلقاته السامية ومبادئه وشرائعه، ومن التوجيه الآلهي بالأمر بالشورى، وقد جاء التوجيه الآلهي ليجعل من الشورى أسلوباً عند اتخاذ القرارات أو وضع السياسات ورسم الخطط، ويلتزم بها القائد المسلم إقتداء برسول الله ﷺ.<sup>٢</sup>

ويتميز النمط الشورى الإسلامي على النمط الديمقراطي الغربي بمثل ما تختلف به الشورى عن الديمقراطية، فإذا كانت الديمقراطية تعني حكم الشعب نفسه بنفسه ولمصلحة نفسه وبالتالي سيادة الشعب فإن الإسلام قد أقر السيادة للشرع وليس للشعب وعند الاختلاف يكون رجوع المسلمين إلى القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة والإجماع، والديمقراطية تستند إلى نظام وضعي من صنع الإنسان وتهدف إلى فصل الدين عن الدولة، وفي النظام الديمقراطي يكون القرار بالأغلبية وعلى ذلك يباح كل شيء إذا صوتت الأغلبية عليه ولو بفارق صوت واحد غير مستندة إلى دين أو عرف، بينما تأتي الشورى في الإسلام غير ملزمة للقائد إذا رأى أنها تخالف مبادئ الدين وما تعارف عليه الناس في إطار الشرع المطهر.

فالشورى مجموعة من الآراء يأخذ بأصلحها من أهل الرأي والعلم والخبرة، وقد عمل رسول الله ﷺ بمشورة سلمان الفارسي في غزوة الأحزاب عندما أشار بحفر الخندق، ووافق على رأي أبي بكر يوم بدر في الأسرى.<sup>٣</sup>

ويرتكز النمط القيادي الشورى الإسلامي في المجال التطبيقي على الكثير من المبادئ والأسس المستقاة من الدين الإسلامي وشريعته السمحة، ومن أبرزها ما يلي:

- ١ - عبد الصمد الأغبري (٢٠٠٠). مرجع سابق.
- ٢ - صلاح مصطفى ونجاة النابه (١٤٠٦). مرجع سابق.
- ٣ - طاهر مرسي عطية (١٩٩٢). السلاطة والقيادة بين الفكر الإسلامي والفكر الغربي. مجلة الجوية. العدد ٤.



• احترام الفرد لإنسانيته ولأن الله كرمه منذ خلقه قال تعالى ﴿ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي  
ءَادَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ ﴾ . سورة الإسراء آية ٧٠

• تقتضي الكرامة الإنسانية النظر إليه على أنه عضو فاعل في المجتمع يشارك  
بفاعلية وله حقوق وعليه واجبات، ودور القائد منح الفرد الفرصة للمشاركة في  
إبداء الرأي ووجهة النظر وصنع القرار في ضوء ضوابط الدين الإسلامي.

• تطبيق العلاقات الإنسانية السلمية، ولأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمات  
ودورها في الارتقاء بالروح المعنوية للأفراد من جهة وتحسين إنتاجية المنظمة من جهة  
أخرى اهتمت به النظريات الحديثة في الإدارة غير أن الإسلام كان له فضل السبق في  
هذا المضمار حيث أكد منذ أكثر من أربعة عشر قرناً على أهمية العلاقات الاجتماعية  
والإنسانية داخل المنظمات وخارجها، فالدين الإسلامي دين الفضيلة والأخلاق  
والمثل العليا فمكارم الأخلاق كانت هدفاً رئيسياً للرسالة قال ﷺ إنما بعثت لأتمم  
مكارم الأخلاق وكان الرسول ﷺ خير قائد يتعامل مع أصحابه أفضل معاملة، قال  
تعالى في وصف نبيه ﷺ ﴿ وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴾ . سورة القلم آية ٤.

• ويتمثل اهتمام الإسلام بالعلاقات الإنسانية وتأكيد ترويض مبادئها في كثير من  
المفاهيم الأساسية للعلاقات الإنسانية ومن أهمها التعاون وخاصة على أمور  
الخير والنهي عن كل ما فيه من إثم وعدوان قال تعالى ﴿ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ  
وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ﴾ سورة المائدة آية ٢، ومن  
المفاهيم الأساسية أيضاً المساواة والعدل من حيث التعامل وتكافؤ الفرص  
والأخذ بمبدأ الجدارة، ومن المبادئ الأساسية التي أمر الدين بتطبيقها الصدق  
والأمانة، وهما ميزتان أساسيتان لقيام علاقات إنسانية قوية في أي مجتمع،  
والرسول ﷺ قدوة هذه الأمة كان صادقاً وأميناً.

• وفي إطار اهتمام الإسلام بالشورى فقد حث القرآن الكريم على ضرورة الالتزام بمبدأ الصدق في مواضع كثيرة قال تعالى ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ﴾ سورة التوبة آية ١١٩، وأكد مبدأ الأمانة في العمل واعتبرها ركناً من أركان التعيين للوظيفة قال تعالى ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَعْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾. سورة القصص آية ٢٦.

• ومن مفاهيم القيادة الأساسية التي ركز عليها الإسلام المحبة والألفة وإنهما عاملان أساسيان وقد سبق الدين الإسلامي جميع النظريات الإدارية المعاصرة في التأكيد على أهميتهما، وإنهما عاملان أساسيان في تنمية وتطوير المنظمات، يقول الرسول ﷺ "لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه" فربط الإيمان بالمحبة.

• ويقول ﷺ "لا خير فيمن لا يألف ولا يؤلف"، ويحث الدين الإسلامي على حسن الخلق وحسن المعاملة بين الناس "وقولوا للناس حسناً" وقوله تعالى ﴿وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾<sup>٢</sup>. سورة الإسراء آية ٥٣.

إن كل هذه المثل والقيم والمبادئ العليا من أهم مقومات القيادة الشورية الإسلامية، لذا يجب على القائد الشورى أن يتصف بكل الصفات التي تمكنه من حسن القيادة، فإلى جانب العلم والخبرة والقدرة على التنفيذ والذكاء والفراسة ينبغي عليه أن يتصف بكل الصفات المنبثقة من ديننا الإسلامي مثل الأمانة والقوة والتواضع والحلم والصبر والصدق والمشاورة والاعتراف بالخطأ والاعتذار.<sup>٣</sup>

<sup>١</sup> - أخرجه البخاري في صحيحه ج ٥٣/١ في الإيمان باب من الإيمان أن يحب لأخيه ما يحب لنفسه.

<sup>٢</sup> - فهد صالح السلطان (١٤١٢). النموذج الإسلامي في الإدارة. الرياض. مطابع الخالد.

<sup>٣</sup> - عوض محمد القرني (١٤١٨). حتى لا تكون كالا. جدة. دار الأندلس.

#### رابعاً- سمات القائد الضعاف:

تكمن سمات القيادة في الصفات الشخصية، التي تساعد الفرد على قيادة الآخرين. لذا نجد أن أهم سمات القادة الجيدين هي الديمقراطية، والحيوية، والاتجاهات الإيجابية، والصدقة، وكسب ثقة الناس، والثابرة، واليقظة، والتحمل، والشجاعة، والقدرة على اتخاذ القرار الصائب، والتواضع، وروح الدعاية والمبادأة، والذكاء، والحكم الصائب، والوفاء، وعدم الأنانية، والموضوعية والشجاعة والحسم والتفويض والدافعية للإنجاز،<sup>١</sup> ولكن هناك العديد من السمات التي تجعل من القادة قادة جيدين أو بارزين فالقائد الإيجابي أو السليبي يعتمد على عوامل عديدة تشمل هذه المميزات، ودرجة توافرها في ذلك الشخص.

ومن الجدير بالذكر أن تلك السمات مرتبطة بالصفات الفردية الخاصة بكل فرد وقيمة كل منها تعتمد على الحقائق والموضوعية، فيهتم القادة البارزون بالصفات المفيدة التي يمتلكونها وبالصفات التي تنقصهم، فيبدلون أقصى جهدهم للحد من الصفات السيئة والعمل على تحسين طبيعة تلك الصفات الجيدة، ومع ذلك من الممكن أن تكون الصفات التي نراها إيجابية قد يراها آخرون سلبية، على سبيل المثال من الممكن أن يرى الفرد نفسه متعاوناً ويراه الآخرون متصلباً وإنساناً عنيداً، بل إن رغبة الإنسان في القيادة نفسها يمكن أن ترى أنها صفة سلبية، فلقد كتب ريتشارد يقول: "والإنسان الذي يولى منصباً قيادياً جديداً ينظر إليه البعض على أنه تهديد للنظام الثابت، ونتيجة للعديد من التحديات التي تواجهنا ونحن في مناصب قيادية، فلا بد من أن تكون لدينا الثقة في أدائنا وأن نتصرف بتكامل وأمانة.

وتكتسب العديد من المهارات القيادية والإدارية كغيرها من المهارات من خلال التدريب الرسمي وغير الرسمي ومن خلال زيادة الخبرات وتعزز من خلال الممارسة، وكما قال ديفيد David إنه لا يوجد خط للنهاية في سباق الجودة، بل إنه يجب على القادة



البارزين العمل على اكتساب المهارات التي تجعلهم فعالين، فالقائد يُعد ولا يُولد، فهناك العديد من السلوكيات التي تجعل المديرين ناجحين ومنها مايلي:

إن القادة البارزين لديهم بعد نظر، فبعض الناس لديهم القدرة على رؤية الأشياء من خلال أضيق القنوات، وذلك لأن لديهم المقدرة على تحديد الرؤية، فهم يحددون الأهداف ثم يقومون بتشجيع الآخرين على مشاركتهم الرؤية ثم مساعدتهم لتحقيق تلك الأهداف في الواقع، فمثل هؤلاء القادة لديهم مهارة خاصة في التوجيه، فهم يعرفون أين هم الآن، وكيف سيصلون هناك وإلى أين سيقودون المنظومة، فيجب عليهم إرشاد الموظفين كيف يقومون بالعمل عن طريق توجيههم والتأكد من تنفيذ جميع المهام.

أما التكامل فهو من أهم سمات القائد المعاصر، فمعنى أن تكون متكاملًا أن تكون عادلاً، وأميناً وعلى خلق، فتعتمد القيادة على الأمانة والأخلاق الحميدة، فمعنى أن تكون أميناً أكبر من مجرد أن لا تكذب، بل إن القادة الأمناء يقولون ما يحسون به ويتصرفون طبقاً لمعتقداتهم وأحاسيسهم، ويعد القائد الأمين مثلاً أعلى للآخرين، وذلك عن طريق تصرفه بأسلوب يتوافق مع الأخلاق والقيم، فهم يحترمون الأفراد الذين يعملون معهم، ويحترمون أيضاً قواعد المؤسسة وقيمها، فالتابعون يبحثون عن القائد الأمين الكفاء الذي يحترم مشاعرهم وخصوصياتهم.

إن الكفاءة شرط أساسي : وتتطلب الكفاءة أن تتصرف بشكل ناضج وأن تكون مثلاً أعلى يحتذى به، وليس من الضروري أن تتطلب القيادة معرفة فنية، بل إنها تتطلب أن تكون كفاءاً في المهارات القيادية الرئيسية مثل مهارات التخاطب، ولا بد أن تكون على علم بكل مقدرات المؤسسة، وبكل أدوار الأقسام المختلفة في المؤسسة، ودورهم في رفع مستوى إنتاج المؤسسة.

وتعتبر القدرة على حل المشكلات من أهم المهارات القيادية العملية، فلكي تحل المشكلة لا بد أولاً أن تحدها وتحيط علماً بكل جوانبها، فأهم خطوة في عملية حل



المشكلات هي فهم المشكلة أولاً، ومعرفة طبيعتها، وطالما أن الإنسان وصل إلى ما هي المشكلة وطبيعتها، وأصبح من السهل استشارة الآخرين في المشكلة ثم العمل على حلها اعتماداً على آراء الآخرين وعلى مهارات الفرد في التعامل مع المشكلات داخل المؤسسة، فإن القدرة على معرفة المشكلة وتحديد ما تتطلب إحاطة كاملة بكل أقسام المؤسسة وبمهامها وأهدافها، وتتطلب القدرة على حل المشكلات أيضاً قدرة الفرد على اتخاذ القرارات والاستعداد التام للمغامرة، وأيضاً تعد المهارات الفنية القوية والابتكار من الأشياء المطلوبة، ولكنها أقل أهمية فبمجرد أن يتوصل الفرد إلى طبيعة المشكلة يقوم من يتمتعون بتلك المهارات بمساعدته في حل تلك المشكلة.

ويتمتع القادة الفعالون بوعي بالذات وضبط النفس والتوجيه الذاتي والمعرفة الذاتية وتقدير الذات المرتفع، ومعرفة شخصية وتقييم شخصي عال، قال إيريش Erich " إن الشخص الذي يثق في قدراته ولا يحترم القيمة الشخصية يفقد احترام الذات وتقييم الذات من أهم سمات القائد الناجح، فالأفراد الذين لديهم تقييم ذاتي مرتفع لا يشكون ولو للحظة واحدة في قدرتهم على القيام بأي عمل مهما كان صعباً .

ولأهمية هذه المهارات فسوف يتم الحديث عنها تفصيلاً في الفصل الخاص بالوظائف الإدارية بالمدرسة في هذا الكتاب .

١ - انظر :

- محمد حسن العميرة. مبادئ الإدارة المدرسية. عمان. دار السيرة. ٢٠٠١ م .
- نواف كنعان، مرجع سابق .
- قاسم الحري، مرجع سابق .
- وليد هوان وعلي تقى، مرجع سابق .



## مراجع الفصل الرابع

- (١) أحمد إسماعيل حجي. الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة. دار الفكر العربي. ١٩٩٨.
- (٢) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية. الإسكندرية. المكتب العربي الحديث. ١٩٩٠.
- (٣) صلاح مصطفى ونجاة النابه (١٤٠٦). مرجع سابق.
- (٤) صلاح عبد الحميد مصطفى وفدوى فاروق عمر، الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض. مكتبة الرشد. ١٤٢٤.
- (٥) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي. ط٢، عمان. دار الفكر للنشر والتوزيع. ١٩٩٥.
- (٦) نواف كنعان، القيادة الإدارية. الرياض. مطابع الفرزدق التجارية. ١٩٨٥.
- (٧) قاسم الحربي، (١٤٢٥) القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة. الرياض. مكتبة الرشد.
- (٨) مجيد إبراهيم وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي. بغداد، وزارة التربية.
- (٩) محسن العبودي، الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية. القاهرة. دار النهضة العربية. ١٩٨٤.
- (١٠) رضا صاحب أبو أحمد آل علي وآخرون، وظائف الإدارة المعاصرة. نظرة بانورامية. عمان: مؤسسة الوراق. ٢٠٠١م.
- (١١) محمد سيف الدين فهمي، حسن عبد المالك محمود. تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج. الرياض. مكتب التربية لدول الخليج العربي. ١٤١٥.
- (١٢) عبد الصمد الأغبري (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي، والتنظيمي المعاصر، بيروت، دار النهضة.
- (١٣) سليمان الحقييل: الإدارة المدرسية وتنمية قواها البشرية، الرياض، دار عالم الكتب، ١٤٠٦هـ.
- (١٤) طاهر مرسي عطية (١٩٩٢). السلطة والقيادة بين الفكر الإسلامي والفكر الغربي. مجلة الجوية. العدد ٤.
- (١٥) فهد صالح السلطان (١٤١٢). النموذج الإسلامي في الإدارة. الرياض. مطابع الخالد.
- (١٦) عوض محمد القرني (١٤١٨). حتى لا تكون كلاً. جدة. دار الأندلس.
- (١٧) موسى اللوزي. التنمية الإدارية. عمان. دار الأوائل. ٢٠٠٢م.

- (١٨) محمد حسن العمارة. مبادئ الإدارة المدرسية. عمان. دارالسيرة. ٢٠٠١م.
- (١٩) هاتم حامد باركندي، ضغوط العمل وعلاقتها بالإدارة التربوية. رسالة الخليج. الرياض ١٩ - مكتب التربية لدول الخليج العربي. ص ٧١-١٠٨. العدد ٨٩. السنة ٢٤. ١٤٢٤هـ.
- (٢٠) هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التعليمية - مفاهيم وآفاق. ط ٢. عمان. دار وائل للطباعة والنشر. ٢٠٠١.
- (٢١) يوسف إبراهيم بنراوي. الإدارة المدرسية الحديثة. الكويت. مكتبة الفلاح. ١٩٩٣.
- (22) Brooks ، Adams. "The Theory of social Revolutions". N.y: The mac millan co. 1930.
- (23) Burrup Percy: Modern High School Administration Harper & Brothers Publishers ، New York. 1962.
- (24) Phil Schlechty: Shaking Up the Schoolhouse ، San Francisco: Jossey- Bas ، 2001 ، .
- (25) H.Sing and Mhinder Sirgh "Organizational Leadership" ، H.M.Sing ، (ED) Fundamentals of Educational management New Delhy. Vicks Publishing house ، Prititd. 1995.
- (26) David Gamage ، Nicholas S. K. Pang: Educational Leadership and Management ، The Chinese University Press ، March 15 ، 2003.
- (27) Francis M. Duffy: Courage ، Passion ، and Vision: A Guide to Leading Systemic School Improvement ، Scarecrow Press ، February 2003.
- (28) Michael Fullan: The Moral Imperative of School Leadership ، Corwin Press ، March 2003
- (29) Richard T. Castallo: Focus Leadership: School Boards and Superintendents Working Together ، Scarecrow Press ، January 2003 ، .
- (30) Robert J. Starratt: Centering Educational Administration: Cultivating Meaning ، Community ، Excellence ، Lawrence Erlbaum Association ، February 2003 ، .
- (31) Roland Barth: Learning by Heart ، San Francisco: Jossey- Bas ، 2001 ، .
- (32) Scott D. Thomon & Beth M. Conny: Principals for Our Changing Schools: Knowledge and Skill Base ، Scarecrow Press ، 1998.



# الفصل الخامس

## التنظيم

محتويات الفصل:

- أولاً: مفهوم التنظيم/التنظيم المدرسي
- ثانياً: أنواع التنظيم.
- ثالثاً: أدوار التنظيم الإداري.
- رابعاً: أركان التنظيم.
- خامساً: خصائص التنظيم.
- سادساً: عناصر التنظيم الإداري الجيد.

\*\*\*\*\*

إعداد

الدكتور / عبدالرحمن بن سليمان الشلاش



## الفصل الخامس

### التنظيم

#### تمهيد:

يمثل التنظيم مرحلة مهمة في إطار العمليات الإدارية المتلاحقة، ويعد المرحلة اللاحقة للتخطيط، ويشكل التنظيم العمود الفقري للمنظمة أيًا كان نوعها وحجمها، وتزداد أهمية التنظيم مع تعقد المشكلات الإدارية، واتساع المؤسسة، وتنوع أنشطتها.

وفي التنظيم تتخذ القرارات الهادفة إلى تحديد الأعمال وتوزيعها، وتفويض الصلاحيات اللازمة لإتمامها، وتتخذ القرارات الهامة للتنظيم في المستويات الإدارية العليا، وخاصة ما يتعلق بكيان التنظيم والتصميم الهيكلي.

وتزداد أهمية التنظيم في المجال التربوي وخاصة داخل المدرسة فهو الوسيلة العملية لتنفيذ السياسة التعليمية، ويمكن للتنظيم المدرسي الفعال أن يحقق نتائج إيجابية تعود على مجتمع المدرسة بكثير من الفوائد، ولعل من أهمها الاستقرار وتميز العلاقات بين أعضاء المدرسة ووضوح الأهداف والمهام وتحديد المسؤوليات والكفاءة الإنتاجية. مما يسهل عمليات التوجيه والرقابة.

#### أولاً - مفهوم التنظيم:

تعددت مفاهيم التنظيم وتنوعت لدى كتاب الإدارة، واختلفت النظرة إلى التنظيم حسب رؤية كل واحد منهم، وفي الوقت الذي يعرف التنظيم بأنه توزيع الأعمال المختلفة على العاملين كل في مجال تخصصه مع إعطائهم الصلاحيات التي تساعدهم على إنجاز ما أسند إليهم من أعمال "نجد أن شيلستر بارنارد (C.Barnard) يرى أن التنظيم عبارة عن نظام لأنشطة أو قوى متسقة إدارياً لشخصين أو أكثر".

١ - سليمان الحقييل (١٤٠٦) الإدارة المدرسية وتنمية قواها البشرية، الرياض، دار عالم الكتب، ١٤٠٦ هـ.  
I - C.Barnard (1982) the Function of the Executive. Harvard uni.press. Cambridge. Mass.

كما يعرف التنظيم بأنه ترتيب لجهود بشرية جماعية لتحقيق هدف مشترك بفاعلية وكفاءة.<sup>١</sup>

وينظر للتنظيم أيضا على أنه وظيفة لإنشاء الهيكل المتكامل للمؤسسة وتحديد الأقسام الإدارية المختلفة، أو اختصاصات تلك الأقسام وعلاقاتها المتداخلة وتحديد الاتصال والمسئولية والسلطة في الجهاز.<sup>٢</sup>

ويأخذ هذا المفهوم شكل العمليات داخل التنظيم أكثر منه تعريفاً للتنظيم. ومن المفاهيم الجامعة ما أورده سليمان (١٩٨٧م) الذي يرى بأن التنظيم عبارة عن توزيع لأوجه النشاط المختلفة على أفراد الجماعة مع تفويضهم السلطة لإنجاز ما أسند إليهم من أعمال بأعلى مستوى للأداء وبأقل جهد ووقت وتكلفة<sup>٣</sup> ومن الملاحظ أن هذه المفاهيم تركز على توزيع العمل وتصميم الهياكل التنظيمية وتفويض السلطة التي هي من صلب وظائف التنظيم.

وإذا نظرنا إلى التنظيم المدرسي نجد أنه لا يخرج كثيراً عن هذه المفاهيم سوى أنه معني بما يدور داخل المؤسسات التعليمية ومنها المدرسة التي تتسم بخصوصيتها التربوية ومنها تقسيم الأعمال والمهام التربوية والتعليمية لتحقيق الأهداف التربوية بأعلى مستوى من الكفاءة وبأقل وقت وجهد وتكلفة.

ولذلك يعرف البعض التنظيم المدرسي على أنه يعني الإطار أو الهيكل العام الذي يشمل العمل المدرسي ويهتم بتجميع وتنسيق جهود العاملين بالمدرسة من خلال منهج علمي لتحديد برامج العمل ، وطرق وأساليب الأداء ، وتحديد قنوات الاتصال وبيان

- ١ - فرناس عبد الباسط البنا: التنظيم الإداري في الدولة الإسلامية منهجاً وتطبيقاً (عهد الرسول صلى الله عليه وسلم)، ندوة النظم الإسلامية ١٨ - ٢٠ صفر. مكتبة التربية لدول الخليج. أبو ظبي.
- ٢ - رداح الخطيب وآخرون (١٤٠٧): الإدارة والإشراف التربوي. اتجاهات حديثة. مطبعة الفرزدق، الرياض.
- ٣ - عرفات عبد العزيز سليمان، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي المعاصر. القاهرة. مكتبة الإنجلو.



السلطات والمسئوليات لكل مستوى تنظيمي داخل المدرسة ، مع إيجاد وسائل فعّالة للرقابة والتعرف على الانحرافات والعمل على تصحيحها من أجل تحقيق أهداف المدرسة بأقل تكلفة مع حسن الأداء.<sup>١</sup> والتنظيم الدراسي أيضا هو مجموعة من العمليات تهدف إلى تحقيق أهداف المدرسة ، ويقوم بها مدير المدرسة ومعاونوه ، ويختلف من مدرسة إلى أخرى تبعا لتقاليد المدرسة ، ونوع الإدارة المدرسية.<sup>٢</sup>

### ثانياً : أنواع التنظيم.

يقسم التنظيم إلى نوعين: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

#### ١. التنظيم الرسمي:

وهو عبارة عن تقسيم الأعمال إلى وحدات تنظيمية، وتحديد السلطة والمسئولية، وإيجاد العلاقات التنظيمية داخل التنظيم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويمثل التنظيم الرسمي الصيغة الرسمية في هيئة تشكيلات منطقية وفق الطرق والوسائل والأساليب المثلى التي تسير بها الأمور داخل المنظمة، ويترجم ذلك في شكل خريطة تنظيمية، وتظهر الخريطة التنظيمية في شكل إدارات وأقسام كما يبين خطوط الاتصال داخل المنظمة.<sup>٣</sup> وفي المدرسة يضم التنظيم الرسمي جميع الأفراد العاملين كل حسب مركزه وسلطاته ومسئولياته ومهامه. وسوف يتم تناول هذا التنظيم الرسمي في المملكة العربية السعودية في الفصل الخاص بذلك من هذا الكتاب.

#### ٢. التنظيم غير الرسمي:

يقصد به شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين وهم مجموعة من الأفراد داخل التنظيم تتفق أهدافهم ورغباتهم وميولهم وتطلعاتهم، ويجمع أفرادها بصفة دورية أثناء العمل وتربطهم علاقات اجتماعية، وهذه التنظيمات لها غايات

١ - جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم: الإدارة المدرسية، اتجاهات الإدارة المدرسية مرجع سابق، ص ١٤.  
٢ - صلاح عبد الحميد: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق ص ٦٠.  
٣ - جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم (٢٠٠٠). المرجع السابق.

قصيرة المدى في العادة توجه نحو إرضاء الاحتياجات الشخصية للعاملين في التنظيم غير الرسمي وعندما تتحقق هذه الاحتياجات تختفي المجموعة، وأعضاء هذه المجموعات يتمتعون بشعور الانتماء للمجموعة وبالاطمئنان الداخلي والثقة بالنفس وبالحمائية الجماعية في موقف معين ضد تدخل خارجي.

وهذه المجموعات تؤثر بشكل فعال في تصرفات وسلوكيات أفرادها داخل التنظيم، وفي كثير من الأحيان تسبب هذه المجموعات مشكلات حقيقية تؤدي إلى فشل التنظيم في تحقيق أهدافه، وتظهر كفاءة المدير الرسمي في الاستفادة من التنظيم غير الرسمي في دعم المنظمة والمشاركة في القرارات<sup>١</sup>.

ويمكن لمدير المدرسة الاستفادة من التنظيمات غير الرسمية داخل المدرسة في تحقيق أهداف المدرسة بإشراكهم في وضع الخطط وتوزيع الأعمال وتقويم العمل المدرسي. وهذا الأمر وإن كان مستغرباً إلى حد ما في العالم العربي إلا أنه المعمول به في نيوزلندا، فمن حق (مجلس الأمناء) وهو المشابه لمجلس الآباء أن يعين ويفصل حتى مدير المدرسة نفسه.

### ثالثاً : أدوار التنظيم الإداري :

يقدم التنظيم الإداري كثيراً من المزايا للمنظمة، وتتوقف فاعلية التنظيم على عدة عوامل، منها على سبيل المثال لا الحصر: القيادة الفعالة، ووضوح الأهداف، والتخطيط الجيد، ويوفر التنظيم المحكم الكثير من المزايا ومنها:

- يساعد على تحديد مسؤوليات كل موظف وواجباته.
- يساعد على تحديد طبيعة العلاقات، والشكل العام للاتصالات بين الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة بما يعزز الكفاءة الإنتاجية لدى الفرد.
- يساعد على التنسيق بين جهود الأفراد مما يقلل من التعارض والازدواجية.

<sup>١</sup> -Edgar G. marpheter others(1982). Educational organization and Administration.

• يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية للمنظمة.<sup>١</sup> والتنظيم المدرسي ينفرد بتحديد مهام ومسئوليات المعلمين وجميع العاملين، وتنظيم المجالس واللجان وتحديد أهدافها وواجباتها، وعمل الجداول المدرسية، وجماعات النشاط.

#### رابعاً : أركان التنظيم :

يقوم التنظيم الإداري على أركان أساسية لا يستقيم التنظيم بدونها وهي السلطة والمسئولية وفيما يلي توضيح لكل منهما:

#### ١- السلطة :

وتعرف السلطة بأنها الحق في تكليف الغير بإحداث تصرفات لازمة لتحقيق هدف محدد عن طريق إصدار القرارات وإعطاء الأوامر الملزمة لهم، وتمثل السلطة - كما يشير عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max weber) - في عملية الانصياع التي يقوم بها فرد أو مجموعة للأوامر الصادرة من مصدر معين تقر له هذه المجموعة بأحقية في أمرتهم والإشراف عليهم.<sup>٢</sup>

وتقسم السلطة إلى أقسام، فحسب التصنيف إلى رسمي وغير رسمي تأتي كما يلي:<sup>٣</sup>

- **السلطة الرسمية:** وهي الحق في اتخاذ القرارات المنظمة للعمل، وإسناد الأعمال للمرؤوسين ومحاسبتهم إذا امتنعوا عن العمل أو أهملوا في حدود سلطتهم، وهذا النوع من السلطة يرتبط كثيراً بالمركز الوظيفي.

- **السلطة غير الرسمية أو الشخصية:** وتسمى السلطة الفنية، ويتمتع بها الشخص الذي بلغ درجة من المعرفة والخبرة والفهم ، وهي لا تمنح وإنما تستمد من استعداد

١ - الأغبري (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي، والتنظيمي المعاصر. بيروت: دار النهضة.

٢ - صلاح مصطفى، ونجاة النابه (١٤٠٦). الإدارة التربوية. دبي: دار القلم.

٣ - الأغبري (٢٠٠٠). مرجع سابق.



المرووسين لتقبل آراء ورغبات الرؤساء، ولا تقع هذه السلطة في إطار السلطة الرسمية.

ويقسم ماكس فيبر (Max weber) السلطة إلى ما يلي:<sup>١</sup>

• السلطة التقليدية، وهي التي تعتمد على عامل السن والمكانة الاجتماعية للفرد، ويقبلها أفراد المجتمع كجزء من التقليد والعرف السائد، وتقسّم بها عادة المجتمعات القبلية والبدوية، ولا علاقة لها في الغالب بالتنظيمات الرسمية.

• السلطة الجذابة ( الكاريزماتيه )؛ وتعتمد على الصفات والمميزات والقدرات والجاذبية الشخصية والخصائص القيادية، أو البطولة الخارقة.

• السلطة الرشيدة؛ وهي السلطة القانونية المتمثلة في المنصب لا في شاغله، والتي يمكن لأي فرد الوصول له وممارسة السلطة حسب القواعد المتفق عليها. والمفروض أن تجمع القيادة الإدارية بين السلطتين الجذابة (الصفات) والرشيدة

( المركز الوظيفي ) ، وإذا نظرنا إلى السلطة بشكل عام نجد أنها تقسم إلى ما يلي:<sup>٢</sup>

• السلطة التنفيذية؛ وهي التي تمكن صاحبها من اتخاذ القرارات التي تتعلق بتنفيذ أشياء محددة داخل المنظمة، وينطبق هذا الأمر على الجهات التنفيذية ومنها الإدارات التعليمية والمدارس.

• السلطة الاستشارية؛ وهي السلطة الممنوحة لشخص أو عدة أشخاص بتقديم توصيات أو مقترحات أو رأي معين حول موضوع محدد لجهة أو شخص معين يمثل

١ - محمد بهجت كشك (١٩٩٩). المنظمات وأسس إدارتها. الإسكندرية. المكتب الجامعي الحديث.  
٢ - إبراهيم مطاوع، وأمينة حسن (١٩٨٩)، الأصول الإدارية للتربية. جدة. دار الشروق.



السلطة التنفيذية وله الحق في قبولها أو رفضها، ويمثل السلطة الاستشارية مستشارون وباحثون وأكاديميون ربما يعملون منفردين أو ضمن لجان أو فرق عمل.

• **السلطة الوظيفية:** والتي يستمدّها صاحبها من الخدمات التي يقدمها لوحدات إدارية مختلفة غير تابعة لسلطة، ومثال ذلك السلطة التنفيذية لرئيس قسم التدريب مثلاً والمستمدة من الخدمات التي يقدمها لهم.

• **السلطة القانونية:** وهي السلطة الممنوحة للشخص من الناحية القانونية لاتخاذ إجراء معين مثل صلاحية مدير المدرسة بالتصرف في النواحي المالية لصالح بعض المشروعات في المدرسة.

• **السلطة النهائية:** وهي السلطة التي يستمد منها الرئيس أو المدير الحق في اتخاذ قرار معين فكل مسئول يستمد سلطته من رئيسه المباشر وهكذا.

## ٢- المسؤولية:

وهي الركن الثاني من أركان التنظيم وترتبط مع السلطة ارتباطاً وثيقاً فأي قدر من المسؤولية يحتاج إلى قدر مماثل من السلطة وهو ما يسمى بتكافؤ السلطة والمسؤولية، وتعني المسؤولية التزام الفرد بإنجاز المهام الموكولة إليه وقبول تبعات الإخلال بها.<sup>١</sup>

وتتم محاسبة الموظف على جميع المسؤوليات التي يتحملها، والمسؤولية بذلك أمانة يتحمل الفرد المسئول الوفاء بها.

• **تفويض السلطة:** وكما سبق أن ذكرنا فإن السلطة تمثل جميع الحقوق المكتسبة لاتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، ويمكن تجميعها في يد الرئيس أو توزيعها على المستويات الإدارية الأدنى في التنظيم.

وبذلك فإن التفويض يعني منح المفوض إليه حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة.

وتفويض السلطة أمر مهم ورئيسي لقيام التنظيم الإداري وبدون أن ينزع العمل إلى المركزية، ومن الأمور التي تحتم تفويض السلطة كبر حجم العمل وتعقد عملياته.

ولا يعني تفويض السلطة فقدان المفوض إليه لسلطته بل يظل محتفظاً بكامل سلطته وله حق استردادها من موظفيه في أي وقت.

ولكي يكون التفويض فعالاً فلا بد أن يكون مكتوباً، وتمنح السلطة لمن لديه القدرة والكفاءة وحسن الاستخدام.<sup>١</sup>

#### خامساً - خصائص التنظيم الجيد:

للتنظيم الجيد والفعال مجموعة من الخصائص التي تميزه، من هذه الخصائص ما هو على مستوى القيادة، أو على مستوى العاملين، أو على مستوى العمل، وفيما يلي تفصيل لهذه الخصائص:

#### أ: على مستوى القيادة ، وأهم هذه الخصائص ما يأتي:

١. وحدة القيادة: أن يكون القائد ومن بيده الأمر والرئاسة أو الإدارة واحد لكي لا تحدث الازدواجيات والتعارض فيخل التنظيم وينهار.

٢. تسلسل القيادة: وهو التسلسل الهرمي من أعلى إلى أسفل مع توضيح العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، مع بيان اتجاهات خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل، ومقدار السلطة ووضوح المهام.<sup>٢</sup> نطاق الإشراف: ويمثل نطاق الإشراف عدد الأفراد الذين يشرف عليهم الرئيس، ويتوقف هذا الأمر

-١ صلاح مصطفى وآخر (١٤٠٦)، مرجع سابق.

-٢ أحمد عبد الله الصباب (١٩٩٣)، أصول الإدارة الحديثة. جدة. دار البلاد للطباعة والنشر.

على طبيعة العمل وكفاءة الرئيس وقدوة المرؤوسين ومدى وعيهم، وقرب المشرف أو بعده من المرؤوسين . والحد المناسب للإشراف على الأعمال الذهنية يتمثل في (٦) مرؤوسين، أما الحد المناسب للإشراف على الأعمال الروتينية فيتراوح بين ( ٢٥ - ٣٠ ) مرؤوساً<sup>١</sup>.

٣. تفويض السلطة: وتعني أن يقوم المدير بمنح المرؤوسين بعض الصلاحيات والسلطات بما يؤدي إلى تخفيف عبء العمل وثقل السلطة عن كاهله، وبما يؤدي إلى تدريب المرؤوسين على أساليب القيادة، وتعويدهم على تحمل المسؤولية وتنفيذ المهام بالشكل الصحيح<sup>٢</sup>.

**ب: على مستوى العاملين: ونعني بذلك ما يخص العاملين من تنظيمات**

**تساعد على رفع كفاءة التنظيم، ومن هذه التنظيمات ما يلي:**

١. الوضوح في تحديد المهام: ويعني هذا وضوح مهام وواجبات كل موظف، ووضوح وصف الوظيفة التي يزاولها، وأن يكون كل ذلك مفهوماً ومعلوماً لدى الموظف.
٢. تكافؤ السلطة والمسؤولية: حيث يمنح الفرد السلطات والصلاحيات اللازمة التي تمكنه من القيام بالمهام الموكولة إليه بما يساعد على التنفيذ بالشكل الصحيح.

**ج : على مستوى العمل: وذلك بتهيئة مناخ العمل ليكون مناخاً صحياً**

**سليماً يساعد على الإنتاج ومن الخصائص في هذا الجانب ما يلي:**

١. عدم الازدواج: أي إسناد الأعمال المتشابهة إلى جهاز محدد وشخص معين بحيث يكون مسئولاً أمام رئيس واحد دون إرباكه بأعمال أخرى قد تفضي إلى تعثره في أداء مهامه الأساسية.

١ - نبيل السمالوطي (١٩٨٦)، التنظيم المدرسي والتحديث التربوي. جدة. دار الشروق.

٢ - الأغبري (٢٠٠٠). مرجع سابق.



٢. المرونة والبساطة: أن يتسم التنظيم بالمرونة وعدم التعقيد وتخليصه من الروتين وكثرة الإجراءات والتفاصيل.
٣. شبكة فعالة للاتصالات: لضمان انسيابية المعلومات وفتح كافة القنوات من أعلى الهرم إلى أسفل المستويات الإدارية لا بد من تحديد خطوط السلطة بين مختلف المستويات والأفراد.
٤. استقرار التنظيم: كلما كان التنظيم مستقراً ساعد ذلك على التركيز وبالتالي تحقيق الأهداف وزيادة الإنتاج.<sup>١</sup>

#### سادساً: عناصر التنظيم الإداري الجيد:

يشتمل التنظيم الإداري على مجموعة من العناصر التي تساعد على زيادة فاعلية التنظيم، وهذه العناصر هي تقسيم العمل والمستويات الإدارية، تصميم الهيكل التنظيمي، وفيما يلي تفصيل لهذه العناصر:

#### (أ) تقسيم العمل:

حيث يتم توزيع العمل في أي منظمة، بما يضمن تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والجودة وفقاً لما يلي:

١. الاهتمام بالتخصص وتوجيه المتخصصين لما يلائم تخصصاتهم من أعمال.
٢. تحديد طبيعة الأعمال وأهميتها وتوضيح ذلك في الهيكل التنظيمي.
٣. تحقيق أقصى درجة من التناسق والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة والاستفادة من الموارد البشرية والمادية.



- ومن طرق تقسيم العمل الأكثر انتشاراً في المجال التعليمي ما يلي:
١. التنظيم حسب الوظائف: أي حسب النشاط مثلاً تعليم ابتدائي، متوسط، ثانوي.
  ٢. التنظيم حسب الخدمات: فالتربية الخاصة لها إدارتها وكذا تعليم الكبار.. الخ.
  ٣. التنظيم حسب المستفيدين: أي حسب المستفيد من الخدمة، بنين أو بنات، ومثل تقسيم الكليات إلى: طب، هندسة، تربية .. الخ.
  ٤. التنظيم حسب المناطق الجغرافية: يتم تقسيم العمل حسب المناطق مثلاً: إدارة التعليم بالمنطقة الشرقية، الرياض، القصيم .. الخ.
  ٥. التنظيم حسب المشروعات: يتم تقسيم العمل حسب المشروع المقام، فمثلاً مشروع لمكافحة الأمية يقسم العمل إلى لجان وهكذا.
  ٦. التنظيم حسب الوقت: يقسم العمل على شكل فترات للعمل مثلاً ثلاث أو أربع مرات.
  ٧. التنظيم حسب العمليات: فعند إعداد المنهج لمادة معينة يقسم العمل إلى عدة مراحل: جمع المعلومات، تحليل المعلومات، كتابة المنهج، إخراج المنهج .. الخ.
  ٨. التنظيم حسب الحجم: فيتم التقسيم على شكل فرق عمل لكبر الحجم<sup>١</sup> وهذه التنظيمات جميعها يمكن تطبيقها في إطار المؤسسات التربوية.

#### (ب) المستويات الإدارية:

تعد المستويات الإدارية أحد أبرز عناصر التنظيم الإداري، إذ تحدد طبيعة العلاقة السائدة بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مستوى إداري داخل المؤسسة.

وتعكس المستويات الإدارية مفهوم اللامركزية حيث يقسم علماء الإدارة هذه المستويات إلى أربعة هي:

١ عبد الغفار حنفي (د.ت)، أساسيات إدارة المنظمات. الإسكندرية.

١. مستوى مجلس الإدارة؛ ومن أهم أعماله رسم السياسات ووضع الخطط طويلة المدى وإقرار الأهداف.
٢. مستوى الإدارة العليا؛ ويشمل العناصر القيادية المسؤولة مباشرة عن تحقيق الأهداف، ومستواه أقل من مستوى مجلس الإدارة.
٣. مستوى الإدارة الوسطى؛ يلي مستوى الإدارة العليا، وفي هذا المستوى تقل مسؤولية العاملين ويكون التركيز على أداء الأعمال اليومية، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات التنفيذية.
٤. مستوى الإدارة الإشرافية؛ ويتضمن هذا المستوى الوظائف المتعلقة بصورة مباشرة بالعاملين المباشرين ومن هم في الميدان، ومن مهام العاملين في هذا المستوى التخطيط الإجرائي للنشاط اليومي، ومتابعة العمل اليومي<sup>١</sup> وبطبيعة الحال فهذا المستوى تمثله الإدارة المدرسية.

#### (ج) تصميم الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية أحد أهم العناصر الرئيسية في التنظيم الإداري، ويعطي صورة مبسطة عن طبيعة المنظمة وحجمها ومستويات وطبيعة العلاقات ونطاق الإشراف.

ومن أبرز ما يؤثر في اختيار شكل البناء التنظيمي للمنظمة ما يلي:

- ١ - حجم المؤسسة: كبيرة أو متوسطة أو صغيرة.
- ٢ - نمط الملكية: حكومية أو خاصة.
- ٣ - طبيعة نشاط المؤسسة: تجارى، خدمي، تعاوني.

٤ - النطاق الجغرافي للمؤسس: مقر رئيس أو فرعي في منطقة أو محافظة.<sup>١</sup>

ومن أشكال الهياكل التنظيمية ما يلي:

١ - الهيكل الرأسي ( الهرمي ): وفيه يضيق نطاق الإشراف وتكثر المستويات الإدارية التي تبرز تسلسل السلطة من أسفل إلى أعلى، وتتمركز السلطة في أعلى المستويات الإدارية وتمثل فيه المركزية بشكل واضح.

٢ - الهيكل الأفقي: ويمثل الاتجاه المعاصر ويظهر مسطحاً، ومن أبرز سماته توسيع قاعدة اللامركزية<sup>٢</sup>. ولاشك أن الواقع الإداري يشهد في غالب الأمر الجمع بين الهيكل الرأسي وبين الهيكل الأفقي، ومن الصعب أن نجد أحدهما خالصاً. وسوف نستعرض ذلك بالتطبيق على تنظيم التعليم بالمملكة العربية السعودية في الفصل التالي.

١ - مدني الملاقي (١٩٩٠)، الإدارة. دراسة تحليلية للوظائف والقراءات الإدارية. جدة. دار البلاد  
٢ - الأغبري (٢٠٠٠). مرجع سابق.





## مراجع الفصل الثامن

- (١) إبراهيم مطاوع، وأمينة حسن (١٩٨٩)، الأصول الإدارية للتربية. جدة. دار الشروق.
- (٢) أحمد عبد الله الصباب (١٩٩٣)، أصول الإدارة الحديثة. جدة. دار البلاد للطباعة والنشر.
- (٣) الأغبري (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي ، والتنظيمي المعاصر ، بيروت ، دار النهضة.
- (٤) سليمان الحقييل (١٤٠٦) الإدارة المدرسية وتنمية قواها البشرية ، الرياض ، دار عالم الكتب، ١٤٠٦هـ.
- (٥) جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم (٢٠٠٠). اتجاهات الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- (٦) عبد الغفار حنفي (د.ت)، أساسيات إدارة المنظمات. الإسكندرية.
- (٧) فرناس عبد الباسط البنا: التنظيم الإداري في الدولة الإسلامية منهجاً وتطبيقاً (عهد الرسول ﷺ)، ندوة النظم الإسلامية ١٨-٢٠ صفر. مكتب التربية لدول الخليج. أبو ظبي.
- (٨) رداح الخطيب وآخرون (١٤٠٧): الإدارة والإشراف التربوي. اتجاهات حديثة، مطبعة الفرزدق ، الرياض.
- (٩) علي السلمي (١٩٧٨)، التخطيط والمتابعة. القاهرة. دار الغريب للطباعة والنشر.
- (١٠) عرفات عبد العزيز سليمان، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي المعاصر. القاهرة. مكتبة الإنجلو.
- (١١) صلاح مصطفى، ونجاه التابه (١٤٠٦). الإدارة التربوية. دبي. دار القلم.
- (١٢) مدني الملاقي (١٩٩٠)، الإدارة. دراسة تحليلية للوظائف والقراءات الإدارية. جدة. دار البلاد.
- (١٣) محمد بهجت كشك (١٩٩٩). المنظمات وأسس إدارتها. الإسكندرية. المكتب الجامعي الحديث.
- (١٤) نبيل السمالوطي (١٩٨٦)، التنظيم المدرسي والتحديث التربوي. جدة. دار الشروق.

- (15) C.Barnard (1982) the Function of the Executive. Harvard uni.press. Cambridge. Mass.
- (16) Edgar G. marpheter others(1982). Educational organization and Administration.



## الفصل السادس

### تنظيم التعليم العام بالمملكة العربية السعودية

محتويات الفصل:

- أولاً: الخصائص المميزة لنظام التعليم في المملكة العربية السعودية.
- ثانياً: الهيكل التنظيمي للتعليم في المملكة العربية السعودية.
- ثالثاً: وزارة التربية والتعليم: الهيكل والمهام.
- رابعاً: القواعد التنظيمية لمجالس التربية والتعليم في المناطق.
- خامساً: مدير التربية والتعليم (الصلاحيات).

يتوقع بعد قراءة هذا الفصل أن يتم:

- (١) التعرف على الهيكل التنظيمي العام لنظام التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- (٢) تحديد التشكيل والاختصاصات للجان العليا المسئولة عن التعليم والموجهة لحركته بالمملكة العربية السعودية.
- (٣) فهم العلاقة بين المستويات الإدارية للتعليم في المملكة العربية السعودية.
- (٤) الإلمام بتفويض الصلاحيات وأهم ما يتم تفويضه للمستويات الإدارية المختلفة.



إعداد

الدكتور / خالد بن عبد الله بن دهيش





## الفصل السادس

### تنظيم التعليم العام بالمملكة العربية السعودية

#### تمهيد:

إن عرض نظام التعليم في أي مجتمع قد يكون من الأعمال اليسيرة ، لاسيما مع توافر البيانات ، ومع ذلك فلا يتوقع القارئ أن هذه العملية ستكون يسيرة ، وقد يكون هذا الكلام مستغرباً ، خاصة مع طبيعة عمل المؤلفين ، ولكن قد يزول الاستغراب إذا وضعنا في الحسبان ما يمر به التعليم في المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة ( وبمعنى أصح في الشهور الأخيرة أو حتى الأسابيع ) من تغيرات لا نقول إنها خاصة ببنية التعليم فقط بل طالت معظم عناصره ، والمتابع لذلك قد يلهث ليتمكن من عملية المتابعة ، ولن نركز الاهتمام على أسباب ذلك التغير وكثرة التحول في هذه المقدمة ، بل أردنا أن نوجه نظر القارئ إلى ذلك تحسباً لورود بعض المعلومات المتوقع ان تتغير مع مرور الوقت ، ومع كل ذلك فقد حرصنا على أن نأتي بالأحدث من البيانات والمعلومات. هذا كله سنراه في الصفحات التالية عن نظام التعليم في المملكة:

#### أولاً. الخصائص المميزة لنظام التعليم في المملكة العربية السعودية:

أ - انبثاق تاريخ التعليم في المملكة من تراث الإسلام واعتماده الأساسي على تعاليمه ومثله العليا.

ب - التزام ملوك الدولة بالتعليم واعتباره مسئولية مباشرة يتولاها كل منهم برعايته ويشملها باهتمام خاص متميز.

ج - التعليم مجاني طوال تاريخه في جميع مراحل وأنواعه وشامل بدون تمييز لأفراد الوطن كله.

د - بدأ النظام التعليمي نظاما توضع لبناته على مراحل زمنية متعاقبة ويتم تطويره مع استكمال تجهيزاته ، معتمدا في ذلك على مجموعة مؤثرة فعالة من المؤسسات التعليمية.<sup>١</sup>

### ثانياً. الهيكل التنظيمي للتعليم في المملكة العربية السعودية :

قبل الحديث عن الهيكل التنظيمي للتعليم في المملكة لابد أن نشير إلى أن منظومة التعليم لا تعمل بمفردها بل هي فرع من شجرة اكبر ، وبلغت المدرسة الوظيفية في علم الاجتماع هي بناء فرعي لبناء أكبر ، ولهذا البناء الفرعي علاقات أخذ وعطاء مع باقي الأبنية الفرعية. والمثال الواضح لذلك أن التعليم يتأثر بالاقتصاد أخذاً وعطاءً حيث إن الوفرة الاقتصادية قد تعني مزيداً من القدرة (إن أُحْسِنَ استثمارها) وعلى العكس مع ندرة الموارد فقد تقلص المشروعات التطويرية على سبيل المثال ، وفي الوقت نفسه فالتعليم يزود الاقتصاد بالقوى العاملة المؤهلة ، وهكذا يمكن أن نتبين العلاقة مع باقي أنظمة المجتمع المختلفة .

ونظام التعليم في المملكة شهد الكثير من التطور ، حيث صدر أول نظام للتعليم في عام ١٣٤٧هـ وأول منهاج سعودي للتعليم الابتدائي عام ١٣٥٤هـ ، ونظام المدارس الأهلية عام ١٣٥٧هـ<sup>٢</sup> وعلى أية حال فالهيكل التنظيمي للتعليم في المملكة ، يقع على قمته المجلس الأعلى للتعليم برئاسة خادم الحرمين الشريفين رئيس مجلس الوزراء بعد أن تم دمج اللجنة العليا لسياسة التعليم ومجلس التعليم العالي والجامعات في مجلس واحد بعد صدور قرار مجلس الوزراء رقم ١٤٣ وتاريخ ١٤٢٥/٥/٣هـ الذي تضمن أيضاً نقل تبعية كليات البنات وكليات المعلمين لوزارة التعليم العالي ، ويقوم المجلس باختيار

١ - مركز المعلومات الإحصائية والتوثيق التربوي ، أربعون عاما من عمر التعليم في وزارة المعارف، التطوير التربوي ، وزارة المعارف ، الرياض و١٤١٤ هـ ، ص ص ١٧ - ١٨ .  
٢ - مركز المعلومات الإحصائية والتوثيق التربوي وأربعون عاما من عمر التعليم في وزارة المعارف، مرجع سابق ، ص ٢٧ .

- الأمين له ، وقد تم تحديد اختصاصات جديدة لهذا المجلس في نفس القرار جمعت بين اختصاصات المجلسين السابقين الذي تم ضمهما في المجلس الجديد ، وأهمها ما يلي.
- ١- رسم السياسة التعليمية.
  - ٢- إعداد مشروع نظام عام للتعليم واقتراح تعديله.
  - ٣- إجراء دراسات تقويمية لتطوير التعليم.
  - ٤- اقتراح التعديلات التي يرى إدخالها على نظام المجلس الأعلى للتعليم.
  - ٥- إصدار اللوائح التنفيذية لنظام المجلس الأعلى للتعليم.
  - ٦- الموافقة على إنشاء ودمج وإلغاء الجامعات والكليات والمعاهد.
  - ٧- الرفع بأسماء مديري الجامعات الذين يختارهم المجلس للمقام السامي.
  - ٨- الموافقة على تكليف وكلاء الجامعات بناء على ترشيح مدير الجامعة المختص وموافقة وزير التعليم العالي.
  - ٩- اختيار الأمين العام للمجلس الأعلى للتعليم.
  - ١٠- إقرار معايير إنشاء مؤسسات التعليم الأهلي العام والعالي والفني والصحي.
  - ١١- الترخيص بإنشاء الكليات والجامعات الأهلية.
  - ١٢- وضع استراتيجية سياسات القبول وتوجهاته في مؤسسات التعليم العام والعالي والفني والصحي.
  - ١٣- إصدار اللوائح المنظمة لشئون منسوبي التعليم العالي الوظيفية من السعوديين والمتعاقدين بمن فيهم أعضاء هيئة التدريس ، ويشمل ذلك مرتباتهم ومكافئاتهم وبدلاتهم ، وذلك بعد إعدادها من قبل لجنة يشكلها المجلس وتضم في عضويتها ممثلين لوزارة المالية ووزارة التعليم العالي والخدمة المدنية.
  - ١٤- إصدار القواعد المنظمة لتعيين أعضاء هيئة التدريس من السعوديين في مؤسسات التعليم العالي وترقياتهم وإعارتهم وندبهم...
  - ١٥- إصدار اللوائح التنفيذية المنظمة للشئون المالية في مؤسسات التعليم العالي... بعد إعدادها من لجنة مشكلة تضم في عضويتها وزارة الخدمة المدنية ، ووزارة المالية وممثل للجامعات.



- ١٦ - إصدار اللوائح المنظمة لعمل المركز الوطني لتقييم التعليم وتطويره.
  - ١٧ - إصدار اللوائح المنظمة لعمل هيئة التقييم والاعتماد الأكاديمي.
  - ١٨ - إقرار الهياكل التنظيمية للوحدات المرتبطة بالمجلس الأعلى للتعليم.
  - ١٩ - التنسيق بين الأجهزة ومؤسسات التعليم.
  - ٢٠ - الموافقة على إنشاء أقسام علمية ومراكز وعمادات مساندة في الجامعة بناءً على اقتراح مجلس الجامعة.
  - ٢١ - دراسة ومراجعة مناهج التعليم العام وعدد المواد في كل فصل دراسي لكل مرحلة ومحتويات تلك المواد. واعتماد نتائج الدراسة أو المراجعة.
  - ٢٢ - اعتماد التقييم الدراسي للتعليم العام والعالي الذي يحدد بداية الفصول الدراسية ونهايتها ، وكذلك الإجازات ( الأعياد وما بين الفصلين الدراسيين ، وإجازة نهاية العام الدراسي ) .
  - ٢٢ - دراسة خطة افتتاح المدارس الجديدة للتعليم العام وخطة إغلاقها واعتمادها وفقا للضوابط المعتمدة. التي يراجعها المجلس كلما دعت الحاجة .
- وقد اقترن مع إصدار القرار السابق إنشاء مركز وطني لتقييم وتطوير التعليم العام والفني والثانوي بسمى ( المركز الوطني لتقييم التعليم وتطويره) ويشرف عليه المجلس الأعلى للتعليم ويتم تشكيل مجلس علمي يشرف عليه من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال التعليم ومناهجه وتقويمها وتطويرها.

### ثالثا: وزارة التربية والتعليم: الهيكل والمهام.

يقع على قمة الهرم الوظيفي لوزارة التربية والتعليم وزير له الصلاحيات الكافية لتحقيق أهداف الوزارة ، ويتم تعيينه بأمر ملكي وهو عضو في مجلس الوزراء ، وهذه الصلاحيات مقررة له بالأنظمة واللوائح الصادرة بأوامر سامية وقرارات مثل سياسة التعليم ونظام الخدمة المدنية ولوائحه وغيرها من الأنظمة ، وقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٢٧٤٣٧/ر وتاريخ ١١/٦/١٤٢٤هـ المتضمن أن يكون لوزير التربية والتعليم نائبان أحدهم لتعليم البنين والآخر لتعليم البنات وميزانيتين مستقلتين..



وقد أعدت وزارة التربية والتعليم مقترحاً للهيكل التنظيمي للوزارة بعد دمج الرئاسة العامة لتعليم البنات بوزارة المعارف والتي أصبح مسمها وزارة التربية والتعليم. ويتلخص المقترح بأن يتبع نائب الوزير. تعليم البنات الوكالات والإدارات التالية:

- وكالة الوزارة للتعليم.
- وكالة الوزارة للشئون المدرسية.
- وكالة الوزارة للمباني.
- الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية.
- إدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات و (تعليم بنات)

وبالمثل يكون لنائب الوزير. تعليم البنين نفس الوكالات والإدارات المرتبطة بالنائب لتعليم البنات. أما وكالتي الوزارة للتخطيط والتطوير الإداري ، ووكالة الوزارة للتطوير التربوي فتقدمان المهام الموكلة لهما لقطاعي تعليم البنين والبنات وارتباطهما الإداري يكون بالنائب لتعليم البنات بالنسبة لوكالة التخطيط ، وبالنائب لتعليم البنين بالنسبة لوكالة التطوير التربوي.

علماً بأن هناك بعض الإدارات التي ترتبط بالوزير مباشرة وهي:

- الإدارة العامة للمتابعة.
- الإدارة القانونية.
- الإدارة العامة للعلاقات الخارجية.
- الإدارة العامة للحاسب الآلي والمعلومات.
- إدارة العلاقات العامة والإعلام التربوي.
- مكتب الوزير.

والهيكل المقترح للوزارة لا يزال يدرس من اللجنة العليا للتنظيم الإداري للدولة ومن المتوقع اعتماده في أقرب وقت.. ( أنظر الهيكل المقترح للوزارة التي يعرضه الشكل التالي:



وكان الهيكل التنظيمي للوزارة قد شهد نقل تبعية بعض القطاعات من الوزارة وإليها ، فقد انتقل الإشراف على مدارس التعليم العام بوزارة الدفاع والطيران و رئاسة الحرس الوطني ومدارس الهيئة الملكية للجبيل وينبع إلى وزارة التربية والتعليم ، وانتقل من الوزارة وكالة الوزارة للآثار والمتاحف إلى الهيئة العليا للسياحة ، وانتقل الإشراف على الشؤون الثقافية إلى وزارة الثقافة المكتبات العامة) والإعلام ونقلت وكالة كليات البنات وكليات المعلمين إلى وزارة التعليم العالي.

#### رابعاً: القواعد التنظيمية لمجلس التربية والتعليم في المناطق؛

لقد سبق أن تناولنا التنظيم الإداري للتربية والتعليم على المستوى المركزي (الوزارة). ولكن على المستوى التنفيذي أو ما يمكن أن نسميه مستوي الإدارات التعليمية في المحافظات والمناطق وكذلك المندوبيات (خاص بتعليم البنات) فالوضع مختلف ، حيث يقع على قمته مجلس للتربية والتعليم ، والقواعد المنظمة لإعماله كما يلي .

ERROR: ioerror  
OFFENDING COMMAND: image

STACK:

-mark-  
-savelevel-  
-mark-  
-savelevel-



١٤ - أن تتم التعاملات وتكون العلاقات جميعها مستندة إلى احترام الفرد واعتبارها غاية في ذاتها وأن تظهر الإدارة روح التعاون والأخوة مع الجميع.

١٥ - أن تتيح الإدارة المدرسية القدر الكافي للنمو المهني للعاملين بالمدرسة وتشجيعهم على الخلق والابتكار<sup>١</sup>.

١٦ - أن تتمتع الإدارة المدرسية بوجود نظام جيد للاتصال ، سواء أكان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية للمدرسة أو بينهما وبين المجتمع المحلي أو بينها وبين سلطات التعليم الأعلى، يتصل بهذا الموضوع أن يكون للمدرسة برنامج جيد للعلاقات العامة تعبر من خلاله عن جهودها ونشاطها وتتعرف على مدى ما تقوم به عند الآخرين<sup>١</sup>.

١٧ - أن يكون لديه خطة زمنية لتنفيذ أعماله بعد معرفة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ثم وضع الخطة الزمنية للتنفيذ ثم المتابعة والإشراف ثم التقييم المستمر<sup>٢</sup>.

١٨ - أن تتميز إدارة المدرسة بحسن استثمارها للوقت ، والعمل على توظيفه والتعامل معه بموضوعية ، من خلال جداول تتضمن التوقيتات والعمليات المطلوبة.

وكمثال لمدير المدرسة الناجح كما يوضح بيريث (Mac Breath) في إنجلترا - على سبيل المثال - يجب أن تتوفر لديه القدرة على تطوير نظرة استراتيجية شاملة للمدرسة وأن يكون قادراً على بلورة المعلومات في نقلها من العالم الخارجي إلى العاملين معه. ويجب عليه أن يشجع روح الزمالة بين العاملين ، وأن يكون قادراً على تكوين فريق عمل فعال. ومن المهم أن يكون بابه مفتوحاً للعاملين والآباء والتلاميذ. ويكون كذلك

١ - محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، مرجع سابق، ص ٩٢ - ٩٣.  
٢ - د. خليل الله حمد الصرصيري ويوسف حسن العارف: الإدارة المدرسية.. دار ابن حزم لبنان ١٤٢٤م ص ٥٢.

قادراً على تقديم المساندة والمساعدة المهنية للعاملين، ومن الضروري أن تكون له نظرة واضحة لمستقبل تطور المدرسة وعملها.

**رابعاً : المسئولية الرسمية للعاملات في المدرسة بالمملكة العربية السعودية :**  
ونقصد بالمسئولية الرسمية هنا أي المحددة نظاما وصادر بها قرار رسمي من قبل صاحب الصلاحية ، مع تأكيدنا أنه بعد أن تم دمج تعليم البنين مع تعليم البنات تحت مظلة وزارة التربية والتعليم ، فالتوجه السائد هو توحيد قواعد العمل. إلا أنه تم الأخذ في الحسبان طبيعة المرأة وظروفها في تحديد المسئوليات والمهام ، والمتابع لمعظم القرارات والمهام والمسئوليات لا يجد اختلافا كبيرا بين الرجال والنساء ، إلا مراعاة طبيعة المرأة في المجتمع السعودي.

ولذلك سيتم تناول المسئوليات الرسمية للعاملات بالمدرسة في المملكة العربية السعودية ، على اعتبار أن معظم هذه المسئوليات إن لم يكن جميعها\_ كما سبق التوضيح \_تشابه مع ما لدى البنين ، إضافة إلى أن قطاع البنات قد أصدر تلك القواعد التنظيمية للعمل بها في العام الدراسي ١٤٢٥/١٤٢٦هـ بينما هي لازالت تحت الدراسة في قطاع البنين (تم الاطلاع على مسودة للتنظيمات )

وعلى المستوى الرسمي تقوم جميع العاملات في المدرسة بالأعمال والمسئوليات المحددة لكل منهن في هذه القواعد التنظيمية، على أن يتم التعاون والتنسيق فيما بينهن لضمان تحقيق أهداف المدرسة ومهمتها النبيلة في ضوء ما نصت عليه سياسة التعليم في المملكة.

١ - محمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، مرجع سابق، ص ١٠٢.  
٢ - تعميم وكييل تعليم البنات للشئون التعليمية رقم ٨/٥١/ت وتاريخ ١٩ ربيع الأول ١٤٢٥هـ بشأن القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام "بنات" ويعمل بها اعتبارا من العام الدراسي ١٤٢٥/١٤٢٦هـ.

### مسئوليات مديرة المدرسة:

- مديرة المدرسة هي المسؤولة الأولى في مدرستها وهي المشرفة على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، ويدخل في مسؤولياتها ما يلي:
- ١- الالتزام بأحكام الإسلام والتقيد بالأنظمة والتعليمات وقواعد السلوك والآداب واجتناب كل ما هو مخل بشرف المهنة.
  - ٢- الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف على خصائص طالباتها وفقا لما جاء في سياسة التعليم في المملكة.
  - ٣- تهيئة البيئة التربوية والصحية الصالحة لبناء شخصية الطالبة من جميع جوانب النمو وإكسابها الخصال الحميدة.
  - ٤- الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزاتها وتنظيمها وتهيئتها للاستخدام مثل: المصلى، المعامل، المختبرات، مركز مصادر التعلم، المقصف المدرسي، مقرات النشاط، الأبنية والساحات، غرفة الإسعافات الأولية وتجهيزات الأمن والسلامة، وأجهزة التكييف وتبريد المياه والخزانات وغيرها.. وتنظيم الفصول وتوزيع الطالبات عليها.
  - ٥- اتخاذ الترتيبات اللازمة لبدء الدراسة في الموعد المحدد وإعداد خطط العمل في المدرسة، وتنظيم الجداول وتوزيع الأعمال على منسوبات المدرسة وتشكيل مجلس المدرسة واللجان المدرسية في المدرسة ومتابعة قيامها بمهامها وفق التعليمات وحسب ما تقتضيه حاجة المدرسة.
  - ٦- الإشراف على المعلمات وزيارتهم في الفصول والاطلاع على أعمالهن ونشاطهن ومشاركتهم.
  - ٧- تقويم الأداء الوظيفي للعاملات في المدرسة وفقا للتعليمات المنظمة لذلك مع الدقة والموضوعية والتحقق من وجود الشواهد المؤيدة لما تضعه من تقديرات.
  - ٨- الإسهام في النمو المهني للموظفة من خلال تلمس احتياجاتها التدريبية واقتراح البرامج المناسبة لها ومتابعة التحاقها بما تحتاج إليه من البرامج داخل المدرسة



- وخارجها، وتقويم آثارها على أدائها والتعاون في ذلك مع المشرفة التربوية المختصة.
- ٩- التعاون مع المشرفات التربويات وغيرهن ممن تقتضي طبيعة عملهن زيارة المدرسة وتسهيل مهماتهن ومتابعة تنفيذ توصياتهن وتوجيهاتهن مع ملاحظة المبادرة إلى دعوة المشرفة المختصة عند الحاجة
- ١٠- تعزيز دور المدرسة الاجتماعي والصحي وفتح آفاق التعاون والتكامل بين المدرسة وأمهات الطالبات وغيرهن ممن لديهن القدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المدرسة.
- ١١- إشعار أولياء أمور الطالبات بمستوى تحصيلهن ومواظبتن وملاحظات المدرسة ومرئياتها حول سلوكهن.
- ١٢- توثيق العلاقة بأمهات الطالبات ودعوتن للاطلاع على أحوال بناتهن (المستوى الدراسي، السلوك، المواظبة، الوضع الصحي) والتشاور معهن لمعالجة ما قد تواجهه بناتهن من مشكلات.
- ١٣- تفعيل مجلس المدرسة واللجان المدرسية وتنظيم الاجتماعات مع هيئة المدرسة لمناقشة الجوانب التربوية والتنظيمية، مع ملاحظة تدوين ما يتم التوصل إليه ومتابعة تنفيذه.
- ١٤- اطلاع هيئة المدرسة على التعاميم والتوجيهات واللوائح والأنظمة الصادرة من جهات الاختصاص ومناقشتها معهن لتفهم مضامينها والعمل بموجبها، وذلك من خلال اجتماع يعقد لهذا الغرض.
- ١٥- المشاركة في الاجتماعات واللقاءات وبرامج التدريب وفق ما تراه إدارة التربية والتعليم أو المشرفة التربوية المختصة.
- ١٦- الإشراف على برامج النشاط غير الصفوي وتقويمها والعمل على تحقيق أهدافها.
- ١٧- الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد والتوعية الصحية في المدرسة والاهتمام بها وتقويمها والعمل على تحقيق أهدافها.
- ١٨- الإشراف على أنشطة المصلى وتقويمها والعمل على تحقيق أهدافها.



- ١٩- الإشراف على مقصف المدرسة والتأكد من تطبيق الشروط المنظمة لتشغيله، ومن توافر الشروط الصحية فيما يقدم للطالبات ودعوة المختصات عند الحاجة.
- ٢٠- الإشراف على الأمور المالية في المدرسة وفقاً للوائح والتعاميم والأنظمة لإيرادات ومصارف المقصف والصندوق المدرسي.
- ٢١- الإشراف على أعمال الاختبارات وفق اللوائح والأنظمة ومتابعة دراسة نتائج الاختبارات وتحليلها واتخاذ ما يلزم في ضوء ذلك.
- ٢٢- الإشراف على برنامج الاصطفاف الصباحي وتوجيه العمل اليومي والتأكد من انتظامه واكتمال متطلباته وتذليل معوقاته والتحقق من أن جميع منسوبات المدرسة يقمن بما هو مطلوب منهن على أكمل وجه.
- ٢٣- الإشراف على أداء الطالبات لصلاة الظهر جماعة في مصلى المدرسة.
- ٢٤- تفقد البيئة المدرسية بما تشمله من تجهيزات والتأكد من نظافتها وسلامتها وحسن مظهرها ، إعداد سجل خاص بحالة المبنى وأعمال صيانه وفق برنامج البيئة المدرسية والتنسيق في ذلك مع الوحدة الصحية والمبادرة في إبلاغ إدارة التربية والتعليم عن وجود أية ملاحظات معمارية أو إنشائية يحشى من خطورتها.
- ٢٥- الإشراف على تنظيم دخول الطالبات وخروجهن بصورة آمنة دون تزاحم مما يكفل سلامتهن.
- ٢٦- الاتصال المباشر بالجهات المختصة مثل الدفاع المدني والهلال الأحمر لاستدعائهم عند حدوث حالات طارئة حفاظاً على سلامة منسوبات المدرسة.
- ٢٧- الإشراف على خطة الإخلاء في حالات الطوارئ.
- ٢٨- المبادرة في الردّ على المكاتبات الواردة للمدرسة مع ملاحظة العناية بدقة المعلومات ووضوحها.
- ٢٩- تقديم تقرير في نهاية كل عام دراسي إلى إدارة التربية والتعليم يتضمن ما تم إنجازه خلال العام، إضافة إلى ما تراه إدارة المدرسة من مبادرات ومرئيات

- تهدف إلى تطوير العمل في المدرسة بصفة خاصة وفي المدارس الأخرى وفي التعليم بوجه عام.
- ٣٠- رفع التقارير الختامية مثل: التقرير الختامي للمقاصف والصناديق المدرسية، التقرير الختامي للنشاط غير الصفّي، التقرير الختامي لتوجيه وإرشاد الطالبات وإرشادهم .
- ٣١- تهيئة وكالة المدرسة للقيام بعمل مديرة المدرسة عند الحاجة مثل: تمكينها من المشاركة في زيارة المعلمات ومتابعة أدائهن ورئاسة بعض اللجان وغير ذلك.
- ٣٢- القيام بتدريس ما يسند إليها من حصص حسب الأنظمة.
- ٣٣- القيام بأي أعمال أخرى تسندها إليها إدارة التربية والتعليم وفق ما تقتضيه طبيعة العمل التربوي.

#### المعلمة:

- المعلمة صاحبة مهمة نبيلة ومؤتمنة على الطالبة وهي المسؤولة الأولى في المدرسة عن تربيتها تربية صالحة تحقق غاية سياسة التعليم في المملكة وأهدافها وتشمل مسؤوليات المعلمة وواجباتها الجوانب الآتية :
- ١- الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف على خصائص طالباتها وفق ما جاء في سياسة التعليم في المملكة.
  - ٢- الالتزام بأحكام الإسلام والتقيد بالأنظمة والتعليمات وقواعد السلوك والآداب واجتتاب كل ما هو مخل بشرف المهنة.
  - ٣- احترام الطالبة ومعاملتها معاملة تربوية تحقق لها الأمن والطمأنينة وتنمي شخصيتها وتشعرها بقيمتها وترعى مواهبها وتغرس في نفسها حب المعرفة وتكسبها السلوك الحميد والمودة للآخرين وتؤصل فيها الاستقامة والثقة بالنفس.

- ٤- تدريس النصاب المقرر من الحصص كاملاً والقيام بكل ما يتطلبه تحقيق أهداف المواد التي تدرسها من إعداد وتحضير وطرائق تدريس وأساليب تقويم واختبارات وتصحيح ونشاط داخل الفصل وخارجه، وذلك وفق ما تقتضيه أصول المهنة وطبيعة المادة وفقاً للأنظمة والتوجيهات الواردة من جهات الاختصاص.
- ٥- المشاركة في الإشراف اليومي على الطالبات وشغل حصص الانتظار والقيام بعمل المعلمة الغائبة وسد العجز الطارئ في عدد معلمات المدرسة وفق توجيه إدارة المدرسة.
- ٦- قيادة الفصل الذي تسنده إليها مديرة المدرسة والقيام بالدور التربوي والإرشادي الشامل لطالبات هذا الفصل، ورعايتهن سلوكياً واجتماعياً وصحياً، ومتابعة تحصيلهن وتنمية مواطن الإبداع والتفوق لديهن وبحث حالات الضعف والتقصير وعلاجها، وذلك بالتعاون مع معلماتهن وأمهاتهن، ومع إدارة المدرسة ومرشدة الطالبات إذا لزم الأمر.
- ٧- الاكتشاف المبكر للأمراض والإعاقات والمشكلات النفسية بين الطالبات واتخاذ اللازم لتجائها.
- ٨- الإلمام ببعض مبادئ الإسعافات الأولية وطرق التعامل مع الحالات المرضية الخاصة.
- ٩- دراسة المناهج، والخطط الدراسية، والكتب المقررة وتقويمها، واقتراح ما تراه مناسباً لتطويرها من واقع تطبيقها.
- ١٠- تنفيذ ما تسنده إليها مديرة المدرسة من برامج النشاط غير الصفّي والالتزام بما يخصص لهذه البرامج من زمن.
- ١١- التقيد بمواعيد الحضور والانصراف وبداية الحصص ونهايتها واستثمار وقتها في المدرسة داخل الفصل وخارجه لمصلحة الطالبة، والبقاء في المدرسة أثناء حصص الفراغ، واستثمارها في تصحيح الواجبات وتقويمها، وإعداد الوسائل التعليمية، والاستفادة من مركز مصادر التعلم في المدرسة، والإعداد للأنشطة.



- ١٢- حضور الاجتماعات التي تنظمها مديرة المدرسة للمعلمات والقيام بما تكلف به من أعمال ذات علاقة بهذه الاجتماعات وهذا واجب على كل معلمة.
- ١٣- التعاون مع إدارة المدرسة وسائر المعلمات والعاملات في المدرسة في كل ما من شأنه تحقيق انتظام الدراسة وجدية العمل وتحقيق البيئة اللائقة بالمدرسة.
- ١٤- السعي لتنمية ذاتها علمياً ومهنياً وتطوير طرائقها في التدريس واستخدام التقنية الحديثة، والمشاركة في الاجتماعات واللجان، وبرامج النشاط غير الصفّي، والدورات التربوية وورش العمل التي تنظمها إدارة التربية والتعليم أو المشرفة التربوية المختصة وفق التنظيم والوقت المحددين لذلك.
- ١٥- التعاون مع المشرفات التربويات والتعامل الإيجابي مع ما يوصين به وما يقدمه من تجارب وخبرات.
- ١٦- القيام بما تسنده إليها مديرة المدرسة من أعمال أخرى وفق ما تقتضيه طبيعة العمل التربوي.

#### خامساً: مدير المدرسة والخطة المدرسية:

على اعتبار أن مدير المدرسة هو المسئول الأول عنها ، فمن مهامه إعداد خطة العمل للمدرسة ، وذلك لينفذ من خلالها أعماله ومهامه المطلوبة منه ، فماذا يقصد بالخطة الزمنية لعمل مدير المدرسة وكيف يمكن برمجة أعمال مدير المدرسة خلال عام دراسي؟

#### • مفهوم الخطة:

تعني برمجة عمل مدير المدرسة والإدارة المدرسية على مدار فترة زمنية (يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية أو لعام دراسي بكامله) تكون خير دليل على أداء العمل وفق تنظيم زمني بما يتلاءم مع مسئوليات الإدارة المدرسية الإشرافية والإدارية المتاحة لها



وما يطرأ من أعمال مستجدة، وكذلك مع ظروف البيئة المحيطة والجو المدرسي العام والمبني المدرسي.

#### • أهمية الخطة:

- ١- برجة العمل المدرسي وفق أسس عملية ثابتة.
- ٢- مفكرة لمدير المدرسة لأعماله على مدار الفصل الدراسي أو العام الدراسي ككل.
- ٣- إشعار العاملين في المدرسة بدورهم القيادي في أعمال إدارة المدرسة.
- ٤- تعد مؤشراً لتنفيذ الأعمال المطلوبة من مدير المدرسة بشكل خاص ودور المدرسة بشكل عام.
- ٥- تسهم في إعطاء تصور واضح عن قدرة مدير المدرسة ودوره القيادي في مدرسته.

#### • شروط الخطة الجيدة:

- ١- شموليتها لجميع برامج المدرسة ودور الإدارة المدرسية في ذلك.
- ٢- المرونة والتنسيق بحيث لا تضغط الأعمال في وقت واحد من الشهر وكذلك إمكانية تدارك ما لم ينفذ.
- ٣- إمكانية تطبيقها بما يتلاءم مع قدرة مدير المدرسة والإمكانات المتاحة في المدرسة.
- ٤- إمكانية إضافة ما يستجد من أعمال لم تؤخذ في الحسبان عند وضع الخطة.
- ٥- عدم اقتصار تنفيذها على مدير المدرسة لوحده بل تشعر كل فرد في المدرسة بدوره القيادي في المدرسة وتحملهم المسؤولية بما يخصهم من أعمال ومساعدة مدير المدرسة على تنفيذ البرامج المدرسية.
- ٦- قبولها للتقويم المستمر بتعزيز الجوانب الإيجابية فيها وتلافي جوانب القصور الذي ينشأ أثناء التطبيق<sup>١</sup>.

١- دخيل الله الصريصري، يوسف حسن العارف: الإدارة المدرسية، دار بن حزم، ١٤٢٤هـ، ص ص ١٠٢- ١٠٤.

### سادساً: الأدوار الجديدة لمدير المدرسة:

إن عملية التطوير والتغيير تعد من أهم لعمليات المطلوبة في قطاع التعليم أكثر من غيره من القطاعات ، ولكي يكون لمدير المدرسة دور في عمليات تطوير المدرسة وتغيرها فلا بد أن يثق في قدرات الآخرين وأفكارهم. ويرسخ ثقافة تنظيمية تقدر مبدأ المحاولة والخطأ. ويتيح الرقابة والقيود التنظيمية ويوفر المناخ المحفز على المبادرة وحرية التفكير و يشجع المعلمين على التحديث والتجديد. ويقوم نفسه كنموذج للمبادأة والمشاركة العادلة<sup>١</sup>.

أما بالنسبة للأدوار الجديدة الأخرى لمدير المدرسة ، فلقد آن الأوان أن يتغير الدور المنوط بمدير المدرسة وأن تتغير كذلك المهام التي يجب أن يقوم بها ، حيث ظهرت أدوار جديدة لمدير المدرسة أضافت أبعاداً جديدة لأبعاده وظيفته لعل من أهمها ما يلي :

#### ١- دور مدير المدرسة في التجديد التربوي:

فقد أصبح التغيير والتطوير للأفضل سمة من سمات المجتمعات المعاصرة وانعكس هذا بشكل ملحوظ على النظام التعليمي ، وظهرت صيحات جديدة تنادي بهذا التطوير أو ما أطلق عليه حامد عمار " التجديد التربوي" وذلك لأن التعليم- يعتبر إصلاحه وتطويره ، أداة من أدوات النهضة والتقدم ، نظراً لما يترتب على ذلك من تنمية متطورة لخرجييه حيث يصبحون الطاقة المحركة لمسيرة التنمية الشاملة المتواصلة...

وهذا التجديد الذي ننادي به ليس تغييراً للإمكانات المادية فقط ولا حتى يقتصر على السياسات ولكنه تجديد له متطلبات وضوابط منها إعداد الكوادر القادرة على المواكبة للمتغيرات الجديدة ، والتي يمكنها الاضطلاع بمهمة التجديد وتحقيقها ومن هؤلاء مدير المدرسة. وتظهر سمات هذا الدور بالنسبة لمدير المدرسة في:

١ - مشروع إعداد المعايير القومية للمعلم في مصر، وزارة التربية والتعليم، القاهرة ٢٠٠٣، ص ١٢٢.

- تبني الأفكار التربوية المعاصرة وبثها في المعلمين من خلال الاجتماعات وللطلاب من خلال أحاديث الإذاعة المدرسية على سبيل المثال.
- تبني الأفكار الإدارية والسلوكية الحديثة التي أثبتت جدواها واتباعها بما يحقق النهوض بالعمل التربوي.
- دفع أعضاء المدرسة لاستشراف آفاق جديدة من منطلق أن التعليم هو أداة التغيير وحتى تتغير للأفضل لأبد من تعليم جيد.

#### ٢- الدور البيئي لمدير المدرسة:

لم تعد المدرسة ذلك البناء المغلق على نفسه البعيد عن المجتمع الموجود فيه ، بل إن المدرسة انفتحت أبوابها لتؤثر في المجتمع وتتأثر به وتتفاعل فيه ومعه فأصبحت العلاقة التبادلية أخذاً وعطاءً ومشاركة وتعاوناً ، ومدير المدرسة بوصفه رئيساً له دور واضح في تفعيل دور المدرسة البيئي واختلاطها بالمجتمع حولها. وهذا يتطلب من مدير المدرسة أن يكون على وعي كامل بأهمية البيئة وضرورة الاهتمام بمتطلباتها.

#### ٣- مدير المدرسة وثورة التقنيات والاتصالات:

ففي ظل الظروف التي يعيشها العالم اليوم من تطور غير مسبوق للتقنية واهتمام بالمعلومات وتدفعها ، لابد لمدير المدرسة ألا يكون دوره متفرجاً بل يكون فاعلاً وبما يعينه في أداء مهمته. مثل الدراية الكاملة باستخدام الحاسب الآلي والاتصال بشبكة المعلومات (الإنترنت) حيث يساعد ذلك في أن تصبح المدرسة مفتوحة على العالم ومتفاعلة معه تأخذ منه وتقدم له. ومن المفيد بالاهتمام بتعلم اللغة الإنجليزية كلغة مساعدة تمكن مدير المدرسة من التعامل بسهولة مع التقنيات الحديثة والاستفادة منها.<sup>١</sup>

١ - نادية عبد المنعم: المتطلبات الفنية لمدير المدرسة المعصري في ضوء المتغيرات العالمية ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٠م، ص ٧٣.



#### ٤- مدير المدرسة كقائد إداري تربوي:

حيث يمكن اعتبار المدرسة الوحدة المنتجة ، وهي بذلك تحتاج إلى من يكون لديه القدرة على استثمار إمكاناتها أفضل استثمار ، ومدير المدرسة لا يكون دوره مجرد تسيير الأمور بالمدرسة بل هو مبدع يواجه المواقف بخبرة إدارية وتمكن من اتخاذ القرار المناسب حسب ظروف الموقف وما يتطلبه من أمور.

وهو- أي مدير المدرسة- يحتاج كقائد للغد أن يتحلى بخمس صفات هي<sup>١</sup>: التفكير الواسع، واحترام التنوع وتقديره، والذكاء التكنولوجي، والرغبة في الشراكة، والتفتح لمشاركة القيادة مع الآخرين.

#### ٥- الاستشعار المستقبلي:

حيث يجب أن يتسم مدير المدرسة ببعض السمات المرتبطة بالبعد المستقبلي ، ومن هذه السمات:

- أ- معرفة الواقع بصورة مؤكدة وواقعية بعيدة عن الكذب والنفاق.
- ب- معرفة متطلبات الحاضر بدقة وبدون نقص.
- ج- معرفة متطلبات المستقبل لموقع العمل والبدائل المتاحة.
- د- معرفة عوامل وأسباب التغير المتوقعة.
- هـ- النظرة الاستراتيجية لثورة العلم والمعرفة في المستقبل.
- و- معرفة وتحديد أسباب الفشل والنجاح للمؤسسات المشتركة مع المدرسة في الهدف.
- ز- التخلص من الصعوبات والعقبات والعوائق الشخصية للوصول إلى الموضوعية.<sup>٢</sup>

١ - Marshall Goldsmith, Warren Bennis, Alastair Robertson, Cathy Greenberg, Maya Hu-Chan: Global Leadership: The Next Generation, Financial Times Prentice Hall, 1st Edition, April 29, 2003, pp. 10-11.

٢ - أحمد كامل الرشيدى: المشكلات العصرية للإدارة المدرسية في عصر العولمة. رؤية تربوية واقعية. مكتبة كوميت ، القاهرة ، بدون ت ، ص ٦٧.



- ح- محلاً للبيانات ومفسراً لها وليس مجرد مستقبل سلبي ، فالبيانات والمعلومات أصبحت هي الأساس في كل شيء سيما مع سهولة الحصول على المعلومة ومع سرعة تداولها.
- ط- له دور اجتماعي مجتمعي فاعل، فلم يعد من المقبول أن تنعزل المدرسة عن مجتمعتها ، وقد يرى البعض أن هذا الدور تقليدي ، إلا أن ظهور العديد من المفاهيم الحديثة والتحول المجتمعي يوضح أن مفردات هذا الدور قد اختلفت عما قبل، ومثال ذلك ظهور مفهوم الشراكة الاجتماعية، وبما يعني الأخذ والعطاء والحقوق والواجبات وبجيث تكون مساهمات المجتمع ملزمة ، وبالطبع هذه الأمور لن تنجح دون أن يكون مدير المدرسة على وعي كامل بالمطلوب منه.
- ك- في عصرنا الراهن يجب أن يكون على وعي بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي اللازم لمنظمته. وأن يؤدي دور القائد الاستراتيجي وهذا يجعله يحتاج إلى مجموعة من المعارف المهنية والإدارية التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي مثل النظرة المستقبلية وإدراك أبعاد العمل المناط به وقدرته على التحليل والتقويم. وتطلعه إلى التغيير في ضوء متطلبات البيئة التي تعمل فيها المنظمة<sup>١</sup>.



## مراجع الفصل السابع

- (١) أحمد سيد مصطفى: المدير في عالم متغير، مطبوعات جامعة الزقازيق، ١٩٩٥م.
- (٢) أحمد كامل الرشيدي: المشكلات العصرية للإدارة المدرسية في عصر العولمة. رؤية تربوية واقعية ، مكتبة كوميت ، القاهرة ، بدون ت.
- (٣) إيهاب صبيح محمد رزق: الإدارة الأصول والنظريات.
- (٤) دخيل الله حمد الصرصيري ويوسف حسن العارف: الإدارة المدرسية..، دار ابن حزم ، لبنان ، ١٤٢٤هـ.
- (٥) تميم وكيل تعليم البنات للشئون التعليمية رقم ٨/٥١ ت وتاريخ ١٩ ربيع الأول ١٤٢٥هـ بشأن القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام بنات ويعمل بها اعتبارا من العام الدراسي ١٤٢٥/١٤٢٦هـ.
- (٦) جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم: اتجاهات الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ٢٠٠٠.
- (٧) صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار المريخ ، الرياض ، ١٤٢٢.
- (٨) محمد بن عبد الله آل ناجي: الإدارة الفاعلة لمدرسة المستقبل، ١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م.
- (٩) محمد مرعي مرعي: مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي والمؤسسي، دار حازم للطباعة ، دمشق ، ٢٠٠٢.
- (١٠) محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، ط ٣ ، القاهرة، ٢٠٠١.
- (١١) مشروع إعداد المعايير القومية للمعلم في مصر، وزارة التربية والتعليم، القاهرة ٢٠٠٣.
- (١٢) مصطفى رضا عبد الرحمن: السمات والقدرات الواجب توافرها في مدير المدرسة، مجلة التربية والتعليم، العدد الثامن والعشرون ٢٠٠٣، القاهرة
- (١٣) نادية عبد المنعم: المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصري في ضوء المتغيرات العالمية والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٠م.
- (14) Marshall Goldsmith ، Warren Bennis ، Alastair Robertson ، Cathy Greenberg ، Maya Hu-Chan: Global Leadership: The Next Generation ، Financial Times Prentice Hall ، 1<sup>st</sup> Edition ، April 29 ، 2003. □
- (15) Sally J. Zepeda: The Principal As Instructional Leader: A Handbook for Supervisors ، Eye on Education ، April 2003.

- (16) Kenneth Leithwood et al.(Eds.): Second International Handbook of Educational Leadership and Administration , Kluwer International Handbooks of Education , No. (8) , Kluwer Academic Publishers , January 2003.
- (17) Daniel L. Duke , Margaret Grogan , Pamela D. Tucker , Walter F. Heinecke: Educational Leadership in an Age of Accountability: The Virginia Experience , State University of New York Press , March 2003.
- (18) Mary Neuman & Warren Simmons: “ Leadership for Student Learning” , Phi Delta Kappan , Vol. (82) , No. (1) , 2000.
- (19) Carl Glickman: Leadership for Learning: How to Help Teachers Succeed , Alexandria , VA: ASCD , 2002 , .
- (20) Marshall Goldsmith , Warren Bennis , Alastair Robertson , Cathy Greenberg , Maya Hu-Chan: Global Leadership: The Next Generation , Financial Times Prentice Hall , 1<sup>st</sup> Edition , April 29 , 2003.



## الفصل الثامن

### التخطيط

- أولاً: نشأة التخطيط/التخطيط التعليمي.  
ثانياً: معنى التخطيط.  
ثالثاً: التخطيط التعليمي ومبرراته.  
رابعاً: أهداف التخطيط التعليمي  
خامساً: المقومات والمبادئ الأساسية للتخطيط التعليمي؛  
سادساً: العوامل التي يجب مراعاتها عند التخطيط.  
سابعاً: مداخل التخطيط التربوي.  
ثامناً: مراحل التخطيط التعليمي ووضع الخطة.  
تاسعاً: البيانات المطلوبة للتخطيط التعليمي  
عاشراً: المشكلات والتحديات التي تواجه عمليات  
التخطيط التعليمي  
حادي عشر: التخطيط وتكنولوجيا التعليم؛

\*\*\*\*\*

إعداد

الدكتور / خالد بن عبد الله بن دهيش



## الفصل الثامن

### التخطيط

#### أولاً: نشأة التخطيط / التخطيط التعليمي:

التخطيط عملية مارستها الجماعات والمجتمعات البشرية منذ القدم بأشكال وأنماط بدائية مختلفة بحسب مقتضيات الواقع والظروف ، لمواجهة الكوارث والتحديات تحت مسميات التدبير والتوقع والحيلة إلى ما شابه ذلك. وكلها ممارسات لعمليات تتم في المستقبل لتجنب المخاطر ومواجهة المشكلات. ومنذ فترة طويلة هناك إرهاصات للتخطيط ، فكتابات أفلاطون وابن خلدون أشارت إلى التخطيط أو حامت حوله وإن كانت كتاباتهم بحد ذاتها تنتمي إلى التصورات والأفكار أكثر من انتمائها إلى التطبيق العملي المنظم ، وفي عصر النهضة دعا المفكر الإنجليزي (( موريس دوب )) (١٧٠٩ - ١٧٥١م) إلى ضرورة أن تأخذ الدولة بالتخطيط المحكم والعملي لإحداث التقدم في المجالات المختلفة<sup>١</sup>.

ولقد ظهر التخطيط بمعناه العملي في الاتحاد السوفيتي (( السابق )) كأسلوب جديد للتيسير الاقتصادي والاجتماعي مما صوب الجهود نحو وضع أسس التخطيط وتشكيل معالمة ، وتأكدت فعاليته بظهور الخطط التي تعالج الاقتصاد القومي بكليته وعموميته وتعد الخطة التي وضعها الاتحاد السوفيتي عام ١٩٢٠ ولمدة ١٥ عاماً لإمداد روسيا بالكهرباء أول خطوة في العالم للتطور بعيدة المدى<sup>٢</sup>. ولم يأخذ الغرب بالتخطيط إلا عندما تعرض لأزمة الكساد العالمي في الثلاثينات لإنقاذ شركاته من الانهيار الاقتصادي.

- ١ - كامل السيد غراب، الإدارة الاستراتيجية ، الأصول العلمية ، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٩٩٦ ، نقلا عن، فهد إبراهيم الحبيب، التخطيط الاستراتيجي في التعليم، القاهرة، الدار العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٥.ص٢
- ٢ - انتشيشكين وآخرون، ترجمة عويدات، التعليم والتخطيط للتنمية، ١٩٧٥...نقلا عن فاروق شوقي البوهي، التخطيط التعليمي، القاهرة، دار قباء، ٢٠٠١.ص٢٢

أما تخطيط التربية فقد كان أكثر سبقاً ووضوحاً في جوانبه العملية والعلمية من التخطيط العام، ومرد ذلك أن التربية بطبيعتها عمل يتم دائماً للمستقبل ولخطورة دور التربية بوصفها أداة فعّالة بيد الدول والمجتمعات لتكوين المواطن تكويناً يتفق مع أهدافها وأيديولوجيتها ، وتحقيق المطامع الاجتماعية والاقتصادية في التغيير والتطوير. فالتربية أداة تغيير المجتمع ، فعلى سبيل المثال خطط المجتمع في الصين القديمة لإيجاد الإداريين والموظفين.

وما ذكره أفلاطون في جمهوريته يعد نوعاً من التخطيط التعليمي ، إذ عرض نوعاً من الخطط التعليمية التي تخدم الاحتياجات اللازمة للقيادة والأغراض السياسية كغيره من الفلاسفة والمصلحين الاجتماعيين .

والتخطيط التعليمي بمفهومه الحديث يرجع إلى التجربة السوفيتية في التخطيط العام وانبثق عنه التخطيط لمحو الأمية وتعميم التعليم ، ومن الاتحاد السوفيتي (سابقاً) انتقل فكر التخطيط إلى دول المنظومة الاشتراكية في أوروبا الشرقية (سابقاً) وكان التخطيط التعليمي حتى نهاية الحرب العالمية الثانية يتصف بالآتي:

- (١) أنه قصير المدى ((عام واحد)).
- (٢) أنه كان يعاني من الافتقار إلى الترابط بين أجزاء النظم التعليمية.
- (٣) عدم التكامل مع النظام الاجتماعي والاقتصادي سواء في أهدافه أو اتجاهه.
- (٤) عدم الفاعلية لأنه كان يشق مقوماته ومعاله من ظروف كل عام والتي قد تختلف عن الأخرى.

ولكن منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حدثت تغيرات سريعة وطرأت عوامل دفعت لاتباع منهج التخطيط حتى صار ملمحاً بارزاً يميز نشاطات الدول المختلفة . وثمة عوامل وأسباب دفعت إلى الأخذ بالتخطيط والانتشار السريع له من أبرزها:



- نجاح التجربة السوفيتية في التخطيط حيث حققت نتائج باهرة بمعدل نمو ١٥٪ في الدخل القومي<sup>(\*)</sup>.
- أزمة الكساد العالمي فيما بين ١٩٢٩-١٩٣٣ وكان من أهم نتائجها هبوط معدل الدخل القومي بين ٣٠-٥٠٪ وظهور أكثر من ٣٢ مليون عاطل، مما دفع الكثيرين إلى تبني فكرة التخطيط لمعالجة هذه الأزمة.
- أدت ظروف الحرب العالمية الثانية إلى الأخذ بالتخطيط لتوجيه اقتصاديات الدول إلى أبناء الطاقة الحربية وتوجيه الموارد الاقتصادية وفقاً لأولويات ومتطلبات الحرب وإعادة أوروبا بعد الحرب وفقاً لمشروع مارشال.
- فرضت مشكلات التخلف في دول العالم الثالث ومأزقها التنموي، ضرورة الأخذ بالتخطيط وتعبئة دول العالم الثالث لمواردها لتحقيق أعلى معدلات نمو لبرامجها التنموية.
- زيادة الوعي التخطيطي وتطور أساليبه وتقنياته بفضل الجهود المتزايدة للمنظمات والهيئات الدولية ومراكز ومعاهد التخطيط.
- التقدم العلمي والتقني وما أدى إليه من تغير المهن والوظائف واحتياجات التنمية من القوة العاملة المؤهلة والمدربة، فرض التمسك بالتخطيط لتنمية القوة البشرية.
- اعتبرت جميع الدول، التخطيط، الأداة المأمونة والمضمونة للتغلب على أزماتها ومشكلاتها ومواجهة تحدياتها والتطلع للمستقبل والسير نحوه بثقة.

(\*) ولا يخفى أن هذا النجاح كان محدوداً إذا قيس بالنجاح الغربي في التخطيط التعليمي ، مما جعل ذلك الكيان يضعف سنه بعد أخرى حتى حصلت تغييرات في المنهج الاشتراكي بإصلاحات (خروبوتشوف ) ثم ( جربانتشوف ) التي عجلت سقوط الإتحاد السوفيتي أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات من القرن المنصرم مما يدل على ضعف النظرية الماركسية التي ما كان لها أن تدوم لو لا حمايتها بالحديد والنار .

التخطيط التعليمي في العقود الأخيرة من القرن العشرين؛<sup>١</sup> التخطيط التعليمي الحديث في جوهره، عملية علمية جماعية متعددة التخصصات، تستشرف المستقبل وتستلهم الحاضر والماضي وتعبأ الإمكانيات المتاحة، وصولاً إلى أفضل بدائل أو خيارات محتملة، أو ممكنة ومرغوب فيها، والاستعداد لاتخاذ قرارات بشأنها في ضوء استثمار أمثل لعناصر الكيف والكم في النظم التعليمية.

والتخطيط التعليمي بذلك يمثل توجهاً جديداً في تاريخ التخطيط للتعليم، ومنعطفاً أساسياً في مفاهيمه وتقنياته، بل إنه يمثل تجاوزاً نوعياً لكل التوجهات التي سبقته. ففي الأجيال الأولى من التخطيط حيث ساد التوحد بين التربية والتعليم النظامي (المدرسة الخاصة)، تحرك التخطيط على خط كمي رقمي، وشغف مخططيه بالتشخيص الساذج، المرتكز على حسابات إحصائية و نماذج للتدقيق، لعدد من عناصر الكم في مدخلات التعليم سعياً نحو تلبية الطلب الاجتماعي على التعليم، وتحقيق ديمقراطية شكلية أو محاولة لتدبير تعويض للنقص في الموارد والإمكانات.

ثم سرعان ما جذبت مخرجات النظم التعليمية وبعض العناصر الكيفية اهتمام المخططين، عندما اتسعت نظرتهم للتربية، لتشمل التعليم النظامي والتعليم غير النظامي معاً، وزاد وعيهم للدور الاستثماري الذي تقوم به في خدمة الاقتصاد القومي، فشملت مناهجهم عدد من التقنيات والأدوات الإسقاطية التنبؤية وزمرة من المصطلحات الاقتصادية القياسية، وصار التخطيط التعليمي يعمل تحت عباءة التخطيط القومي.

ومرة ثالثة، مع تدنى المردود الاجتماعي والتعليمي للنظم التعليمية في باكورة أوائل السبعينات، وظهور مفهوم التربية المستمرة والمجتمع المعلم المتعلم، سقطت معظم المفاهيم

١- ضياء الدين زاهر: التخطيط الشبكي للبرامج والمشروعات التعليمية، دار سعاد الصباح، ١٩٩٢ ص ٢٢-٢٥

والأساليب والنماذج الخطية التراكمية السابقة، لا سيما عندما تكشف خطاياها بالنسبة للتعليم، وإفسادها لنتائجه وعملياته وكيفه، في آن واحد، فقد ثبت أن التعليم لم يؤد إلى تعظيم العائد الاجتماعي وفشل في الاستجابة الفعالة لاحتياجات التنمية المجتمعية كما كان متوقعا منه ، كما عجز عن التوفيق بين منظور المجتمع للعائد منه وبين منظور الفرد له. وقد عجلت كل هذه المشكلات بظهور توجه جديد من التخطيط التعليمي الذي وجه عنايته لمسألة الكيف على نحو يؤكد جدلية العلاقة بينها وبين الكم، وإن كان يتخذ الكيف غايته العليا.

واستطاع هذا التخطيط الكيفي أن يخرج التربية ومؤسساتها من عزلتها، وأن ينفي اغترابها عن مجتمعتها، وأن يقودها إلى الانغماس الفعّال في سياقاتها المجتمعة بقضاياها وهمومها وطموحاتها، كما استطاع أن يركز على عمليات النظم التعليمية، قدر اهتمامه بمدخلاتها ومخرجاتها حرصا على تحقيق العدالة والديمقراطية الحقيقية، بل وأن يقلب مرآة الزمن ليرى الحاضر من خلال استشراف محسوب للمستقبلات التعليمية والمجتمعية المحتملة والممكنة وأن يعمق تجربته وأبحاثه بالاستناد إلى عدد من العلوم والأساليب المتداخلة أو البينية Interdisciplinary Approach's كعلوم المستقبلات والعلوم الاستراتيجية والسياسية وتكنولوجيات المعلومات، والتقنيات الذهنية والإدارية والاجتماعية، قدر الاهتمام بالأصول الذاتية (النفسية والفلسفية) والتقنيات التقليدية، كما استطاع هذا اللون الجديد من التخطيط أن ينتقل بالتخطيط من الرؤية الفردية وتسلط المخططين إلى توجه تشاركي يتمثل في دعوته لكافة عناصر المؤسسة التعليمية من مخططين ومربين إلى جانب الرأي العام للمشاركة في التخطيط بكافة مراحلها.

**وخلاصة الأمر أن أي التخطيط - استطاع على نحو منهجي أن يثري العلاقة الجدلية بين الكم والكيف، فجعل للكم عمقا كيفيا وللكيف صبغة اجتماعية. فهذا الطريق الجديد لا يرى الخطة مجرد أهداف ومرام تنتهي بوضع التقديرات وحسابات لها. بل أنه**



يذهب إلى وضع تصميم فكري دقيق لحركة التعليم أو قطاعاته في المستقبل، ويعمل لهذا التصميم حساباً من حيث الزمن، والطاقة والكفاءة، كما يحدد على هذا التصميم الجهات المسؤولة عن حركة التعليم ودورها فيه، ويشركها (أي الجهات) في هذا التصميم بالفعل.

### ثانياً: معنى التخطيط :

يعد التخطيط نشاطاً لكل زمان ومكان، يشارك فيه الأفراد والهيئات والمجتمعات والأمم، فهو يسعى لتحقيق العديد من الأهداف عن طريق العديد من الوسائل معتمداً على ما يتم تخطيطه، ومن الذي يقوم بالتخطيط؟، وما الافتراضات التي تم وضعها حول سياق التخطيط وقيوده؟<sup>(١)</sup>.

أما المعنى الاصطلاحي للتخطيط فقد تعددت تعريفاته وتنوعت، للأسباب الآتية:

- اختلاف المعنى باختلاف نوع التخطيط وميدانه وعمليات النشاط الاقتصادي الاجتماعي.
- اختلاف تخصص الباحثين وخلفياتهم العلمية.
- تنوع مداخل التخطيط واستراتيجيات تنفيذه.
- تعدد وتداخل العمليات والإجراءات التي يتطلبها التخطيط<sup>٢</sup>

وقد أدى كل ما سبق إلى التنوع في تحديد معنى التخطيط ، ولقد حاول الكثيرون توضيح مفهوم التخطيط ووضع تعريف له، ونعرض فيما يلي بعض هذه التعريفات حول مفهوم التخطيط :

(١) □ Don Adams; " Planning Models and Paradigms "، In : Robert V. Carlson & Gary Awkerman (Eds.); Educational Planning : Concepts, Strategies and Practices, New York: Longman Publishing Group, 1991, p. 5.

٢ - أحمد عبد العزيز الشرقاوي: التخطيط المالي في إطار التخطيط الشامل، مدخل نظري، مذكرة رقم ١٢٩٢، القاهرة، معهد التخطيط القومي، ١٩٨٩، ص ٥١.



فالتخطيط من وجهة نظر البعض هو "العملية المنظمة التي تستخدم المنهج العلمي في اختيار أفضل البدائل لتحقيق أهداف معينة" (١)، وبعبارة أخرى "هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة" (٢).

وفي السياق نفسه يراه (درويش) أنه "الأسلوب العلمي والعملية للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها، ورسم معالم الطريق الذي يحدد جميع السياسات والقرارات وكيفية تنفيذها" (٣).

وبصورة مختلفة إلى حد ما عرف البعض التخطيط بأنه "عملية صنع اختيارات فنية عقلانية، أو هو مصفوفة من القرارات المرتبطة بطريقة نظامية والمتعاقبة والمعتمدة على بعضها البعض" (٤).

وعلى أية حال وبعد أن استعرضنا العديد من التعريفات للتخطيط، فنحن نتفق على أن التخطيط هو:

(عمل ذهني مقصود ومحاولة علمية مرشدة من الفرد والمجتمع لاستثمار ما يتوافر لهما من موارد وطاقت لتحقيق أهداف معينة في فترة زمنية معلومة وفي ظل مقومات وأفكار اجتماعية وبأقل التكاليف الممكنة)°

(١) A. Waterston et al.; Development Planning : Lessons of Experience, Baltimore : John Hopkins Press, Eighth Printing, 1971, p. 8.

- محمد سلطان أبو على وهناء خير الدين : أصول علم الاقتصاد : النظرية والتطبيق، القاهرة : المطبعة الفنية الحديثة، ط١، ١٩٨٢، ص ص ٥١٧ - ٥١٨.

(٢) محمد منير مرسى : الإدارة التعليمية : أصولها وتطبيقاتها، القاهرة : عالم الكتب، ١٩٨٩، ص ٢٣٩.

(٣) عبد الكريم درويش وليلى تكلا : أصول الإدارة العامة، القاهرة : الأنجلو المصرية، ١٩٨٠، ص ٢٧٧.

(٤) Don Adams; " Extending the Educational Planning Discourse : Conceptual and Paradigmatic Explorations ", Comparative Education Review, Vol. (32), No. (4), 1988, pp. 404 - 405.

٥ - صلاح عبد الحميد وفدوى فاروق : الإدارة والتخطيط التربوي، مكتبة الرشد، الرياض، ١٤٢٢هـ، ص ١٤٣.



ERROR: undefined  
OFFENDING COMMAND: myse

STACK:

/\$x

احتياجات المدارس من المعلمين من الناحيتين الكمية والكيفية والتي تتمثل في سوء تقدير أعدادهم وتخصصاتهم ومهاراتهم.

#### ٧ - مراعاة الإمكانيات والواقعية :

إن التمويل والإمكانات على سبيل المثال عنصران أساسيان لهما ثقلهما في كل خطة. فالخطة يجب عليها أن تراعي حجم التكلفة، وان تضع في الحسبان الإمكانيات المتاحة، المادية والبشرية. فلا يعقل أن توضع خطة للتوسع في المدارس من حيث الطلاب وبناء الفصول دون تحديد لميزانية التمويل، أو أن توجد خطة لتعديل أو بناء مناهج جديدة دون توافر الإمكانيات الضرورية من معلمين ومبانٍ حديثة وكتب ولوازم تعليمية مختلفة. إن أية خطة، بناءً وتنفيذاً، لا بد أن تتوافر لها كل الوسائل والأدوات التي تجعل الخطة متكاملة في كل جوانبها، فلا ينقصها شيء قد يؤدي إلى فشلها وتعثرها. ١-

#### ٨ - أن تكون الخطة واضحة في تحديد مهام العمل وأدواره :

أن تبين الخطة مستويات العمل بوضوح، فالخطط ما هي إلا أسلوب منظم مرتب للتنفيذ المبني على الدراسة والبحث، وحتى يكتب للخطة النجاح ينبغي أن يعرف كل مشترك فيها دوره في التنفيذ وواجباته ومسئوليته على وجه التحديد وفي كل مستوى من مستويات العمل، كما يشترط أن تكون العلاقة بين هذه المستويات من الوضوح بحيث تتلاقى جميعها في وجهاتها نحو تحقيق الأهداف، ومجيث تتلافى عوامل التضارب والاختلاف.

#### ٩ - مراعاة التكافؤ والعائد :

فالمخطط عند إعداده للخطة القصيرة الأمد والمخطط الطويلة المدى يمكن أن يحدد التكلفة في كل حالة بشرط أن يكون هناك مراعاة لحجم التكلفة



وان تكون متسقة مع الإمكانيات المتاحة للمجتمع ، كما يدرس أيضا العوامل التي تساعد على تخفيض الإنفاق على التعليم مع تحقيق نفس الأهداف، وذلك مثلاً عن طريق تنظيم الإدارة، أو توفير الاستهلاك الوسيط، أو الإقلال من التسرب، أو تشغيل الطاقات العاطلة، كما يدرس استحداث طرق تمويل جديدة ، والمثال الجيد هو ما يتم الآن بخصوص مرحلة رياض الأطفال بالمملكة العربية السعودية حيث يتم التوسع فيها فكانت الحاجة إلى طرق تمويل جديدة وغير تقليدية من خلال مشاركة القطاع الأهلي وغيره في التمويل.

#### تاسعاً - البيانات والمعلومات المطلوبة للتخطيط التعليمي:

لقد سبق في الصفحات السابقة أن أوضحنا في استعراضنا لعمليات التخطيط أنه لا بد من وجود البيانات والمعلومات التي يستخدمها المخطط في رسم خطته ، والواقع يشير إلى أن هذه البيانات والمعلومات تكون مجتمعة غالباً أو حسب الحاجة، ومنها ما يحتاجه المخطط التربوي مرة واحدة في السنة ومنها ما يحتاجه في صورة تقارير دورية مثل تقارير متابعة المشروعات، كما يحتاج التخطيط بمستوياته المختلفة إلى بيانات ومعلومات من خارج النظام التعليمي ( بيانات سكانية وبيانات عن القوى العاملة وبيانات اقتصادية وبيانات من داخل النظام التعليمي (أهداف الخطط)، وبيانات عن المؤسسات التعليمية، وبيانات عن الطلاب، وهيئات التدريس وبيانات عن التقويم التربوي والاختبارات، وبيانات عن الدراسات والبحوث التربوية، وبيانات عن التعليم غير النظامي). وهذه البيانات سوف يتم تناولها بالتفصيل في ما يلي:-<sup>١</sup>

١ - نشير هنا إلى أنه تم الاعتماد في هذا الجزء على ما قدمته الإدارة المسؤولة عن التخطيط التربوي كمرجع للبيانات اللازمة للتخطيط التربوي، ولمزيد من التفاصيل راجع: - البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط التربوي، سلسلة إصدارات الإدارة العامة للتخطيط التربوي، وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ، الرياض، مطبعة النرجس، ١٤٢٠هـ.

### أولاً : بيانات من خارج النظام التعليمي:

#### أ- بيانات سكانية :

حيث تعد البيانات والمعلومات السكانية من أهم الأمور التي يحتاجها المخطط التربوي ، فمن الأمور المسلم بها أن لكل مجتمع خصائصه السكانية المتميزة، ولهذه الخصائص أثر كبير على التخطيط الاجتماعي والاقتصادي والتعليمي. ولكون السكان هم وعاء الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتربوية للدولة، وهذا الوعاء هو الذي يساعد في رسم الصورة الواضحة عن شكل تلك الحياة وأهم معالمها، ولذلك فالذي يخطط لهؤلاء البشر أكثر المخططين احتياجاً للمعلومات السكانية.

إذن فعلى المخطط التربوي قبل البدء في وضع الخطة التربوية جمع المعلومات التي يبني عليها تخطيطه، وقيم على أساسها تنبؤاته وأهدافه، وعلى رأس هذه المعلومات، المعلومات السكانية، وتشتمل هذه المعلومات على :

#### ١- العدد الإجمالي للسكان

إذا تمكن المخطط التربوي من الحصول على العدد الإجمالي للسكان موزعاً حسب فئات السن (الشرائح العمرية) وكذلك مقارنة المسجلين بنظرائهم من الشرائح العمرية أمكنه استخراج العديد من المؤشرات عن واقع العملية التعليمية ، وكذلك عن التوقعات المستقبلية للسكان وتوزيعاتهم فيما يعرف بالتدفقات. كما توظف هذه البيانات في تحديد قدرة النظام التعليمي على تحقيق المتطلبات الاجتماعية والثقافية من التعليم، وفي تقدير أعباء التعليم الملقاة على عاتق الدولة، والمثال الجيد لذلك هو ما حدث بعد صدور قرار مجلس الوزراء السعودي باستقلالية مرحلة رياض الأطفال فكان لزاماً أن يتم تحديد الأعداد المطلوب الحساب لها. فتم تحديد الفئة العمرية المناظرة ثم حسبت نسب الزيادات لسنوات سابقة. ومن هنا تم حساب النفقات أو الأعداد المتوقعة في السنوات المحددة في الخطة.

**٢- الكثافة السكانية وتوزيعها وفق المناطق الجغرافية :**

يتطلب التخطيط التربوي معلومات عن توزيعات السكان بين الريف والحضر وبين المناطق والمدن والقرى وهذه المعلومات تساعد المخطط التربوي على توزيع الخدمة التربوية توزيعاً متوازناً وفقاً للمعايير والمؤشرات الدقيقة للكثافة السكانية. كما يؤثر بالطبع ارتفاع وانخفاض كل من معدل المواليد ومعدل وفيات الأطفال على حجم الأجيال الجديدة التي ستلتحق بالنظام التعليمي ويعتد بكل من معدل المواليد والوفيات كمؤشر أكثر دقة في تحديد حجم هذه الأجيال من المؤشرات الإجمالية لأعداد السكان.

**ب- بيانات عن القوى العاملة:**

تأتي البيانات المتصلة بالقوى العاملة على قمة البيانات التي يستند إليها المخطط التربوي عند إعداد الخطة التربوية حيث توجد صلة عضوية بين حجم متطلبات خطط التنمية من القوى العاملة، وبين ما تقدمه التربية من الطاقات البشرية المدربة والمؤهلة، وضرورة استناد التخطيط إلى معرفة دقيقة لما يحتاج إليه السوق الاقتصادي من كوادر وتخصصات، وكذلك احتياجاتهم التعليمية والتدريبية، والمهارات التربوية والعلمية، التي تؤهلهم لتحقيق أهداف خطط التنمية بالإضافة إلى التنبؤ بالبنية المهنية لقطاعات النشاط. وذلك لاتخاذ ما يلزم لإعداد مواطنين قادرين على التعامل مع تلك المتغيرات واستيعاب التقنية السائدة، جنباً إلى جنب مع إشباع حاجات الفرد من التربية وتكوين شخصيته ، و يحتاج المخطط التربوي إلى البيانات المتصلة بالقوى العاملة وتشمل ما يلي :

الحجم الكلي للقوى العاملة ، وتوزيعه في قطاعات النشاط المختلفة حسب المؤهل والتدريب والسن. إضافة إلى التوزيع الجغرافي للعمالة، ومعلومات عن مستويات الأجور مرتبطة بالمؤهل، وبيانات عن حجم البطالة بين المتعلمين ، وكذلك توزيع السكان حسب الحالة الفعلية، و من هم داخل قوة العمل : (يعمل لحسابه ولا يستخدم أحداً - صاحب



- عمل ويستخدم آخرين - يعمل بأجر - يعمل لدى الأسرة بدون أجر- مشغل - متعطل - متعطل حديث) ومن هم خارج قوة العمل : ( الطلاب - وربات البيوت - والزاهدون في العمل - والمتقاعدون- والعاجزون عن العمل).

### ج- بيانات اقتصادية :

تمثل البيانات الاقتصادية ركناً أساسياً في عملية التخطيط التربوي ، حيث إن لكل خطة تعليمية مواردها المادية والبشرية ونفقاتها وبنود تمويلها. وعلى المخطط التربوي عند إعداده للخطة التعليمية أن يكون على علم بالموارد المتاحة لتنفيذ الخطة التعليمية ومصادر التمويل المختلفة حتى يتمكن من اقتراح بدائل ممكنة التنفيذ تكون أقرب للواقع الاقتصادي.

وبما أنه لا سبيل إلى ضبط التخطيط التربوي وإقامته على أسس صحيحة إلا إذا دخل كجزء لا يتجزأ في مخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية فالرقي الاقتصادي والاجتماعي والتنمية التربوية أمران متلازمان، ومن هذه البيانات ، الدخل الوطني الخام ( الصافي) والدخل والمنصرف موزعاً على مصادر الدخل ونواحي الإنفاق. وبيانات عن النفقات الجارية أو الدورية. وأخيراً بيانات عن مصادر تمويل الخطة .

### ثانياً : بيانات من داخل النظام التعليمي:

يحتاج المخطط التربوي إلى بيانات ومعلومات عن البيئة التعليمية، والتي تشمل البيانات والمعلومات المتصلة بالسياسات والأهداف التعليمية، ومعلومات عن الطلاب، وهيئات التدريس، والمناهج وأساليب التقويم، والدراسات التربوية والمباني التعليمية ومعلومات عن التعليم غير الرسمي، وفيما يلي تفصيل لتلك الأمور :



**أ- بيانات عن الأهداف التعليمية :**

بوصفها الغاية التي يسعى النظام التعليمي إلى تحقيقها، لذلك يعد التحديد الدقيق للأهداف التعليمية بداية التخطيط السليم، ومعرفة الأهداف لأفراد النظام بصفة عامة وللمخطط التربوي بصفة خاصة تساعد على استثارة الدافع للإنجاز وتوجيه الجهود واستثمار الفرص المتاحة لتحقيق أهداف النظام، وبالتالي يحتاج المخطط وصانع القرار التعليمي إلى معلومات عن الأهداف والسياسة التعليمية من حيث مصادر اشتقاقها وتفسيرها وصياغتها في صيغ محددة، وكذلك دورها في تحقيق الأهداف العامة للدولة، حتى يمكن تحديد أهداف المراحل التعليمية المختلفة، ومتطلباتها من المناهج وأنواعها ومحتواها، وسياسات القبول بكل مرحلة تعليمية، وكذلك الاحتياجات من الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف الخطة التربوية .

**ب- بيانات عن المؤسسات التعليمية :**

وتتضمن هذه البيانات المباني التعليمية والإدارية والأنشطة حسب التبعية للمرحلة التعليمية والمواقع الجغرافية. ويحتاج المخطط إلى معلومات عن المناطق والإدارات التعليمية والمؤسسات التعليمية، ومعلومات عن المباني التعليمية، والمدارس حسب المناطق والإدارة التعليمية التابعة لها، وعدد الفصول الدراسية موزعة حسب الصف الدراسي وعدد حجرات الإدارة والخدمات وأماكن الأنشطة والورش والمعامل، والأفنية والملاعب وجملة المقيدين بالمدرسة حسب الصف الدراسي والجنسية والتخصص والسن والشريحة العمرية، والمدارس التي يُقبل طلابها بالمدرسة والمدارس التي تقبل طلاب هذه المدرسة. كما يحتاج إلى بيانات عن توزيع هيئات التدريس بالمدرسة حسب المؤهل والخبرة والتخصص والنصاب ومحل الإقامة وكذلك معلومات عن المبنى المدرسي مثل اسم المدرسة، عنوانها، والإدارة التي تتبع لها وعن بيئة المدرسة (حضر - ريف)، وحالة المدرسة (مدرسة - قسم - فصول ملحقة) وتبعية المدرسة (رسمي، أهلي) وحجم المدرسة (عدد طلابها)، وعدد الفترات إذا وجدت، وكذلك المعلومات الخاصة بمعايير ومواصفات المبنى المدرسي مثل :

موقع المدرسة (على شارع رئيسي، قرب مواصلات، بعيدة عن الضوضاء، موقعها بين مؤسسات المجتمع المحلي والنشاط السائد في البيئة).

كما يحتاج المخطط التربوي إلى معلومات عن مواصفات المبنى المدرسي، أي المواصفات المناسبة التي تساعد على أداء العملية التعليمية والتي تجمع بين المواصفات التربوية والهندسية التقنية، وكذلك الاعتبارات المناخية الواجب مراعاتها عند تصميم المبنى المدرسي (درجة حرارة الفصل، الرطوبة المناسبة، التهوية الطبيعية)، تحقيق مستوى إضاءة مناسب، ومساحة المدرسة ومساحة الموقع، ومساحة المبنى، ومساحة الفراغات ونوع ملكية المدرسة (ملك للوزارة، ملكية خاصة).

#### ج- بيانات عن الطلاب :

تمثل بيانات الطالب عنصراً من عناصر البيانات التي يحتاجها المخطط التربوي، حيث يحتاج إلى معلومات عن جملة الطلاب بالمرحلة التعليمية المختلفة موزعة حسب : حالة القيد المرحلة والسن والصف الدراسي والفصل. كما يحتاج المخطط إلى بيانات شخصية عن الطالب مثل: الاسم، الجنسية، تاريخ ومحل الميلاد، تاريخ الالتحاق بالمرحلة والمدرسة، الصف الدراسي، التخصص، الشعبة، ومعدلات الحضور والغياب والتأخر، ومعدل أداء الواجبات المدرسية واشتراكه في الأنشطة والمناسبات التي تقوم بها المدرسة، كما يحتاج المخطط التربوي إلى معلومات عن المستوى الاقتصادي والاجتماعي للطلاب. وهذه المعلومات تساعد في رسم الصورة الحقيقية للطلاب. كما يحتاج المخطط التربوي إلى معلومات عن : الخدمات التي تقدم للطلاب مثل الخدمات الصحية، والتغذية والمواصلات، والإسكان، والمنح الدراسية، والإعارات.

كما أن البيانات والمؤشرات الخاصة بتطور أعداد الطلاب مثل معدلات التسجيل ومعدلات المشاركة ، معدلات التدفق (معدل الترفيع والإعادة والرسوب والتسرب والاستبقاء والإهدار) تفيد المخطط التربوي في الدراسات التشخيصية والمستقبلية.

**د : بيانات عن هيئات التدريس والقوى البشرية :**  
يحتاج المخطط عند إعداد الخطط التعليمية إلى توافر بيانات عن هيئة التدريس ومعاونيهم والموظفين الآخرين، من أجل تحقيق أهداف الخطة، والمعتمد في الموازنة، وفيما يلي المعلومات التي ينبغي أن تتوفر لدى المخطط التربوي عن هيئة التدريس والموظفين الآخرين.

١ - **بيانات عن الهيئة الإشرافية والإدارية :** التي تتمثل في الجهاز التخطيطي والإداري في ديوان الوزارة والمناطق الإدارات التعليمية. وتتضمن هذه البيانات توزيع الهيئة الإشرافية والإدارية حسب المؤهل والخبرة في التعليم والخبرة في الوظيفة الحالية والسن والمهام الإدارية أو الإشرافية الأخرى التي قام بها خلال مدة خدمته بالتعليم.

٢ - **بيانات عن المدرسين :** وتتوزع هذه البيانات حسب السن، والمؤهل، ومواد التخصص، والمادة التي يدرسها، والدرجة المالية، ومعدلات الانتقال بين المدرسين، وعدد المدرسين الجدد، وعدد المدرسين التاركيين للخدمة، وسبب تركهم للخدمة، وتوزيع المدرسين حسب الحالة الوظيفية (أصلي، متدب) وحسب النصاب. كما تتضمن المعلومات توزيع المدرسين وفق نوع التدريب الذي اجتازوه أثناء الخدمة.

كما يحتاج المخطط إلى معلومات عن توزيع الهيئات الإدارية والإشرافية بالمدارس (مدير، وكيل) حسب سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية والتخصص، ومحل الإقامة وتوزيع الموظفين الآخرين (إداري، أمين مكتبة، محضر مختبر، فني آلة كتابة) والعمال بالمدرسة حسب الخبرة والسن.

**هـ : بيانات عن المناهج :**  
تشمل معلومات عن أهداف المناهج التعليمية لكل مرحلة دراسية وكل صف دراسي ومحتوى هذه المناهج، والكتب والأنشطة المصاحبة لها، وطرق التدريس المستخدمة والمراجع التي يمكن الرجوع إليها، وشروط تأليف الكتب الدراسية وتكلفتها، واحتياجات المناهج من الوسائل والأدوات المعينة، واستراتيجيات التدريس.



و: بيانات عن التقويم والاختبارات: عملية التقويم عملية متعددة الأغراض، تهدف إلى التعرف على المردود العلمي، مقارنةً بتوقعات المجتمع من العملية التعليمية في صورتها الكلية، وتهدف إلى إعلام المعلم والتلميذ بحصيلة جهدهم، والوقوف على مستوى تقدم كل منهم مقارنةً بنفسه وأقرانه، كما تبدو أهمية عملية التقويم بالنسبة للجهاز الإداري التخطيطي وصانع القرار في أنها وسيلة للتشخيص والمشاركة من جانب والتعرف على رؤية مرءوسيه لمدى تحقيق النواتج التعليمية للأهداف من جانب آخر. ومن البيانات التي يحتاجها المخطط والمتعلقة بعملية التقويم: سياسة الاختبارات ومعاييرها، وأهداف التقويم الممكنة، والأزمة التي تمت فيها، وتوزيع الدرجات على بنودها المختلفة، ونتائج الاختبارات، ونتائج تقويم الاختبارات المعدة من قبل المعلمين المدربين على الأنشطة التي تخص الاختبارات وتقويمها.

ز: بيانات عن البحوث والدراسات: تمثل البحوث والدراسات التربوية عقل عملية التخطيط. ويحتاج المخطط وصانع القرار إلى معلومات عن البحوث التربوية تشمل: أنواع البحوث وأهدافها والجهات التي أشرفت عليها وموضوعاتها، والأزمة التي تمت فيها، والمناهج المتبعة وملخص للموضوع والنتائج والوصيات التي توصلت إليها والأدوات المستخدمة وعينة البحث، وكذلك معلومات توثيقية عن المراجع المستخدمة.

ح: بيانات عن التعليم غير النظامي: يساعد توافر البيانات والمعلومات عن التعليم غير النظامي في وضع الاستراتيجيات المناسبة للتكامل بين التعليم النظامي وغير النظامي، كما تساعد في إعداد التوجيهات وتبادل الخبرات. ومن هذه المعلومات، البيانات عن المؤسسات والجهات التي تنفق وتمول التعليم غير النظامي، كما يحتاج إلى معلومات عن عدد ونوعية البرامج وتكلفتها وتمويلها، وشروط الالتحاق بها والرسوم المقررة، ومعلومات عن نوعية



الملتحقين بها مثل السن والمستوى التعليمي لهم، وعدد المقيدين حسب العمر، وأيضاً عدد الخريجين والمتسربين ومن أنهوا البرامج في الوقت المحدد.

### عاشراً : المشكلات والتحديات التي تواجه عمليات التخطيط التعليمي :

يواجه مخطوطو التعليم خصوصاً في الدول النامية صعوبات أو مشكلات كثيرة خلال عمليات التخطيط ومحاولاتهم وضع الخطط التعليمية أو متابعة تنفيذها. وتمثل هذه المشكلات تحدياً ذو أثر كبير في ضعف احتراز تقدم واضح في تخطيط التعليم على أسس علمية سليمة متكاملة، وكثير من هذه التحديات مازالت تقابل في الدول المتقدمة، إلا أن الإمكانيات البشرية والمادية التي لديها تجعلها أكثر قدرة على حل، المشكلات والتغلب على التحديات التي تعترضها، ويمكن تلخيص أهم هذه المشكلات فيما يلي<sup>١</sup>:

#### (١) نقص البيانات والإحصائيات الأساسية للتخطيط التعليمي:

من الصعب إعداد الخطط التربوية في غياب الأبحاث والدراسات وقواعد المعلومات الأساسية كماً وكيفاً. فالمعروف إن كل مشروع له خطة ذات طبيعة بخاصة من حيث نوعية المشكلات وآثارها الممتدة، مما يستدعي مقابلتها لكل ما يتوافر من دراسات وبيانات قريبة الصلة بهذه المشكلات. وهذا الأمر لا يتحقق كلية إذا لم تجر الدراسات والأبحاث وترصد البيانات المهمة من كوادر متخصصة بحثية لها القدرة على اتباع منهجيات البحث العلمي التي تعتمد على الاستقصاء والتحليل والتدقيق وصولاً إلى النتائج الصادقة<sup>٢</sup>.

فالبيانات والمعلومات تمثل المادة الخام التي يستطيع من خلالها أن يرسم المخطط منها خطته، وعلى صدقها ومدى توافرها يتوقف نجاح كافة العمليات التخطيطية

١ - لمزيد من التفاصيل راجع:

محمد سيف الدين فهمي: التخطيط التعليمي، أسسه وأساليبه ومشكلاته، مرجع سابق ١٩٦٤، ص ٢٤٩.

٢ - يعقوب احمد الشراح: التربية وأزمة التنمية البشرية مكتب التربية العربي لدول الخليج ١٤٢٣ ص ٩٢ - .

الأخرى ، وإذا كان الأمر كذلك لنا أن نتوقع خطورة نقصها ، أو عدم توافرها. فقد يكون عملاً بلا عائد ، وسيكون الأمر وكأننا نحرق في البحر.

(٢) ندرة الخبراء والأفراد المدربين على التخطيط التعليمي :  
لأن الأخذ بالتخطيط لم يمر عليه إلا سنوات قليلة ، لذا نجد ندرة في الأفراد المؤهلين للقيام بعملية التخطيط ، وقد يكون سبب ذلك أيضاً أن التخطيط كعملية يحتاج إلى مهارات خاصة ، وإعداد مختلف وقد لا تتوافر تلك المهارات أو عمليات الإعداد للكافة.

(٣) القصور في كفاءة التنظيمات والأجهزة المسؤولة عن التخطيط التعليمي :  
حيث إن إدارة أي عمل تعد من أهم العوامل في نجاحه ، لذلك فالنقص في كفاءة الأجهزة المسؤولة عن التخطيط يعتبر من الأمور التي تقلل من فاعلية العمل التخطيطي.

فقد أثبتت معظم الدراسات المتصلة بالتخطيط التعليمي في الدول النامية أن التنظيمات القائمة المسؤولة عن تخطيط التعليم في هذه الدول غير قادرة على القيام بوظيفتها على الوجه الأمثل ، لا لعدم وجود الأفراد المدربين لهذا العمل فحسب ، بل بسبب سوء تنظيم العمل في هذه الأجهزة ، كما أوضحت تلك الدراسات أيضاً أنه لا يوجد ترابط بين أجهزة التخطيط في وزارات التعليم والأجهزة في الوزارات الأخرى.

(٤) تغير الظروف والأحوال قبل الانتهاء من إعداد الخطة أو أثناء تنفيذها :  
فالمخطط يحاول أن يضع في حساباته التوقعات للمستقبل من خلال الطرق العلمية ، ورغم ذلك فهناك أمور لا بد أن تغيب عنه ، حيث محدودية علمه ومحدودية أدوات القياس المستخدمة ، فقد تطرأ تغيرات غير متوقعة خارجه عن نطاق الحسابات الطبيعية ، فحدوث حرب أو كوارث طبيعية سيؤثر على الخطة ، وهكذا..

(٥) قلّة المخصصات المالية لتنفيذ الخطة التعليمية :

فالخطة تحتاج عند تنفيذها إلى مخصصات مالية لتتم عملية التنفيذ، ومن ثم فنقص تلك المخصصات سيؤثر بصورة أو بأخرى على عمليات التنفيذ. بل إن المخصصات المالية قد تؤثر على التوجه التخطيطي من الأصل حين تؤدي إلى عدم الأخذ بالتخطيط في بعض الأحيان.

ويرى البعض أن النقص في الموارد قد يؤدي إلى الإخلال بالشروط التي ينبغي توفرها في العملية التعليمية والتربوية. فهو قد يؤدي إلى قصور في كافة مدخلات العملية التعليمية وبالتالي القصور في مخرجاتها.<sup>١</sup>

(٦) القصور في أساليب التنبؤ والدراسات المستقبلية :

يحتاج المخطط للكثير من الإسقاطات التي يبني عليها خطته ، وفيما سبق تم التأكيد على أهمية البيانات في العمل التخطيطي ، ولذلك فالقصور في أساليب التنبؤ سيعيق أو يقلل من كفاءة العمليات التخطيطية.

(٧) انخفاض الوعي التخطيطي بالمجتمع :

فلا تحقق الخطة تقدماً إذا انكشفت على نفسها وانعزلت عن الأدوار المهمة التي يقوم بها المعلمون والإداريون في المدرسة والمؤسسات المجتمعية المختلفة. إن مساندة الخطة من كل هذه الفئات وغيرها لا بد أن تكون في إطار برنامج موجه ومنظم، وعبر وسائل الإعلام التربوي. فالإعلام التربوي من الأدوات المهمة التي يجب أن تستثمر من المخططين بشكل فعّال، وفي كل الأوقات والظروف.



(٨) **عدم قناعة القيادات العليا بالتخطيط التربوي في بعض الأحيان:**  
وقد يكون ذلك بسبب تخوفهم من الأخذ به فهم لم يتعودوا ، والإنسان عدو ما يجهل في كثير من الأحيان ، ومن ثم فالبعض قد يؤثر السلامة ، وقد يكون الأخذ بالتخطيط يشكل تهديدا لوضع تلك القيادات ، وبالتالي فالأخذ بالتخطيط كتوجه علمي لا يلقي القبول المطلوب . والخطورة في هذه الحالة سيادة حالة من الفوضى التي تنعكس بصورة أو بأخرى على الجميع ، فتقلل بالطبع من الدافعية للعمل .

(٩) **وجود ثقافة مقاومة للتغيير داخل المؤسسة التعليمية وفي المجتمع المحيط :**  
فالتغيير قد يحمل في طياته بعض المخاطر ، ومن ثم تجد الخوف منه وبخاصة في المجتمعات التي تعودت على الحركة المجتمعية البطيئة ، حيث تسود ثقافة دع الأمور تجري..(وما نعرفه أفضل مما لا نعرفه) ، ولعل هذا المناخ المسالم في كثير من الأحيان والمستسلم في بعضها ، يؤثر بصورة أو بأخرى على نجاح عمليات التخطيط ويقلل من فاعليتها .

#### **حادي عشر: التخطيط وتقنيات التعليم :**

لقد أدى إدخال التقنيات في التعليم إلى تطورات مذهلة في النظريات والأفكار والممارسات على كل مستويات الأنظمة التربوية. وأول المستفيدين من هذا التطور التقني أجهزة التخطيط التعليمي التي تتعامل، كما أشرنا، مع مختلف قواعد المعلومات والأبحاث في المجال التربوي وغيره. فمن خلال شبكات الاتصال الكمبيوترية أمكن لجهاز التخطيط التربوي أن يحصل ويتبادل المعلومات على المستويين المحلي والخارجي. فما تقوم به الدول الأخرى من خطط وبرامج تربوية، وحصولها على معلومات كمية ونوعية، تظهرها شاشات الكمبيوترات وخطوط الاتصال الدولية بسرعة فائقة سرعان ما نجد دولاً أخرى تتلقفها فتستفيد منها في إعداد مشاريع تربوية، أو معالجة مشكلات التعليم، بخاصة عندما تكون البيئات التعليمية متقاربة في الظروف والأوضاع.



وعلى ذلك فتقنيات التعليم قوة رئيسة لتطوير التخطيط التربوي وذلك يمكن أن يتضح فيما يلي:

- الاطلاع على واقع مشكلات التربية، وتشخيص القصور، والوقوف على الإيجابيات في محاولات الإصلاح التربوي على المستويين المحلي والدولي.
- التحكم الآلي ودقته في تحديد الاحتياجات والأسبقيات في التعليم من منظور واقعه وتطوراتهِ وتوقعات المستقبل.
- إتاحة فرص اختيار الاتجاهات المناسبة لمعالجة المشكلات بما يتناسب مع الظروف البيئية والإسقاطات والتوقعات المستقبلية.
- تنظيم البيانات وتخزينها واسترجاعها بيسر وسهولة، فضلاً عن دقة هذه البيانات وسرعة الحصول عليها ومواءمتها للعملية التخطيطية.
- سهولة تحريك الخطة نحو المستقبل بأقل أخطاء تقديرية لحساب الاحتمالات أو التوقعات. أي أنها توجه الحركة في الخطة نحو تحقيق الأهداف المعلنة بصورة كبيرة.<sup>١</sup>

ويلاحظ رغم هذه الأهمية للتقنيات في التخطيط إلا أن الأخذ بها لازال غير المأمول، وهنا يجب التأكيد على ضرورة الإسراع بذلك، بل نؤكد أن الأمر لم يعد يحتمل الانتظار، فكيف لنا التعامل مع عالم أصبحت التقنية هي لغة التعامل فيه....، فإما نأخذ بها وإما سنكون غرباء في هذا العالم بعد أن كنا رواده.



## مراجعات الفصل الثامن

- (١) أحمد عبد العزيز الشرفاوي: التخطيط المالي في إطار التخطيط الشامل. مدخل نظري، مذكرة رقم ١٢٩٣، القاهرة، معهد التخطيط القومي، ١٩٨٩.
- (٢) إسماعيل صبري عبد الله: التنمية البشرية - المفهوم - القياس - الدلالة، سلسلة التنمية البشرية، القاهرة: الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، ١٩٩٤.
- (٣) انتيشكين وآخرون: ترجمة عويدات، التعليم والتخطيط للتنمية، ١٩٧٥... نقلا عن فاروق شوقي البوهي، التخطيط التعليمي، القاهرة، دارقبا، ٢٠٠١.
- (٤) جمعية المعلمين الكويتية: بحوث المؤتمر التربوي رقم ٢٧، المنعقد في الفترة من ٢١ إلى ٢٤ مارس ١٩٩٨ الكويت
- (٥) دسوقي حسين عبد الجليل: التخطيط التعليمي: المفهوم - الفلسفة - المداخل، المجلة المصرية للتخطيط والتنمية، معهد التخطيط القومي، القاهرة، ١٩٩٨.
- (٦) سعيد محمد السعيد: مفاهيم ومصطلحات التخطيط التربوي، سلسلة إصدارات الإدارة العامة للتخطيط التربوي، مطابع الحميضى، الرياض، ١٤٢٢هـ.
- (٧) صلاح الدين عبد العزيز غنيم: مداخل التخطيط التربوي، صحيفة المكتبة، المجلد الحادي والثلاثون، العدد الثاني، إبريل ١٩٩٩.
- (٨) صلاح الدين عبد العزيز غنيم، إعداد المخطط التربوي لمواجهة تحديات التنمية المصرية، بحث دبلوم معهد التخطيط القومي في التخطيط والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، مركز الأساليب التخطيطية، معهد التخطيط القومي، ديسمبر ١٩٩٦.
- (٩) صلاح الدين عبد العزيز غنيم، نظم إعداد المخطط التربوي في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، ١٩٩٦.
- (١٠) ضياء الدين زاهر، التخطيط الشبكي للبرامج والمشروعات التعليمية، دار سعاد الصباح، ١٩٩٢.
- (١١) علي السلمي، التخطيط والمتابعة، القاهرة: المعهد القومي للتخطيط، (١٩٧٨)
- (١٢) فاروق شوقي البوهي، التخطيط التعليمي، القاهرة، دار قبا، ٢٠٠١
- (١٣) فؤاد أحمد حلمي وآخرون: التخطيط التربوي مبادئ وأساسيات، وزارة التربية والتعليم سلسلة إصدارات الإدارة العامة للتخطيط، ١٤٢٣ هـ (٢٠٠٢ م)

- (١٤) فهد إبراهيم الحبيب، التخطيط الاستراتيجي في التعليم، القاهرة، الدار العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٥.
- (١٥) كامل السيد غراب، الإدارة الاستراتيجية، الأصول العلمية، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٩٩٦.
- (١٦) عبد الكريم درويش وليلى تكلا: أصول الإدارة العامة، القاهرة: الأنجلو المصرية، ١٩٨٠.
- (١٧) محمد سيف الدين فهمي التخطيط التعليمي، أسسه وأساليبه ومشكلاته. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩١.
- (١٨) محمد على حافظ: التخطيط للتربية والتعليم، القاهرة، الدار المصرية للتأليف والترجمة، ١٩٩٥.
- (١٩) محمد سلطان أبو على وهناء خير الدين: أصول علم الاقتصاد: النظرية والتطبيق، القاهرة: المطبعة الفنية الحديثة، ط١، ١٩٨٢.
- (٢٠) محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٩.
- (21) Adams ، Don; “Extending the Educational Planning Discourse: Conceptual and Paradigmatic Explorations “ ، Comparative Education Review ، Vol. (32) ، No. (4) ، 1988.□
- (22) Adams ، Don; “Paradigmatic Contexts of Models of Educational Planning and Decision Making “ ، Educational Planning ، Vol. (6) ، No. (1) ، 1987.
- (23) Beach ، R. ، (1993). Emerging Perspectives on Planning and change processes. School Leadership Vol. 3. ، No. 6. Pp. 646-655. Moore ، J. ، 1992: 16-19
- (24) Beeby ، C. E.; Planning and the Educational Administrator ، Paris ، UNESCO: IIEP ، F.E.P. Series ، No. (4) ، 1967.
- (25) Carlson ، Robert V. & Awkerman ، Gary (Eds.): Educational Planning: Concepts ، Strategies and Practices ، New York: Longman Publishing Group ، 1991.
- (26) Coombs ، Philip H.; What is Educational Planning? ، F.E.D. series. No. 1 ، 1972.
- (27) Donsky ، A. ، (1992). Strategic Planning ، Operational Planning ، and Measures of effectiveness: An Integrated Model. Paper Presented at a Conference of the southeastern association for Community College research. (Orlando ، Fl ، August ، 3).□
- (28) Malan ، Theyry; Educational Planning as a Social Process ، Paris ، UNESCO: IIEP ، F.E.P. Series ، No. (33) ، 1987.
- (29) Musaazi ، G.C.S.; The Theory and Practice of Educational Administration ، The Macmillan Press LTD. ، 1982 ، p. 124.



- (30) Tanner ، Kenneth C.; Designs for Educational Planning ، London ، D.C. ، Health and Company ، 1972.
  - (31) UNESCO (1991). Micro-Level educational Planning and Management. Handbook. (Bangkok: Regional office for Asia and Pacific
  - (32) Waterston ، A. et al.; Development Planning: Lessons of Experience ، Baltimore: John Hopkins Press ، Eighth Printing ، 1971.
- 
-



## الفصل التاسع

### التخطيط الاستراتيجي

### كمدخل للإدارة المعاصرة

المحتويات:

أولاً: مفهوم الإستراتيجية.

ثانياً: تعريف التخطيط الاستراتيجي.

ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي كمطلب للتخطيط للمستقبل.

رابعاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي ومميزاته.

خامساً: أهداف التخطيط الاستراتيجي.

سادساً: متطلبات عامة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي

الناجح.

سابعاً: منهجية التخطيط الاستراتيجي وخطواته.

ثامناً: نماذج التخطيط الاستراتيجي.

تاسعاً: الخطة العشرية لوزارة التربية والتعليم بالمملكة

العربية السعودية.

\*\*\*\*\*

إعداد

الدكتور / خالد بن عبدالله بن دهيش





## الفصل التاسع

### التخطيط الاستراتيجي

#### كمدخل للإدارة المعاصرة

#### مقدمته:

يعتبر التخطيط عملية إدارية مهمة لرسم سياسات التعليم وتحقيق أهدافه ، ويكون التخطيط فعالاً إذا ما أحدث تغييراً مرغوباً فيه يشارك فيه كل القطاعات التعليمية بمستوياتها المختلفة ، وتكون المشاركة في جميع المراحل التخطيطية ، لأجل أن تحقق الخطط أهدافها المتوقعة منها.<sup>1</sup>

وفي ظل التغيرات في الاقتصاديات العالمية والمحلية، والتي انعكست بصورة أو بأخرى على التنظيمات والأنشطة ، ومع ضعف الثقة وعدم القدرة على التوقع لكثير من الأحيان، فقد بدأت العديد من المؤسسات تشكك في استخدام التخطيط التقليدي وفي مصداقيته - تلك المداخل التي تعرضنا لها في الأجزاء السابقة من هذا الكتاب. ولهذا ظهر التخطيط الاستراتيجي ليقدم بعض المفاهيم والعمليات الحيوية التي تساعد على فهم ما يحدث ويبين القوى التي يمكن أن تقود التغيير وتطرح وتقوم البدائل الاستراتيجية على مختلف المستويات في المنظمات والمؤسسات الكبيرة والمتنوعة<sup>(2)</sup>.

ولقد ظل المخططون عقوداً يحاولون انتزاع هامش أوسع من الاستقلالية وحرية الحركة، بما يمكنهم من ممارسة وترسيخ المعنى الحقيقي لفهوم التخطيط بشكل عملي، متحمسين لمشروعية المحاولة وعقلانيتها، ويروا أن ما يجري إنما ينتقص كثيراً من معاني

1 - Michael Fullan. "Planning, Doing, and Coping Withb Chang" in Ahma Harris et al., Organizational Effectiveness and Improvement in Education,, Buckingham, Philadeiphia: Open University press, 1997 P 214.

2 Don Adams: "Paradigmatic Contexts of Models of Educational Planning and Decision Making", Educational Planning, Vol.(6), No.(1), 1987, p. 38.

ومفهوم التخطيط المعاصر ودلالاته، ويغفل أحد أهم أبعاده، وهو البعد الاستراتيجي؛ إذ لا طائل من تخطيط يجعلنا ننظر إلى ما بين أقدامنا، في عالم زاخر بالأحداث، وتعثره التغيرات الجذرية المتسارعة بشكل يومي.

و قد ساهمت إلى حد بعيد طبيعة البنى المجتمعية في الغرب في بلورة تلك القضية في وعي الممارسين والمنظرين على حد سواء، بينما ظلت أقل إلحاحاً لدى المجتمعات العربية وفئات التربويين فيها، فكانت ردود الأفعال متفاوتة بدرجة واضحة. ولكن إلى جانب السعي الواعي للدعوى من قبل الممارسين وواضعي السياسات في الغرب، من أجل تعميق المعنى الاستراتيجي المستقل للتخطيط التعليمي، كانت هناك العوامل الأيديولوجية المساعدة، التي مهدت لكي يخرج التخطيط الاستراتيجي إلى حيز التطبيق: فكانت أزمة التمويل في الثمانينيات، كذلك أزمة الفاعلية والدخول إلى عصر المعرفة المتجددة، بمثابة عنق الزجاجة الذي يتلوه الانفراج والحل، فكان الاتجاه نحو الأخذ بمنهجية التفكير والتخطيط والإدارة الاستراتيجية في التعليم تمثل الأسلوب الأمثل للانتقال من حالة السكون ورد الفعل إلى المحاولات الجادة للتأثير في المستقبل في ضوء الرؤى المستقبلية الواضحة.

#### أولاً: مفهوم "الاستراتيجية" Strategy :

لقد بدأ استخدام كلمة الاستراتيجية أصلاً في الحياة العسكرية وتطورت دلالاتها حتى أصبحت تعنى فن القيادة العسكرية في مواجهة الظروف الصعبة، وحساب الاحتمالات المختلفة فيها، واختيار الوسائل الرئيسية المناسبة لها.

وقد امتد استعمال هذه الكلمة في السنين الأخيرة بمعانٍ متقاربة في مجالات أخرى اجتماعية واقتصادية وسياسية على السواء، فالاستراتيجية تعد فن وعلم تحديد القوى الأساسية، القادرة على تحقيق الأهداف الكبرى، وأساليب تعبئتها وتحريكها لتحقيق هذه الأهداف<sup>١</sup>. وهي أيضاً قد تعنى بصورة مجملية الأفكار والمبادئ الرئيسة التي

١ - حسين كامل بهاء الدين: التعليم والمستقبل، دار المعارف، القاهرة: ١٩٩٧/ص ٨٢.

تستخلص من النظر في المسائل الخاصة بمجال واسع نسبياً من مجالات الحياة، وتقدير أحوالها وخصائصها واحتمالاتها، والتي تحدد مسارات العمل واتجاهاته في معالجة تلك المسالك من جميع جوانبها، وهي مسارات يتم اختيارها من بين عدد أكبر، وينطوي تحديدها واختيارها على شيء من المرونة التي تتيح تبديلها مراعاة للاحتمالات التي يتكشف عنها الواقع وتبدل الظروف فيه.

وقد تناول المتخصصون مفهوم الاستراتيجية بالتحليل في عشرات الكتابات، وقد يكون تحليل "ماينتزبرج" Mintzberg "غوشال" Ghoshal و "كوين" Quinn ١٩٩٥، من أهم تلك التحليلات فقد عرفت الاستراتيجية بما يأتي<sup>١</sup>:

- (١) الاستراتيجية بوصفها "خطة" Plan: تتضمن الانتهاج الواعي لمسار معين من الأفعال الموجهة، والذي تم تبنيه بشكل مقصود سلفاً.
- (٢) الاستراتيجية بوصفها "حيلمة" Poly: وهي تتضمن اتخاذ موقف ما المراوغة الخصم ويبدو هذا واضحاً في المجال العسكري.
- (٣) الاستراتيجية بوصفها "نموذجاً" Pattern: وهي بهذا التعريف تتصل بنمط معين من السلوك يتكرر بشكل ثابت، إما عن تمحيص وتقليب للأمر على كل وجوهها (استراتيجية موجهة) Intended، وإما من خلال تطوير نموذج قائم فعلاً من السلوك (إستراتيجية بازغة) Emergent.
- (٤) الاستراتيجية بوصفها "وضعا" Position: بمعنى أن المنظمة تسعى إلى توجيه ذاتها لكي تتبوأ وضعا معيناً يفرضه عليها الوسط الذي تعمل فيه.
- (٥) الاستراتيجية بوصفها "منظوراً" Perspective: بمعنى أن المنظمة تحاول تبيان موقعها في المستقبل، والطريق الذي يجب أن تسلكه إلى ذلك الموقع.

١ Dalin,P.: school development , theories and Strategies ,London ,Chassell, 1998, pp.133-135.



والواقع أن هذه المعاني الخمسة البادئة في الإنجليزية بالحرف (P)، قابلة للتحقق في حالة التخطيط الاستراتيجي التعليمي، لأنها تعبر عن حالات أو مواقف تخطيطية متباينة قد تعترى مسار العمل باستمرار، وعندئذ تمثل الاستراتيجية بالنسبة للإدارة التعليمية، تلك الخطة أو النموذج السلوكي الذي يكامل بين الأهداف، والسياسات، وتتابع الأفعال، ويوجه عمليات تخصيص الموارد، في سبيل إحداث التغيير إلى الأفضل ومواجهة التحديات.

### ثانياً: تعريف التخطيط الاستراتيجي

يتصف علم الإدارة التعليمية، بما توصف به سائر العلوم الاجتماعية بالاختلاف في المفاهيم وتنوعها حيث يشير (فيري D. Verry) في هذا الصدد إلى أن الاصطلاحات العلمية في الكتابات الإدارية تتعدد التعريفات حولها، وينسحب ذلك القول على مصطلح التخطيط الاستراتيجي الذي يمثل وليداً جديداً لعلم الإدارة العامة والتعليمية خاصة<sup>١</sup> وتتعدد تعريفات التخطيط الاستراتيجي وفق مجالات استخداماته وأدواره وهو ما سنوضحه فيما يلي:

١- في مجال الإدارة: ينظر (ستينر Steiner)<sup>٢</sup> إلى التخطيط الاستراتيجي من خلال محاور تمثل المجال المحيط بالمصطلح وهي:

أ- البعد المستقبلي للقرارات: حيث يتجه التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف المحتملة مستقبلاً؛ ومن هذا المنطلق فإن التخطيط هنا يعني تصميماً أو نموذجاً للمستقبل المأمول وتحديد الآليات المؤدية إليه.

ب- التخطيط الاستراتيجي كعملية: فالتخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية، تبدأ بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات، والسياسات، ثم الخطط لا سيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الاستراتيجية بصورة تتحقق من خلالها الأهداف المرسومة. وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها ويحدد مسبق نوع الجهد

١ - Verry D. W.: "University Internal efficiency in Economics of education: research and studies: Edited by George Pasacharopoulos", Oxford Bergman press, 1998

٢ -- Steiner G.A "strategic planning: what every manager Must know" New York , the free Press , Macmillan company, 1979.p.p 46-58



التخطيطي المطلوب، وزمن توقيته وآلية تنفيذه والفرد أو الجهة التي ستولى عملية التنفيذ، وكيفية معالجة النتائج، وهو عملية تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي قد تحدث في البيئة.

ج- التخطيط الاستراتيجي كفلسفة: حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً وأسلوباً للحياة وهو يركز على الأداء المبني على أساس من الدراسة والتنبؤ بالمستقبل.

ويتناول (تريجو وزيمرمان Trego & Zimmerman)<sup>١</sup> التخطيط الاستراتيجي من حيث الدور فيعرفانه: بأنه تلك الوسائل التي تمكن المنظمة من الإجابة عن كل الأسئلة المتعلقة بماذا؟ وكيف؟ ما الفكر الاستراتيجي التنفيذي؟ الذي يجب عن آلية تنفيذ المنظمة لأهدافها؟ ومن ثم فإن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل، وهو إيطار للخيارات التي تحدد مستقبل واتجاه تنظيم معين.

ويعرف (برايسون Bryson)<sup>٢</sup> التخطيط الاستراتيجي بأنه شكل من أشكال التخطيط تم تصميمه بغية مساعدة المؤسسات، وهو جهد منظم لتقديم القرارات، وممارسات جوهرية تشكل اتجاه وطبيعة أنشطة المنظمة. ومساعدتها على الاستجابة بشكل جيد للظروف المتغيرة.

وفي الإدارة التعليمية، أوضح (بترسون M. Peterson)<sup>٣</sup> أن التخطيط الاستراتيجي التعليمي يستهدف تعزيز عملية التكيف، والانسجام بين المؤسسة التعليمية، والبيئة التي تتميز بطابع التغير، وذلك من خلال تطوير نموذج مرن قابل للتعديل، بغية تحقيق المستقبل المنشود للمنظمة التعليمية.

<sup>١</sup> Trego B. & Zimmerman W. J., " top management strategy " N new York Simon and Schuster 1980 Op. Cit.p32

<sup>٢</sup> - Bryson, J. "Strategic planning for public service and Non profit Organization", New York Bergman press, 1993., p23

<sup>٣</sup> - Peterson, M. "Analyzing Alternative Approaches to planning, in Jedomus, p. & Peterson. M(Eds) improving Academic Management" San Francisco Jossey. Basspublishers, 1980 ,,,pp52-58

إن التحدي الحقيقي الذي يواجه التخطيط الاستراتيجي التعليمي يتمثل في كيفية إحداث التوازن بين الطبيعة المستقرة للبنية التنظيمية التي تطلبها العمل التعليمي، فيما يتصل بالجوانب التعليمية، وبين الطبيعة المتغيرة التي تطلبها إعداد الطالب لمستقبل غير معلوم متسارع. الأمر الذي يحتم وجود مستويين متوازيين باستمرار من الأنشطة التخطيطية التعليمية: الأول هو مستوى الفكر المستقبلي والتخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، والثاني هو مستوى التخطيط الإجرائي العملي لتطوير الإدارة التعليمية على المدى المتوسط والقريب.

مخلص مما سبق إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو شكل من أشكال التخطيط تتصور بها المنظمة مستقبلها وتتخذ في سبيل ذلك بعض الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك المستقبل. وتوفر هذه الرؤية المستقبلية لحالة المنظمة كلا من الاتجاه الذي يجب أن تتحرك فيه والطاقة المطلوبة لبداية ذلك التحرك.

وعلى ذلك فالتخطيط الاستراتيجي أكبر من مجرد محاولة توقعات المستقبل والاستعداد تبعاً لذلك فإن الرؤية المستقبلية تتضمن الاقتناع بأن صورة المستقبل يمكن التأثير عليها وتغييرها بما نفعه الآن.

**العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير والإدارة الاستراتيجية:**  
لفهم أفضل لطبيعة العلاقة بين هذه المفاهيم أي التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية فإننا بحاجة لتعريفها كما يلي:

فالتفكير الاستراتيجي: هو ذلك النوع من التفكير الذي يساعدنا على إجابة السؤال: هل نحن نقوم بفعل الشيء الصحيح؟ وهو يحتاج لثلاثة أمور ليكون تفكيراً استراتيجياً وهي أن يكون:<sup>١</sup>

١ - مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج الإدارة العليا، كيف تفكر استراتيجياً، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٢، ص ٢٨

١. قادراً على الخيال المستقبلي.
٢. مستوعباً للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وخاصة المنافسين وعلاقتهم بتحقيق أهداف الإدارة التعليمية.
٣. مبدعاً في إيجاد الاستجابات المناسبة للتعامل مع القوى الداخلية والخارجية في الإدارة التعليمية.

إن التفكير الاستراتيجي هو تفكير متسلسل في خطواته ومنظم في إجراءاته للوصول إلى الهدف المنشود في إطار من التراكمية وبعد دراسة جميع الخيارات الممكنة والتفكير في جميع السيناريوهات المحتملة. والتفكير الاستراتيجي يعد أرقى أنواع التفكير وأكثرها إنتاجية ويعد سمة من سمات القائد المبدع، ومؤشراً من المؤشرات التي تنمي قدرة الإدارة التعليمية على مواجهة أي تطورات قد تطرأ عليها.

أما الإدارة الاستراتيجية: فهي تعتبر تطبيقاً للتفكير الاستراتيجي وترجمة له بصيغة عملية. فهي ميدان اختبار ، وتركز على الإجابة من تساؤل مفاده: هل نحن نقوم بفعل الشيء الصحيح؟ فالإدارة الاستراتيجية تركز على المستقبل في إطار الواقع. وهي في الوقت نفسه عبارة عن اتخاذ القرارات الرئيسة ذات التأثير على مستقبل الإدارة التعليمية والتي تعمل على تحقيق الاستخدام الأفضل لموارد الإدارة التعليمية في ظل بيئتها المتغيرة كما أنها تركز على تحليل المشكلات وتحديد الفرص التي تواجه الأفراد والإدارة في الإدارة التعليمية. ومن أهم المراحل الأساسية للإدارة الاستراتيجية التحليل الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والتنفيذ والرقابة الاستراتيجية<sup>١</sup>.

وبالنسبة للتخطيط الاستراتيجي فهو- إضافة لما سبق تعريفه- يعد عمليات منظمة تقود لتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وكيفية تحقيق هذه الأهداف. ويمثل التخطيط الاستراتيجي الإدارة الأفضل لتحقيق كفاءة الإدارة التعليمية وفعاليتها وبالتالي استمرارها واستمرار عطائها. والتخطيط الاستراتيجي هو حلقة



الوصل بين التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية فهو الذي يحول الأفكار إلى مشاريع وبرامج ونشاطات وسياسات، وهو الذي يحدد جوانب القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة، وهو الذي يجعل من القيم والمبادئ المعلنة الدستور الأخلاقي والمرجعية الحاكمة في الإدارة التعليمية.

وبالنسبة للفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى فيبينه الجدول التالي:

جدول (١)

يوضح المقارنة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الطويل المدى:

التخطيط الطويل المدى	التخطيط الاستراتيجي
نظام مغلق يتم في نطاقه تطوير الخطط القصيرة المدى أو برامج العمل.	نظام مفتوح يؤكد التنظيمات التي بموجبها تتغير باستمرار مع تغير احتياجات المجتمع الأكبر.
البرنامج النهائي لخطة التحليل الداخلية.	عملية التخطيط، وضع الرؤية، البيئة الخارجية، القدرة التنظيمية، تعليم الموظفين والمجتمع.
إدارة تخطيط أو متخصصين.	مجموعة صغيرة من المخططين مع مشاركة واسعة من قبل القائمين على المجتمع.
البيانات الموجودة التي يتم بموجبها رسم خطط المستقبل.	الاتجاهات الحالية والمتوقعة لاتخاذ القرارات الحالية.
التغيرات، التخطيط، الأساليب الداخلية، التخطيط الداخلي، والخارجي.	التغيرات التي تحدث خارج التنظيم، والقيم التنظيمية، والإجراء المساند.
الأهداف والأغراض التنظيمية لخمس سنوات من الآن.	يسأل عن القرار المناسب اليوم على أساس فهم الوضع بعد خمس سنوات من الآن.
مجموعة البيانات المفصلة والمتراطة فيما بينها، خطط الوكالات وعمليات استنتاج الميزانيات بطرق استقرائية.	صنع القرار البديهي والإبداعي بشأن كيفية توجيه التنظيم على مدى الوقت في بيئة دائمة التغير والعملية التي تتم على مستوى التنظيم والتي تتكهن بالمستقبل، وتصنع القرارات وتتصرف على ضوء رؤية متفق عليها.



ويمكن أن نخلص مما سبق إلى أن الإدارة الاستراتيجية هي التي يمكن اعتبارها الوعاء الذي يتخذ من التفكير الاستراتيجي أساسا ، ويتم ذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي كأسلوب ، ومن هنا يجب العمل على ضرورة بل حتمية التكامل بين التفكير الاستراتيجي كقوة دافعة والتخطيط الاستراتيجي كأداة فاعلة والإدارة الاستراتيجية كوسيلة عملية لترجمة الأفكار والخطط إلى واقع عملي ملموس. وسوف يقتصر في الفصل الحالي التركيز على. التخطيط الاستراتيجي.

#### ثالثا: التخطيط الاستراتيجي كمطلب للتخطيط للمستقبل :

تعتبر التربية عملية إعداد الأفراد للمستقبل، فالمتعلم الذي يدخل المدرسة هذا العام لن ينخرط في سوق العمل قبل مدة تتراوح بين (١٢) إلى (١٦) عاما (تقريبا)، كما أن الإمكانيات المتوافرة الآن ربما لن تصبح صالحة لاستيعاب الأعداد المستقبلية أو لن تصلح لاستيعاب التطورات المستقبلية التي يفرضها تطور التربية أو التطور العلمي والتقني. وربما كان التطور أقل حدة في العقود الماضية سواء من الناحية الكيفية أو الكمية حيث كانت أعداد المعلمين تناسب التطورات المجتمعية لعدة عقود، وكان التزايد في أعداد المعلمين والتطور في التجهيزات التربوية محددًا بحيث يمكن التنبؤ به واستيعابه.

أما في الوقت الحاضر فإن التطورات المتسارعة، والتقدم في مجال الفكر والتطبيق التربوي والمتغيرات المجتمعية تجعل مهمة التخطيط التربوي أكثر صعوبة ودقة. حيث يرتبط عمل التخطيط بالمستقبل الذي يتصف تخطيطه بمجموعة من المواصفات من أهمها:<sup>١</sup>

#### ١ - التحول من التخطيط الاستاتيكي إلى التخطيط الديناميكي:

حيث إن الاستعداد للقرن الحادي والعشرين يقتضي تحديد الرؤية في طريقة عمل المؤسسات التربوية بحيث يكون التخطيط التربوي حلا للمشكلات القادمة ، والتخطيط

١ محمد السعيد عبد المقصود، التخطيط التربوي في الدول العربية ، ورشة عمل إقليمية حول المفاهيم والأساليب الحديثة في التخطيط التربوي القاهرة ١٥ - ١٩ سبتمبر ١٩٩١

التربوي في ضوء هذا التوجه قد يصبح مؤثرا في توجيه النظام التعليمي أكثر من مجرد الاستجابة لأزماته.

٢ - الانتقال من التخطيط التكنوقراطي إلى التخطيط الاستشاري؛  
حيث إن النظام التعليمي نظام معقد ومتشابك وله ارتباطات مع معظم النظم إن لم يكن كل النظم المجتمعية ، وعمليات اتخاذ القرار لتطوير النظام يجعل من العمل التخطيطي مشاركة واسعة تمتد من العاملين في النظام التربوي إلى أولياء الأمور والقطاعات العريضة المستفيدة والممولة للنظام التعليمي.

٣ - الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي بدلا من التخطيط التكتيكي؛  
حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة لتحقيق التوازن بين العمليات التعليمية المختلفة في الأجل القصير، أما الأجل الطويل فيتم النظر إليه كأداة لتحقيق التغير الهيكلي المطلوب في مجالات التنمية.

٤ - الاتجاه إلى التخطيط الاستراتيجي بدلا من تخطيط الأزمات؛  
وهذا يتطلب الاتجاه نحو تقويم البدائل المستقبلية لتطوير العمل التربوي، بما يحقق الاستجابة لحاجات المجتمع، حيث تقدم الخطط التعليمية مجموعة من البدائل والسيناريوهات لتطوير العمل التربوي. وذلك بدلا من وضع خطط لاستيعاب المتغيرات وتقادي الأزمات.

٥ - الابتعاد عن المسارات الحرجة للتخطيط؛  
وهذا يتطلب عدم الاعتماد على مسار وحيد حرج، لتحقيق الخطة التعليمية قبل وضع حد أدنى للميزانية دون وجود فائض يتم الصرف منه في حالة عدم كفاية الميزانية، أو الاعتماد على مصدر وحيد لتوفير القوى البشرية، أو ضغط أوجه الإنفاق لتحقيق توفير على حساب جودة العمليات التعليمية. وكل هذه المواصفات تتجه نحو أن يكون التوجه الاستراتيجي هو التوجه الذي يحظى بأولوية متقدمة في نظم التفكير والتخطيط.

#### رابعاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي ومميزاته :

- يتصف التخطيط الاستراتيجي بعدد من الخصائص التي تميزه عن غيره من أنواع التخطيط الأخرى ، كما يلي:
- يتميز بالديناميكية والتغيير المستمر والتفاعل مع بيئته الخارجية غير المستقرة ويفترض أن المؤسسة التعليمية نظام مفتوح.
  - يركز على العمليات الكفيلة بإنجاز الأهداف.
  - عقلاني لأنه إلى جانب الاهتمام بالجوانب العقلانية يأخذ في حسابه الجوانب غير العقلانية الناتجة من الطبيعة المتغيرة للظروف ويعترف بتأثيرها في المنظمة.
  - يركز على البيئة الخارجية والداخلية، وعلى المعلومات الكمية والكيفية معاً، والقرارات الحذسية المتعلقة بالالتزامات المالية، كما ينظر إلى التخطيط على أنه عمليات مترابطة وليس وظيفة معزولة، لذا يهتم بالمساهمة الواسعة في عملية التخطيط من عدد كبير من أفراد المؤسسة.
  - يستخدم الاتجاهات الحالية والمستقبلية لاتخاذ قرارات تتعلق بالحاضر والمستقبل على السواء.
  - يركز على الابتكار والإبداع والحُدى؛ أي على فن التخطيط والإدارة وصناعة القرار.<sup>١</sup>

ورغم المميزات السابقة للتخطيط الاستراتيجي فيجب أن نؤكد أنه ورغم فوائده الجمة ، إلا أنه لا يعتبر العصاة الساحرة التي تحل كل شيء ، بل إن قدرته على التعامل مع مستقبل غامض وغير مؤكد الحدوث تبقى قدرة محدودة ، خاصة في ضوء التطور والتغير السريع للحياة والتطور الأسرع للمعرفة والثقافة.<sup>٢</sup>

١ فؤاد أحمد حلمي وآخرون، التخطيط التربوي مبادئ وأساسيات، وزارة التربية والتعليم ، سلسلة إصدارات الإدارة العامة للتخطيط، ١٤٢٣هـ (٢٠٠٢ م)، ص ٦٠.  
٢ وزارة التربية والتعليم: رؤية للتعليم ٢٠٢٠، دولة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٠م، ص ١٠.



#### خامساً: أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن أن نجملها فيما يلي<sup>١</sup>:

- زيادة التواصل والتفاعل بين المؤسسة والمجتمع فيزداد الوعي المجتمعي.
- تحسين عملية ومناخ صناعة القرار وتطوير مناخ العمل.
- الإسراع بالنمو وتعظيم الفائدة.
- الرقابة على العمليات الجارية.
- الاهتمام بالممارسات المستمرة.
- وضع القضايا الاستراتيجية في بؤرة اهتمام الإدارة العليا.
- قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المتغيرة.
- خلق قاعدة بيانات دقيقة أمام المسؤولين كي يتمكنوا من صنع قرارات رشيدة.
- توفير إطار مرجعي للميزانيات، والخطط الإجرائية قصيرة المدى.
- توفير التحليلات الموقفية، والمخاطر لبيان إمكانية المنظمة في ضوء جوانب القوة والضعف لها.
- تصميم خريطة تبين الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة وآلية تحقيق ذلك.

#### سادساً: متطلبات عامة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي الناجح:

- يجب تقديم الدعم المباشر والمتابعة المستمرة من القيادة المؤسسية من ناحية ، وتفهم وتعاون معها من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- لا بد من التحالف العضوي بين الوحدات المسؤولة عن التخطيط وتلك المسؤولة عن الموازنة ، والمسؤولة عن تقويم الأداء والبحث المؤسسي<sup>٢</sup>.

١ - لمزيد من التفاصيل راجع:

- المرجع السابق (رؤية للتعليم ٢٠٢٠)، والصفحة نفسها.

-Steiner G., Op. cit.

٢ - وزارة التربية والتعليم: رؤية للتعليم ٢٠٢٠، دولة الإمارات العربية المتحدة، مرجع سابق ص ١١.



- أن تتوافر لدى القيادات الإجابة الحقيقية عن المستهدف من عمليات التخطيط فإذا كنا لا نريد تغيير أي شيء، فلماذا نثقل أنفسنا بعناء التخطيط؟
- أن يركز في عمليات التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التغيير الحقيقي في سياسة الإدارة التعليمية. و جعل الطالب محور اهتمامات الإدارة التعليمية ككل ، وهذا يتطلب دعماً مستمراً لمواجهة الميل الإنساني الطبيعي لتكرار التصرفات المألوفة وكذلك عادات الماضي الراسخة.
- رغم أن إعداد خطة أو وثيقة العمل الاستراتيجي هو هدف أولي واضح فإن الهدف الحقيقي هو ضمان التطبيق الناجح لها.

#### سابعاً: منهجية التخطيط الاستراتيجي وخطواته :

- إن إصلاح التعليم ليس حدثاً ، ولكنه عملية مستمرة ومخططة أي تتوسل بمنهجية التخطيط الاستراتيجي التي تستند إلى خطوات منطقية تنسيقية متكاملة يمكن تصورها على النحو التالي:<sup>١</sup>
- ١- تحديد الأسس التي تركز عليها عملية التطوير مثل الدين الإسلامي ، التراث الحضاري العربي ، التاريخ ، وتوجهات القيادة العليا.
  - ٢- تقويم البيئة الخارجية للنظام التعليمي وعلاقته كنظام فرعي بغيره من عناصر النظام المجتمعي الأكبر ( مثل السكان ، الاقتصاد ، سياسة التنمية.. ) والتعرف على مكانة التعليم في النظام الاجتماعي ، ومدى تفاعله وعلاقاته بالأنظمة الأخرى.
  - ٣- تقويم البيئة الداخلية للتعليم بما فيها من كفاءات وموارد بشرية واقتصادية ومعلومات ، وبما لديها من استراتيجيات شاملة وخطط تشغيلية ، وكذلك مستوى أدائها وما حققته من إنجازات وما لم تحققه ، وما يوجد به من مشكلات ومعوقات.

١ وزارة التربية والتعليم رؤية للتعليم ٢٠٢٠، دولة الإمارات العربية المتحدة، مرجع سابق ص ١٥ - ١٦.

- ٤- وضع أهداف استراتيجية طويلة المدى تعبر عن الطموح المؤسسي لمواجهة التحديات.
- ٥- وضع محاور استراتيجية تحكم حركة السياسة التعليمية وتوجهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتتضمن مبادئ ونتائج التطوير.
- ٦- وضع بدائل عملية ومقترحات وبرامج عمل لوضع الأهداف الاستراتيجية موضع التنفيذ والمفاضلة بينها وفقاً لمجموعة من المعايير التي يقترحها المخطط وتعتمدها القيادة التربوية.
- ٧- وصف المنظمة في المستقبل وهو ما يعرف بـ"رؤية النجاح" وهي حصيلة العمليات النسقية. أي أن السياسة وحدها لا تكفي، ولكن لابد من ترجمتها إلى بدائل ومشروعات وبرامج.
- ٨- الأفعال، وهي خطوة تعني بوضع الخطط والمشروعات موضع التنفيذ بعد توفير متطلباتها من المال والبشر والثقافة.
- ٩- النتائج التي تعكس مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية وجدوى نجاح الرؤية المستقبلية في تحريك النظام التعليمي نحو مزيد من الفاعلية والكفاءة والكفاية.
- ١٠- تقويم الإنجازات كمياً وكيفياً، لمعرفة أثرها المباشر والمتباعد والمتزايد.
- ١١- إعادة التخطيط أو بدء دورة أخرى من التخطيط الاستراتيجي ورؤية مستقبلية أخرى تستوعب كل الدروس المستخلصة من الحقبة الزمنية السابقة، وتستجيب للتحديات المستمرة والمستجدة.

#### ثامناً: بعض نماذج التخطيط الاستراتيجي :

هناك العديد من النماذج للتخطيط الاستراتيجي، ولكل نموذج من هذه النماذج إيجابياته وسلبياته ووظائفه. وفيما يلي بعض هذه النماذج:

#### أ: نموذج ستينر (١٩٧٩) :

يطرح ستينر نمودجاً شاملاً لعناصر وعمليات التخطيط الاستراتيجي ويطلق ستينر على هذا النمودج "النمودج الوظيفي" للتخطيط الاستراتيجي، فهو كما يقول يشتمل على المكونات والعمليات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي وهو قابل للتعديل والتغيير حسب

ظروف الإدارة التعليمية، وقابل للاستخدام في المنظمات والمؤسسات الربحية وغير الربحية، مع ضرورة إحداث بعض التغييرات.. لجمع هذه الأسباب يعد هذا النموذج كما يقول صاحبه النموذج الوظيفي".

ويتكون هذا النموذج من ثلاث مراحل رئيسية هي: مرحلة المقدمات المنطقية ، ومرحلة إعداد الخطة ومرحلة التطبيق والمراجعة. ويمكن تلخيص هذه المراحل كما يلي:

#### مراحل التخطيط في نموذج ستينر (Steiner) :

##### المرحلة الأولى - المقدمات المنطقية

وتنقسم هذه المرحلة بدورها إلى عمليتين ، الأولى تهتم برصد الجهود المبذولة في عمليات التفكير المؤسسي في التخطيط ونوع المعلومات الأساسية التي يمكن أن نستند إليها في تنفيذ الخطط. ويطلق على هذه المرحلة مرحلة التخطيط للتخطيط *planning for planning*، وتركز العملية الثانية على دراسة الوضع الراهن بجمع البيانات المتعلقة بالتوقعات الخاصة بالاهتمامات الخارجية والاهتمامات الداخلية والماضي والحاضر والتنبؤ بالأداء المستقبلي وتوقع الفرص، والمخاطر البيئية الخارجية في إطار إيجابيات المؤسسة وسلبياتها.

##### المرحلة الثانية - تشكيل الخطط :

تشمل المرحلة الثانية رصد الوضع الراهن، ثم وضع استراتيجيات مثالية أو متكاملة واستراتيجيات للبرنامج، وتضم الاستراتيجيات المثلى: الأنشطة الأساسية والأهداف، والسياسات، وتنظيم المصادر، والاستفادة بها في المشروعات التي تتفاعل مع الأنشطة الرئيسة، وعموماً تستهدف تلك الخطوة تدعيم المؤسسة أو المنظمة وتحديد أو بيان أهدافها الأساسية وتصميم الوسائل الأكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف. ومع الوصول إلى الاستراتيجية المثالية تتجه العملية إلى تطوير خطط أو برامج متوسطة المدى تكون محققة لوصف كامل لآلية تنفيذ الاستراتيجية المثالية، ثم تأتي الخطط طويلة المدى، والتي تتضمن تحليلاً تنفيذياً للخطط متوسطة المدى .



### المرحلة الثالثة - التنفيذ والمراجعة :

وهي تعرف بمرحلة التنفيذ والمراجعة، وتشتمل على جميع الأنشطة الإدارية بما تمويه من الدافعية والرقابة والتقويم ، وفي هذا الصدد يأتي اهتمام الإدارة العليا بالخطط والنتائج على قمة العوامل التي تعزى إليها المقدرة على إنتاج خطط متميزة...

وعلى جانب آخر فلقد أوضح ستينر أن هناك أربعة مسارات/ طرق إجرائية يمكن لأي مؤسسة/ منظمة اتباعها بغية تصميم وتنفيذ خطة استراتيجية يمكن تطبيقها في الواقع وذلك على النحو التالي<sup>١</sup>.

### جدول (٢) مسارات نموذج ستينر Steiner

المسار الأول	المسار الثاني	المسار الثالث	المسار الرابع
١- صياغة الخطة ١- توضيح إطار الخطة. ب- توضيح النتائج المتوقع. ج- تحديد كيفية تطوير الخطة. * من يفعل ماذا؟ * ما الوقت؟ * ما المعلومات المطلوبة؟ ٢- تطوير المدخلات أ- التاريخ الماضي ب- الاتجاهات البيئية الرئيسية. ج- الفرص والمخاطر د. نقاط القوة والضعف الداخلية. هـ- القيم والحسابات الخاصة بالمديرين. ٢- تقييم بدائل الأداء أ- الطلب على الخدمة التعليمية ب- العوائد ج- تطوير المنتج التعليمي	بيان نوع المؤسسة التعليمية التي تبتغيها ٢- تحليل المستفيدين ١- من هم؟ ب- وكيف يمكن تقسيمهم؟ ج- لماذا يقبلون على ناتج هذه المؤسسات التعليمية؟ د- هل سيحدث تغير، كيف؟ هـ- ما مؤشرات الطلب على التعليم وهل سيحدث تغير في هذه الأوضاع؟ ٢- تحليل ميدان العمل الذي تقوم به المؤسسة التعليمية؟ ١- الاتجاهات. ب- الصراعات. ج- العوائد المتوقعة. ٤- ما هي الفرص والمخاطر المحيطة ٥- ما هي جوانب القوة والضعف في المنظمة/ المؤسسة؟	١- تنمية فهم حديث للتخطيط الاستراتيجي أ- الإطار النظري الوثيق بذلك. ب- الاستشارات الإدارية ج- جلسات النقاش. د- الزيارات الميدانية المؤسسات التي تستخدمه. ٢- بيان نقاط القوة والضعف. ٢- تحديد الإستراتيجيات وكيفية الاستعادة وتجنب المخاطر. ٤- تقديم اختيار الاستراتيجيات. ٥- تنفيذ الخطط بالنسبة للإستراتيجيات الهامة. ٦- صياغة الأهداف الجوهرية للمنظمات/ المؤسسة. أ- الفلسفة والأهداف. ب- الأهداف طويلة المدى. ج- مطالب السوق.	١- أين نحن؟ أ- الفلسفة، التوجه. ب- التمويل. ٢- إلى أين نريد أن نصل؟ توضيح مبدئي للأهداف. ب- البدائل الاستراتيجية . ج- تقديم البدائل في ضوء نقاط القوة والضعف. ٣- هل من الممكن الوصول إلى: أ- قوة الدفع الراهنة. ب- المطالب المتعلقة بالنظم الأساسية. ج- المطالب المتعلقة بالأفراد. د- المطالب المتعلقة بالتمويل. ٤- ما هي الاستراتيجيات التي ستحقق الأهداف؟ أ- تكرار الاستراتيجيات والأهداف في ضوء القيم الإدارية والوضع الراهن. ب- القرارات الختامية المتعلقة

١ - Steiner G., Op. cit. □



المسار الأول	المسار الثاني	المسار الثالث	المسار الرابع
د- قوة العمل في الميدان	٦- ما هي الاستراتيجيات	د- العوائد.	بالأهداف
٤- توضيح الاستراتيجيات والسياسات الرئيسية.	الملائمة؟	٧- إعداد خطط مشتركة	ج- القرارات الختامية المتعلقة بالاستراتيجيات.
أ- ميادين الطلب على المخرجات التعليمية.	٧- تقديم الاستراتيجيات.	أخرى:	٥- ما هي القرارات التي يجب اتخاذها حالياً ونسعى للوصول إليها؟
ب- نوعية مخرجات التعليم.	٨- تطوير/ تنمية الأهداف.	أ- قوة العمل.	أ- الميزانيات قصيرة المدى.
ج- التمويل.	٩- إعداد الخطط الكاملة لتنفيذ الاستراتيجيات.	ب- التمويل.	ب- التطبيقات والقرارات قصيرة المدى.
د- أصحاب العمل.	١٠- تطوير خطط للحالات الطارئة.	ج- الامتيازات.	٦- الإداء الضابط.
هـ- الرسوم الدراسية.	١١- ترجمة الخطط إلى ميزات.	٨- الأداء الضابط.	٧- إعادة الدورة سنوياً.
و- التكنولوجيا.	١٢- الأداء الحاكم.	٩- إعادة الدورة سنوياً.	
٥- تطوير خطة كاملة متوسطة المدى.	١٣- إعادة الدورة سنوياً		
٦- تحديد القرارات الراهنة.			
٧- الأداء الضابط.			
٨- إعادة الدورة سنوياً			

ب: نموذج كوفمان-Kaufman (١٩٩٦):

يتبنى كوفمان نموذجاً يطلق عليه النموذج الشامل الذي ينقسم إلى ثلاثة مستويات تخطيطية تبدأ بالنظرة الكلية ثم التخطيط ثم التطبيق والتطوير، وفي المرحلة الأولى تحدد الرؤية الكلية للمنظمة وهي التي تحدد إلى أين تريد الإدارة التعليمية الذهاب؟ أو بلغة أخرى ما هي محطة الوصول؟ ومن خلال هذه الرؤية الكلية يتم صياغة الرسالة وهي عبارة عن شرح أكثر تفصيلاً وتحديداً لمضمون الرؤية، وتحمل في محتواها العناصر الرئيسية التي من شأنها تحقيق الرؤية، ويتم تحديد الرؤية والرسالة في ضوء تحديد احتياجات وفجوات الإدارة التعليمية، والخطوة الأخيرة في هذا المستوى التخطيطي "مستوى النظرة الكلية" تتم تحديد أهداف الرسالة أو ما يمكن تعريفه بالأهداف الاستراتيجية بحيث تعبر بشكل دقيق وبصيغة إجرائية عما ينبغي الوصول إليه لتحقيق الرسالة، ومن ثم الرؤية، وبهذا يبدأ المستوى التخطيطي الثاني وهو ما يعرف بالتخطيط.

وفي هذا المستوى يتم إجراء تحليل الواقع وتشخيصه باستخدام الأسلوب المشهور SWOT الذي يحدد جوانب القوة والضعف والمخاطر والفرص المتاحة للمنظمة ثم تأتي عملية تحديد الأهداف بعيدة المدى والأهداف الإجرائية قريبة المدى مقسمة على سنوات الخطة.

عند هذه الخطوة تكون الرؤية أو الخطة الاستراتيجية قد اكتملت أو أصبحت جاهزة لتحويلها للمرحلة التي تليها وهي مرحلة التنفيذ التي يتم فيها بناء وصياغة الخطة التنفيذية التي تحدد الأهداف والوسائل وتاريخ البدء والانهاء والكلفة التقديرية ومسؤوليات التنفيذ والمتابعة. ثم تأتي حسب النموذج خطوة تأمين مستلزمات تنفيذ الخطة من مواد ومتطلبات. ثم تبدأ عملية التطبيق والتقويم والتطوير وتحديد مدى الفاعلية والإتقان ، ثم إذا احتاج الأمر إلى إعادة التخطيط والتطوير.

ويمتاز هذا النموذج بربط الإدارة التعليمية بالمجتمع الخارجي ويركز على هذا الجانب ويعتبره أحد أهم عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي. وهناك العديد من المنظمات غير الهادفة للربح والمؤسسات التربوية التي تستخدم هذا النموذج.

ونشير هنا إلى أن وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية قد استبشرت بهذا النموذج في إعدادها للخطة العشرية لها ، وسوف نورد ذلك تفصيلاً في نهاية هذا الفصل.

ج: نموذج فورد وبين (١٩٩٩) :

يعتبر هذا النموذج من النماذج المباشرة في التخطيط الاستراتيجي، ويتكون النموذج من خمسة عناصر أساسية هي الرؤية والقيم وتحليل الواقع ثم تحديد الرسالة فالاستراتيجيات أو الوسائل الاستراتيجية .

وتتلخص الخطوات الخمس فيما يلي:

١. الرؤية: وهي التي تقود الإدارة التعليمية للأمام مع وجود تصور لما تريد الإدارة التعليمية أن تكون عليه في المستقبل.

١- نقلا عن عبد العزيز محمد الحر، التخطيط الاستراتيجي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، ص ٢٤.

٢. القيم: وهي تمثل القوة الدافعة في الإدارة التعليمية كما تمثل المرجعية الحاكمة لأنشطة وبرامج الإدارة التعليمية.
٣. الحاضر: أي انطلاقة للمستقبل مهما كانت قوتها يجب أن تستند إلى الواقع فلا حاضر بلا ماضي ولا مستقبل بلا حاضر.
٤. الرسالة: تمثل الصورة التفصيلية لما ستقوم به الإدارة التعليمية للوصول لرؤيتها وحلمها الأساسي، وهي تركز على المدى الحالي والقريب وصولاً للمستقبل.
٥. الاستراتيجيات: وتمثل مجموعة القرارات والإجراءات والنشاطات التي من شأنها تحقيق الرسالة وبالتالي الرؤية النهائية.

#### تاسعاً: الخطة العشرية لوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية : (نموذج تطبيقي للتخطيط الاستراتيجي)

قد يكون من المناسب بعد استعراض الموضوعات السابقة ، أن يتم عرض نموذج عملي ، وقد يكون النموذج الأنسب بل والمعاش هو ما تقوم به وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في الفترة الحالية ، حيث تنفذ ما سمي بالخطة العشرية للوزارة ، وقد يكون في عرض تلك الخطة كنموذج تطبيقي عملي وتوضيحي الفائدة حيث لازلنا نعيش فيها ومعها.

وقد استندت الخطة إلى منهجية التفكير الاستراتيجي ، واستعانت بمدخل التخطيط الاستراتيجي لوضع وتنفيذ ومتابعة خطة التعليم قبل الجامعي ، وهي تتضمن مجموعة محددة من المراحل والخطوات المترابطة والمتكاملة والتي توجه مراحل عملية وضع الخطة وتنفيذها ، كما أنها تعتبر أداة لضبط اتجاه وقياس مستوى الأداء في تحقيق الخطة لأهدافها.



### آلية العمل والإجراءات المنهجية :

إن أبرز السمات التي يتسم بها التخطيط هي كونه عملية متصلة ومستمرة ومن الصعوبة بمكان الفصل بين أجزائها لنضع لها ترتيباً تتابعياً بل وليس من المنطقي أن تتم عمليات التخطيط في وقت واحد ودفعة واحدة، ومن هنا جاءت أهمية تحديد المراحل و المهام والعمليات التخطيطية لرصد الخطوات الرئيسة وبيان طبيعة كل منها وأبعادها ولتحديد مكانها وزمانها في سلسلة العملية التخطيطية.

وفي ضوء التوجه العام للمملكة العربية السعودية للأخذ بمنهجية التخطيط في سائر المجالات والأعمال ووضع الخطط الوطنية للتنمية، واتساقاً مع المنهج العلمي القائم في وزارة التربية والتعليم ( المعرف سابقاً) واستشعاراً بأهمية التهيؤ والاستعداد للمستقبل فقد رأت الوزارة ضرورة القيام بوضع رؤيتها وتطلعاتها للسنوات العشر القادمة، وقد أوكلت هذه المهمة إلى الإدارة العامة للتخطيط التربوي.

### مراحل وعمليات التخطيط ووضع الخطة:

وفق الأصول المنهجية للتخطيط فقد سارت عمليات التخطيط ووضع الخطة عبر المراحل التالية:

#### أولاً - مرحلة التحضير والإعداد:

تضمنت هذه الخطوة تقويم التجارب (الخطط) القائمة والسابقة للوقوف على جوانب نجاحها أو قصورها وأسباب ذلك وتشخيص الوضع الراهن والعوامل المؤثرة فيه سلباً أو إيجاباً ثم القيام بالدراسات التفصيلية لواقع النظام التربوي ومتطلبات تطويره واتجاهات نموه كما وكيفا.

ولتحقيق ذلك فقد تم اتباع منهجية تحليل الواقع من خلال القيام بعمليات تشخيص أوضاع التعليم وحصر مشكلاته وما ينبغي مراعاته لتحقيق الرؤية



والأهداف المرسومة وما تتطلبه من تغييرات أو تطوير، وقد تمت عمليات التشخيص من خلال:

#### (١) الدراسة الوثائقية التحليلية:

تولى القيام بمهمة دراسة وتحليل وثائق ومصادر الخطة فريق إعداد الخطة ، وقد قام الفريق بحصر المصادر العلمية المتوافرة عن السياسات والخطط والتقارير والدراسات وخطط العمل والرؤى المستقبلية ذات الصلة بموضوعات الخطط التعليمية للمملكة العربية السعودية ، بالإضافة إلى الاطلاع على بعض الخبرات العالمية في مجالات الرؤية المستقبلية والأهداف من داخل العالم العربي وخارجه، و تمت دراسة تلك المصادر وتحليلها والإفادة منها، وقد تركزت عمليات الدراسة والمراجعة المتعمقة على جملة من الوثائق والدراسات والتقارير التربوية، ومنها:

- سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية.
- خطط التنمية الخمسية.
- الخطط التشغيلية لخطط التنمية الخمسية (البنين والبنات)
- البطاقات والتقارير السنوية الإحصاءات السنوية (البنين والبنات) ١٤١٧ - ١٤٢١هـ.
- وثائق اللقاءات السنوية لقادة العمل التربوي.
- مسيرة تعليم البنات بالأرقام خلال تسعة وثلاثين عامًا ١٣٨٠ - ١٤١٩هـ.
- السياسات المستقبلية لتعليم البنات حتى عام ١٤٤٠هـ.
- رؤية مستقبلية للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ١٤١٩هـ.
- تطور التعليم في المملكة العربية السعودية، ملامح من الخطة الخمسية السادسة ١٤١٦/١٥ - ١٤٢٠/١٩هـ.
- تقرير عن المدارس الصغيرة في وزارة التربية والتعليم (المعارف سابقا) (أقل من مائة طالب) ١٤٢٠هـ.
- التقويم الشامل للتعليم في المملكة العربية السعودية ١٤٢١هـ.

- تطور ونمو الوظائف التعليمية في التربية والتعليم (وزارة المعارف سابقاً) خلال عشرين عاماً ١٤٠٢/٠١ هـ - ١٤٢٢/٢١ هـ.
- الخصائص السكانية للسكان في المملكة العربية السعودية ١٤٢١ هـ.
- تمويل التعليم ودعم القطاع الخاص ونشاطاته في المملكة العربية السعودية ١٤١٩ هـ.
- واقع التعليم وبدائل مستقبلية في المملكة العربية السعودية ١٤١٩ هـ.
- تقرير نحو الأمية وتعليم الكبار في المملكة العربية السعودية ١٤٢٢ هـ.
- نماذج جمع بيانات متابعة خطة التنمية السابعة ١٤٢٠/١٤٢١ هـ - ١٤٢٢/١٤٢١ هـ.
- العديد من الرسائل العلمية والدراسات التربوية (الواقعية والاستشرافية) التي عُنت بالنظام التعليمي في المملكة العربية السعودية.
- وثائق التعليم في بعض الدول المتقدمة.

وقد استخلص الفريق من تلك الوثائق جملة من الدلالات المفيدة عن الخبرات الماضية في وضع وبناء خطط وزارة التربية والتعليم (المعارف سابقاً) وحرص الفريق على توظيفها عند بناء الرؤية والأهداف.

#### (٢) الدراسة الإسقاطية:

تمثل الإسقاطات المستقبلية أحد المتطلبات الأساسية لعمليات التخطيط وفي ضوء دقة التوقعات ومصداقيتها يمكن تحديد معدلات النمو المتوقعة في أعداد الطلاب وتقدير الاحتياجات المطلوب توافرها لاستيعاب العناصر الجديدة منهم.

وقد أسندت الدراسة الإسقاطية لفريق من المتخصصين للقيام بعمل دراسة إسقاطية كمية عن التعليم في المملكة خلال السنوات العشر القادمة من أجل استشراف المستقبل تبنى في ضوءها الرؤية والأهداف على أسس سليمة ذات مصداقية علمية.

### (٣) دراسة الواقع التعليمي في إدارات التعليم:

قام فريق الخطة الأساسي بوضع استبيان كمي و كفي ، قصد منه التعرف على الواقع الحقيقي للعملية التعليمية في المناطق و المحافظات التعليمية (بنين و بنات)، وهذه البيانات تشتمل على:

#### (أ) البيانات الكمية:

- نسب النجاح والرسوب والتسرب العامة في الصفوف الدراسية.
- نسب ومعدلات الالتحاق في الصفوف الدراسية الأولى.
- نسب الاحتفاظ بالطلاب.
- نسب انتظام الطلاب والمعلمين.
- المؤشرات الكمية عن الجوانب التي تسهم في تحسين جودة التعليم.
- الفروق بين المناطق في الإنجاز التعليمي.

#### (ب) البيانات النوعية:

- معدل الالتحاق بالصف الأول.
- الملتحقون الجدد بالصف الأول مع خبرة ما قبل المدرسة.
- معدل الالتحاق الإجمالي والصافي في المرحلة الابتدائية.
- معدلات معلم / طالب.
- معدلات معلم / فصل.
- معدلات طالب / مدرسة.
- المعدل الفعلي لساعات التدريس.
- معدل استخدام الوسائل التقنية وشبكات المعلومات والوسائل التعليمية (غرف المصادر والكتب المتوفرة بالمكتبات المدرسية).
- توافر المختبرات والمعامل وكمية الوقت المتاح لكل طالب فيها.
- جودة المبنى المدرسي والبيئة المدرسية.
- جودة نظم تدريب المعلمين وجدواها.



- مدى مراعاة الجوانب البيئية في المناهج والمقررات الدراسية (المضامين والموضوعات الأساسية والأنشطة الصفية).
- مدى ملاءمة وكفاية الأنشطة المدرسية (الكمية والكيفية) لحاجات الطلاب ونصيب الطالب منها.
- كفاءة الخدمات الصحية والبدنية المقدمة للطلاب.
- كفاءة نظم الاختبارات (المعايير والأساليب).
- السياقات الاجتماعية والاقتصادية وانعكاساتها على التعليم ومدى تفاعله معها.
- معدلات الانتظام المدرسي عند المعلمين والطلاب.
- كفاءة نظم الإدارة في المدرسة وفي المستويات الإدارية المختلفة.
- نسب النجاح الخاصة بمواد اللغة العربية والعلوم والرياضيات واللغة الإنجليزية ونسب توزيعات درجات الطلاب فيها وقد اختيرت هذه المواد في ضوء ترشيحات الخبراء والفنيين من خلال استقراء النتائج السابقة للطلاب والطالبات.
- كفاية التمويل للاحتياجات التعليمية.

وقد تم تشكيل فريق عمل مساعد قام بإدخال البيانات بالحاسب وتحليل النتائج وقد أرسلت الاستبانة لجميع إدارات التعليم في المناطق والمحافظات (بنين وبنات) وأوكلت إلى الفريق المختص مهام رصد وتحليل البيانات الواردة واستخلاص وتحديد النتائج.

#### (ج) الدراسات الميدانية :

استكمالا للإجراءات المنهجية لجمع المعلومات عن الواقع التعليمي في الميدان كان من الضروري التوجه مباشرة إلى العاملين فيه والمتعاملين معه وهم المنفذون الحقيقيون للعملية التعليمية للوقوف على آرائهم حول المشكلات والاحتياجات الحقيقية للميدان، وقد قام فريق الدراسة الميدانية باختيار عينة من الإدارات روعي فيها أن تكون ممثلة لمناطق المملكة المختلفة (بنين - بنات) وهي (المنطقة الشرقية والحدود الشمالية ومنطقة مكة المكرمة) وذلك بقصد إجراء مجموعة من المقابلات مع الفئات المستهدفة في هذه الإدارات ، وتمثلت تلك الفئات في ( مدير عام التعليم ومساعديه والمشرفين



التربويين، ومديري المدارس ووكلائها، المعلمون، الطلاب وأولياء أمورهم)، وقد تم جمع وتحليل بيانات تلك المقابلات للوقوف على الاتجاهات العامة للعاملين في الميدان واحتياجاتهم كما تمت إضافة إلى ذلك توزيع (٥٠٠) استبانة على عينة من العاملين في الميدان التربوي والطلاب وأولياء الأمور في جميع الإدارات التعليمية (البنين والبنات) للتعرف على رؤيتهم للواقع التعليمي وآرائهم نحو المستقبل ومقترحاتهم لمواجهة المشكلات القائمة.

#### وقد أفرزت هذه الجهود - في المرحلة الأولى - عن النتائج التالية:

- تحديد المتطلبات و الاحتياجات في ضوء الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وكذلك تحديد الوسائل واختيار أنسبها لتحقيق الأهداف.
- تحديد نسب القبول ومعدلات النمو في كل مراحل التعليم والتنبؤ باحتمالات التغير المختلفة في المجتمع.
- جمع الدراسات التفصيلية عن السكان من حيث تركيباتهم وتوزيعاتهم العمرية المختلفة لتحديد وعمل التقديرات اللازمة واحتمالات النمو المتوقعة وذلك لتقدير العبء المستقبلي على التعليم.
- رصد الإمكانيات البشرية والمادية في جميع إدارات التعليم في المملكة.
- تقدير الاحتياجات الكمية والنوعية اللازمة لتنفيذ الخطة على مدى السنوات العشر القادمة.
- دراسة التغيرات التي يمكن أن تحدث في الجوانب الاجتماعية الاقتصادية وأثرها على التعليم والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية لهذه التغيرات وعمقها ومداهها.
- مسح دقيق لقدرة النظام التعليمي الواقعية من حيث الإمكانيات والتقدير الكمية المتوقعة (طلاب، معلمين، فصول،... إلخ) بهدف تحديد مجالات التطور وما ينبغي اتخاذه من الإجراءات اللازم إدخالها لتحقيق الأهداف المتبغاة خلال فترة الخطة.

وقد أسفرت هذه الدراسات عن التوصل إلى تصورات كاملة ومفصلة للواقع المراد التخطيط له مع عرض مجموعة من المؤشرات والمعايير لتحديد الرؤية والأهداف العامة.

### ثانيا - مرحلة تحديد الرؤية والأهداف:

بعد الفحص الشامل للنظام التعليمي وتشخيص أوضاعه وتحديد جوانب القوة والتميز والتعرف على جوانب القصور وتحديد الفجوات القائمة في النظام، قام فريق الخطة الأساسي بالعمليات الخاصة ببناء الرؤية واشتقاق مجموعة الأهداف العامة والتفصيلية في ضوء ما سبق منطلقين في ذلك من توجهات المجتمع وثوابته المبنية على التوجه الإسلامي للمجتمع السعودي وتوجهاته السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وبعد التأكد من سلامة الرؤية ومناسبتها، وضع الفريق الأساسي تصوراً مبدئياً للأهداف العامة والتفصيلية للخطة العشرية، وقد روعي في تحديد الأهداف أن تتصف بالدقة العلمية بوصفها المحدد الرئيس لاتجاه سير عملية التخطيط كما أنها ستعمل على تحديد الأساليب الواجب إتباعها لتحقيق الرؤية.

- وقد استندت الرؤية إلى مصادر ومرجعيات تمثل المرتكزات الأساسية وموجهات الانطلاق نحو تنفيذ برامج الخطة ومشروعاتها. وروعي عند بنائها ما يلي:
- الطبيعة التي تميز المجتمع السعودي وخصوصيته من الناحية الإسلامية والاجتماعية.
  - الدقة في صياغة الرؤية واستشراف المستقبل.
  - التركيز في بناء الرؤية على الطالب و الطالبة حيث إنهما المستفيدان الأساسيان من الجهد التعليمي هما أساس العملية التعليمية.
  - الاقتصار على ما يمكن تحقيقه في المدة الزمنية المعنية (السنوات العشر القادمة) وفي ضوء الموارد البشرية والمالية المتوقعة.
  - التمتع بقدر من المرونة في تنفيذ الرؤية لمواجهة المستجدات والتغيرات المستقبلية.

وقد صيغت الرؤية بما يمكنها من مواجهة العديد من التحديات ذات الانعكاس على العمل التعليمي، التي تتطلب مواجهة عملية تترجم في شكل مشروعات وبرامج فعالة، ولهذا حرصت الرؤية على الوقوف على أهم هذه التحديات حيث يعتبر ذلك

مدخلاً أساسياً لتحقيقها وإنجاز أهدافها، ومن هذا المنطلق فقد روعي عند صياغة الأهداف المعايير التالية:

- صياغة الأهداف العامة في شكل اتجاهات واضحة مثل الصور الرقمية أو الكمية.
- أن الأهداف تعبر عن الواقع وتستجيب له وأن تكون قابلة للتحقق والقياس.
- التركيز على التكامل بين البرامج لتحقيق التحسين المستمر في العمل التعليمي.
- الاستمرارية من خلال تفضيل البرامج التي يمكن أن تجدها امتدادات تضمن البقاء والاستمرار.
- تفضيل البرامج التي يمكن تحديد أهدافها والفئات المستفيدة منها والنتائج المتوقعة ومدتها الزمنية بشكل دقيق.
- أن تأتي صياغة الأهداف واضحة ومحددة، وتركز على العبارات المختصرة.
- التناسق والتكامل بين الرؤية والأهداف.

ووفق هذه المنهجية وفي إطار محددات وضوابط بناء الرؤية، وبعد أن قام فريق الخطة الرئيس بمراجعة جميع الإجراءات المنهجية السابقة، قام بوضع صياغة أولية للرؤية وللأهداف العامة والتفصيلية، وعقدت عدة لقاءات مع الفريق العلمي ثم عرضت على الفريق الاستشاري الذي يمثل بعض عناصر المجتمع في بناء الرؤية وصياغة الأهداف للخطة بهدف تنميتها وتطويرهما.

وبعد مراجعة صياغة الرؤية والأهداف وتطويرها تم إرسالها إلى مسؤولي الوزارة، وعلى رأسهم معالي الوزير، بالإضافة إلى حوالي أربعين (٤٠) مسؤولاً من قيادات العمل التربوي (بنين وبنات) للتعرف على آرائهم باعتبارهم جهة اتخاذ القرار التربوي الأهداف العامة والتفصيلية ثم قام فريق البحث الرئيس بجمع تلك الآراء ودراستها وإجراء التعديلات المناسبة على أصل المشروع.



وكمرحلة ثالثة فقد تم إرسال الرؤية والأهداف إلى مجموعة من المتخصصين من أجل التعرف على آرائهم ومقترحاتهم حولها، بقصد إثراء المشروع وإضافة البعد التكاملي بين التخصصات في النظر إليها، وبعد اكتمال وصول الآراء والملاحظات العلمية وتلقي استجابات الميدان والقيام بعمليات تحليلها واستخلاص أهم نتائجها قام فريق البحث الرئيس بدراستها والإفادة منها في تطوير الرؤية والأهداف، ومن ثم إعادة صياغة بعض الأهداف وإخراجها في صورتها النهائية. والانتقال إلى المرحلة التالية التي تستهدف وضع خطة العمل Action Plan والمشروعات والبرامج المحققة لتلك الأهداف.

### ثالثاً - مرحلة وضع خطة العمل Action Plan.

وقد تمت في هذه المرحلة ترجمة الرؤية والأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية أو استراتيجية في صور رقمية ومؤشرات للتتجات المراد تحقيقها ليتمكن بعد ذلك اشتقاق البرامج ومشروعات العمل المفصلة وفق ترتيب الأولويات وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- وضع حزمة من البرامج المفصلة والشاملة لما يجب إحداثه من تطور في تنظيم وإدارة التعليم.
- تحديد مجالات إعداد القوى البشرية المؤهلة والقادرة على الاضطلاع بمهام وعمليات تحقيق الرؤية.
- تحديد وتعيين المجالات المطلوب إحداث التغيرات والتطوير فيها (المناهج والمقررات والأنشطة المختلفة بما يتفق ووصف كل من محددات المستوى المهاري والمعرفي والثقافي) لتتوافق ومتطلبات الرؤية.
- التنسيق بين البرامج والمشروعات لتجنب الازدواجية والتعارض فيما بينها، ووضع المواصفات الكاملة للبرنامج التنفيذي.
- تحديد المدى الزمني لتنفيذ البرنامج والتكلفة ومصادر التمويل والتوقع بمتغيراتها.
- دراسة الاحتمالات المتوقعة أثناء الخطة والاستعداد لمواجهةها بوضع البدائل المناسبة مع توافر المرونة في بنية الخطة.



▪ وقد تم عقد ورش عمل تمثلت فيها جميع قطاعات الوزارة شارك فيها بعض الأعضاء من الفريق الرئيس والفريق الاستشاري ، وذلك لوضع مجموعة من التصورات لمجموعة البرامج والمشروعات المحققة للأهداف.

#### رابعاً - مرحلة إرسال الخطة إلى القطاعات:

▪ بعد إقرار الأهداف والبرامج من قطاعات الوزارة تمت عمليات التنسيق الشامل لها وتحديد الجهات الأساسية والمساندة لتنفيذ البرامج والمشروعات، ومعرفة دور ومهام كل منها بشكل محدد.

▪ تشكلت لجنة لمراجعة تقدير الاحتياجات والمتطلبات التمويلية والبشرية والمادية اللازمة لتنفيذ البرامج والمشروعات التي تضمنتها الخطة في سنواتها العشر.

▪ تم تحديد التاجات والمؤشرات وملامح التحقق لكل برنامج أو مشروع وقد تولى وضع هذه المؤشرات فريق وضع مؤشرات التحقق.

وقد روعيت الجوانب الآتية في جميع خطوات العمل:

- ١ - المشاركة الموسعة لتشمل كل من له علاقة بمخرجات الرؤية والاستفادة منها.
- ٢ - الاستفادة من نتائج التجارب السابقة والمستجدات التي يحفل بها المستقبل التربوي ومتطلبات سوق العمل وما بينهما من علاقات وطيدة.
- ٣ - التنسيق مع الجهات ذات العلاقة على مختلف أنواعها ومستوياتها لضمان وفاء الرؤية بمتطلبات خطط التنمية.
- ٤ - بناء الرؤية في ضوء تحقيق التفاعل بين مخرجات التعليم العام، والجهات المستفيدة منه، ومؤسسات التعليم العالي بما يخدم حاجات المجتمع.
- ٥ - مرونة الرؤية بشكل يسمح معه بفسح المجال لاستيعاب المتغيرات والمستجدات المستمرة لتلبي المطالب الملحة في التطوير التربوي.

**خامسا - مرحلة عرض الخطة على الخبراء المحليين والعرب والدوليين:**  
تم في هذه المرحلة عرض الخطة على مجموعة من الخبراء من داخل المملكة وخارجها (خبراء من بعض الدول العربية وخبراء دوليين) وذلك للوقوف على سلامة البنية العلمية للخطة ومدى اتساق مفرداتها مع الرؤية والأهداف.

وقد اتفقت آراء معظم الخبراء على أن الخطة وما اشتملت عليه تتوافق فيها البنية العلمية الرصينة التي تحقق مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، وتتوافق مع الأساليب الحديثة المتبعة في وضع الخطط في النظم التعليمية المتقدمة ، وقد استفاد فريق الخطة بما ورد من هذه الملاحظات (التغذية الراجعة) وذلك لتحسين بناء الخطة وضمان جودتها.

#### □ مرحلة اعتماد الخطة ونشرها وتنفيذها:

عرضت الخطة بعد اكتمال مراجعتها والدراسات المصاحبة لها: (الدراسة الإسقاطية، الدراسة الكمية والنوعية، دراسة الرسوب والتسرب)، بالإضافة إلى دليل الخطة الذي يتضمن مصطلحات الخطة وإجراءات تنفيذها ومتابعتها على الوزير لاعتمادها وقامت الإدارة العامة للتخطيط التربوي بتوزيع الخطة بعد ذلك على كافة المعنيين والمهتمين بالأمر .

## مراجع الفصل التاسع

- (٢١) أحمد محمد بوزير، ورقة أولية للحوار التخطيط التعليمي وتحديات القرن الحادي والعشرين قدمت في المؤتمر التربوي، جمعية المعلمين الكويتية: بحوث المؤتمر التربوي رقم ٢٧، المتعقد في الفترة من ٢١ إلى ٢٤ مارس ١٩٩٨، الكويت.
- (٢٢) عادل السيد الجندي، الادلة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي رؤية معاصرة، الرياض، مكتبة الرشد، ١٤٢٢هـ.
- (٢٣) عبد العزيز الحر، التخطيط الاستراتيجي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج.
- (٢٤) فؤاد احمد حلمي، تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة BPR مجلة التربية- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠٠٢
- (٢٥) سعيد محمد السعيد وآخرون، التخطيط التربوي مبادئ وأساسيات، وزارة التربية والتعليم سلسلة إصدارات الإدارة العامة للتخطيط، ١٤٢٣هـ (٢٠٠٢ م)
- (٢٦) كامل السيد غراب، الإدارة الاستراتيجية، الأصول العلمية، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٩٩٦.
- (٢٧) محمد الفؤاد عبد المقصود، التخطيط التربوي في الدول العربية ورشة عمل إقليمية حول المفاهيم والأساليب الحديثة في التخطيط التربوي، القاهرة ١٥-١٩ سبتمبر ١٩٩١.
- (٢٨) مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج الإدارة العليا، كيف تفكر استراتيجيا، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٣.
- (٢٩) وزارة التربية والتعليم، الخطة العشرية ١٤٢٥-١٤٣٥ الرياض وزارة التربية والتعليم ١٤٢٤هـ.
- (30) Adams , Don: "Paradigmatic Contexts of Models of Educational Planning and Decision Making" , Educational Planning , Vol.(6) , No.(1) , 1987 , p. 38. Bryson , J. "Strategic planning for public service and Non profit Organization" , New York Bergman press , 1993.
- (31) Dalin , P , : school development , theories and Strategies , London , Chassell , 1998 , pp.133-135.
- (32) Kaufman Roger and other Educational Planning strategic Tactical Operational , TECHNOMIC , PUBLISHING CO.INC , LANCHSTER.BASEL.
- (33) Mintzberg , H. Choshoal , s. and Quinn , J.B.; The Strategic process. Op. cit. p.19.

- (34) Peterson , M. "Analyzing Alternative Approaches to planning , in Jedomus , p. & Peterson. M(Eds) improving Academic Management" San Francisco Jossey. Bass publishers , 1980
- (35) Roger Kaufman , ( 1996) et al Educational Planning: Strategic , Tactical , Operational.A TECHOMIC , Lancaster , . Basel Pennsylvania
- (36) Steiner G.A" strategic planning: what every manger Must know" New York , the free Press , Macmillan company , 1979.
- (37) Trego B. & Zimmerman W. J. , " top management strategy " N new York Simon and Schuster 1980 Op. Cit.
- (38) Verry D. W.: "University Internal efficiency in Economics of education: research and studies: Edited by George pasacharopoulos" , Oxford Bergman press , 1998.



## الفصل العاشر

### التعليم والتنمية

محتويات الفصل

- أولاً: مفهوم التنمية
- ثانياً: التعليم استثماراً
- ثالثاً: رأس المال البشري
- رابعاً: خصائص رأس المال البشري
- خامساً: الاستثمار في رأس المال البشري
- سادساً: الإنفاق على التعليم
- سابعاً: أسباب الزيادة في تكاليف التعليم
- ثامناً: العائد من التعليم
- تاسعاً: التعليم كموجه للتنمية

\*\*\*\*\*

إعداد

الدكتور / سامي عبدالسميع رضوان



## الفصل العاشر التعليم والتنمية

### مقدمة:

إن القارئ للصفحات السابقة من هذا الكتاب يمكنه أن يدرك بسهولة علاقة الإدارة والتخطيط التربوي بحركة المجتمع ونموه وتنميته من ناحية أخرى ، فالإدارة الجيدة والتخطيط الناجح سينتج عنهما بالضرورة تنمية ناجحة ، فالجميع يستهدف تنمية الإنسان في كل الأحوال.

ولا خلاف على أن للتربية دوراً وأثراً على التنمية. ومنذ عام ١٩٢٤م والدراسات تتوالى على قياس النتائج أو القيمة المضافة بسبب إطالة مدة الدراسة للطالب وأثرها على إنتاجيته العامة. فكلما زادت مدة التعليم وتحسن التعلم كانت مساهمة الفرد في العمل الاجتماعي والإنتاجي مرتفعة<sup>١</sup>.

### أولاً - مفهوم التنمية:

عند النظر إلى العلاقة بين التعليم من جانب والتنمية من جانب آخر فقد يكون من المناسب أن نتناول العلاقة بين مفهوم النمو ومفهوم التنمية، حيث يعني مفهوم النمو عملية الزيادة التي تحدث في جانب معين من جوانب الحياة ، وهي قد تتم بصورة تلقائية ، وعلى العكس فعملية التنمية هي عملية شاملة متكاملة تقوم على الإنسان وتستهدفه في النهاية. ومن ثم فالنمو يمكن أن يكون متضمناً في عملية التنمية ، وفي نفس الوقت يعتبر من مؤشرات النجاح لعملية التنمية أن تستطيع توجيه النمو في المجتمع بحيث يكون موجهاً .

ولقد تنامي الوعي منذ العقد الأخير من القرن المنصرم على وجه التحديد بموقع الصدارة لقيمة الإنسان هدفاً ووسيلة في منظومة التنمية الشاملة والمطرودة ، ومن ثم

١ - يعقوب أحمد الشراح: التربية وأزمة التنمية البشرية، مرجع سابق - ص ٢٥٥.

تواترت الدراسات والسياسات والمؤتمرات التي جرت لتحديد أبعاد التنمية البشرية وتحليل مكوناتها الراهنة والمستهدفة.<sup>١</sup>

ولعله من المعروف أنه مع الانتقال من الثورة الزراعية إلى الثورة الصناعية ، ثم الانتقال إلى ما عرف بالموجة الثالثة ، حدث اختلاف جذري في مفهوم التنمية. ففي حين اتسمت التنمية في المجتمع الزراعي بالتنمية الأفقية ، وغلبت صور استصلاح الأراضي الجديدة ، والتوسع العمراني ومفاهيمها ، على جهود وأشكال التنمية في هذا الوقت- فإن مفهوم التنمية في المجتمع الصناعي أخذ أشكال التنمية الرأسية ، وذلك بإدخال القوى الجديدة المحركة ، محل قوة الإنسان والحيوان ومضاعفة إنتاج الأرض والإنتاج الصناعي ، بتطوير الأساليب التكنولوجية الجديدة ، والاتجاه إلى التنمية الرأسية التي تضاعف من إنتاجية الوحدة المنتجة سواء كان ذلك في مجال الصناعة أم الزراعة..

إن الإنسان جزء أساسي في التنمية ، لأنه أداة التنمية وهدفها في الوقت نفسه ، والتنمية لا يمكن أن تقتصر على التوسع العمراني أو الزراعي ، كما أنها لا يمكن أن تعتمد على الجانب الاقتصادي ، أو أن تكون تنمية علمية أو ثقافية فحسب ، وإنما هي -أيضا- تنمية اجتماعية وثقافية وأخلاقية وقيمة في الوقت ذاته ، وأن تمتد إلى الإنسان، بتنمية قدراته ، أيا كانت هذه القدرات ، لأن الإنسان من أعظم ما خلق الرحمن جلا وعلا ، وقد وضع الله سبحانه وتعالى فيه قدرات كبيرة يجب أن تستثمر ، من خلال كسر حواجز الزمان والمكان ، لتحقيق ذاتية هذا الإنسان ، في إطار المجتمع الذي يعيش فيه. وتوسيع الخيارات والفرص أمامه ، وتمكينه من الاختيار السليم الذي يحقق رفاهية الإنسان في إطار جماعة مترابطة ، وتعزيز قدراته على التغيير ، وتدعيم كل ما يعين الإنسان على الفهم الصحيح ، والاختيار الدقيق والاستفادة القصوى من الخيارات المتاحة في المجتمع ، والتأكيد على دور المجتمع في الاستفادة القصوى من هذه الخيارات.<sup>٢</sup>

١ - حامد عمار : في التنمية البشرية . مكتبة الدار العربية للكتاب ، القاهرة، ١٩٩٩ ص ٢٩.  
٢ - حسين كامل بهاء الدين: التعليم والمستقبل . دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٧، ص ٧٩ - ٨١.



وفي ضوء الأهمية البالغة التي يحتلها مركب القدرات الإنسانية ومسارات نموه ، يتضح تعريف التنمية البشرية الذي اعتمده تقارير التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، باعتبار التنمية عملية توسيع الخيارات أمام الناس ، أي ما ينبغي أن يتاح لهم ، وما ينبغي أن تكون عليه أحوالهم ، فضلا عما ينبغي أن يفعلوه ، ضمانا لتنامي مستوى معيشتهم

وعلى ذلك تتضح أهمية التعليم ودوره في عملية التنمية طالما ارتبطت بالإنسان ، فهو المستفيد الأول من مؤسسة التعليم. وهو الذي تتم من أجله عملية التنمية ، وحتى التقدم الاقتصادي نفسه فهو في حقيقة الأمر يقوم على الاستفادة من خبرات وقدرات بني البشر، ومن ثم، فهو نتاج العملية التعليمية وكما أكد حامد عمار منذ عدة سنوات ( ومع تقديرنا لأهمية رأس المال المادي وضرورة العمل على استثماره بما يحقق العمل والاطراد في زيادة حجم رأس المال كعامل في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلا أنه أصبح من الواضح الآن ضرورة اعتبار رأس المال البشري عاملاً لا يقل أهمية عن رأس المال المادي في عمليات التنمية).<sup>١</sup>

وقد شهدت السنوات الأخيرة تحولا غير مسبوق في الاهتمام بالعنصر البشري في عملية التنمية ، وبما يتجاوز الاهتمام بالعناصر المادية الأخرى ، يكفي أن نشير إلى أن العائد من التعليم لا يوازيه عائد في أي مجال آخر كبر أو صغر ، وسيوضح ذلك أكثر فيما يلي:

### ثانياً التعليم استثماراً :

مع الوضع في الحسبان محدودية الموارد في أي مجتمع مهما كان حجم هذه الموارد ، فقد ظل الإنسان يواجه نفسه- منذ أن اكتسب مهارات التعامل مع الندرة- بهذا السؤال: كيف يرتب أولوياته أمام البدائل المختلفة المتاحة؟ ولسنوات طويلة كان الاعتقاد السائد أن الاستثمار يعني شيئاً واحداً هو وكما سبق التوضيح يعني الاستثمار في رأس المال

١ - حامد عمار: في اقتصاديات التعليم ، دار المعرفة، ط٢، القاهرة ١٩٦٨، ص٥٠.

الطبيعي ، أي في الآلات والمصانع والمباني وما شابهها. ولكن أثبتت تجارب الأمم أن الأهم هو الاستثمار في الإنسان. أي في رأس المال البشري ، ويأتي التعليم في مقدمة مفردات الاستثمار في رأس المال البشري، ولهذا خصصت الدول ميزانيات هائلة للتعليم. وقد تغيرت النظرة إلى طبيعة الإنفاق التعليمي ، وأصبح ينظر إليه على أنه استثمار ذو عائد اقتصادي مجز وليس مجرد خدمة تقدمها الحكومات لشعوبها لأسباب اجتماعية وسياسية خالصة<sup>١</sup> وقد يكون من المناسب في هذا السياق أن نتعرض بشيء من التفصيل لرأس المال البشري فيما يلي:

### ثالثاً- رأس المال البشري:

يتفق التربويون والاقتصاديون على أن أثر التعليم على الأفراد يتعدى حياتهم الحاضرة إلى المستقبل. وقد بادر الاقتصاديون إلى تأصيل هذا المفهوم من خلال النظريات الاقتصادية وظهر مفهوم رأس المال البشري والاستثمار فيه. ويعود مفهوم الرأسمال البشري إلى حقيقة مؤداها أن الناس أو الأفراد يستثمرون أنفسهم من خلال التعليم والتدريب وهو في أغلب الأحوال يساعد كثيرا في زيادة دخلهم المادي . لقد كانت البدايات الأولى لاستخدام هذا المفهوم الشهير بواسطة عالم الاقتصاد (آدم سميث) في أواخر القرن الثامن عشر ، وبدايات القرن التاسع عشر ، ونشر في كتابه الشهير (ثروة الأمم) أن التعليم أحد عناصر رأس المال الثابت (الأصول الرأسمالية) إن التركيز الأساسي لمفهوم الرأسمال البشري والأبحاث التي تدور حوله إنما هو حول العلاقة بين التعليم والاقتصاد.

### رابعاً- خصائص رأس المال البشري :

رأس المال البشري هو فترة حياة الفرد بعد تأهيله وحصوله على المستوى التعليمي الذي يؤهله للعمل ومن ثم فإن زيادة عمر الفرد تؤدي إلى خفض معدل قيمة رأس المال

١ - عبد الواحد عبد الحميد: اقتصاديات التعليم. استثمار في أمة، دار مصر للطباعة، ١٤١٨هـ ص ١٣.

البشرى ، ومن ناحية أخرى فإن التغير في الطلب على المهارات البشرية التي يوفرها التعليم هي تغييرات ترجع إلى خصائص النمو الاقتصادي في المجتمع.

إن جزءاً من رأس المال البشرى يعد أصلاً استهلاكياً معمرًا ، بينما نجد أن بقية أجزائه تعد أصلاً استثمارياً وتتعدد أنماط الأجزاء الاستهلاكية والاستثمارية تبعاً لتعدد أنماط التعليم ، مما يتطلب معه تخصيصاً أمثل للموارد التي توجه للتعليم حسب أنماطه المختلفة. فإذا كانت قيمة رأس المال البشري - شأنه في ذلك شأن رأس المال المادي - تتحدد بقيمة كل من المنافع التي يتوقع تحقيقها ، فإن حدوث أخطاء في كل من مكونات وحجم رصيد المجتمع من رأس المال البشري يعني أن الاستثمارات التعليمية قد سبق توجيهها توجيهاً خاطئاً.

إن التعليم لا يسهم في زيادة الإنتاج فقط ولكنه يسهم في زيادة رفاهية المجتمع أيضاً. أنه يعتبر سلعة استهلاكية ذات قيمة اجتماعية ، كما أنه يؤدي إلى زيادة درجة الإشباع الكلي من السلع والخدمات المتاحة في المجتمع. كما أن زيادة الاستثمار في التعليم قد لا تؤدي إلى تناقص العائد بعكس الاستثمار في رأس المال المادي ، فزيادة الاستثمار في التعليم قد يصاحبه زيادة العائد بصفة عامة ، حيث إن عائده على فئة معينة من المتعلمين ، وبالتالي فإن التوسع في التعليم يتيح مزيداً من الفرص لكافة أفراد المجتمع وبخاصة الموهوبون ، سيما إذا كان معيار القبول هو القدرات الذهنية لهم.

#### خامساً - الاستثمار في رأس المال البشري Investment In Human Capital

يقصد بالاستثمار في رأس المال البشري ، كل أنفاق ينتج عنه تحسين في نوعية الموارد البشرية ، فيزيد من إنتاجيتها ، ومن ثم دخلها. وعائد هذا الاستثمار يتمثل في الزيادات المستقبلية في الدخل والإنتاجية ، ومن أمثلة الاستثمار في رأس المال البشري الإنفاق المباشر على التعليم والصحة والغذاء. أما المكاسب الضائعة على المدارس أثناء فترة تعليمه فهي نوع من الإنفاق الاستثماري في الموارد البشرية سواء كان مباشراً أم غير



مباشر. وتعتبر النظرة الحديثة إلى التعليم كاستثمار في رأس المال البشري إيذاناً بدخول اقتصاديات التعليم فرعاً جديداً في علم الاقتصاد ، فاعتبار التعليم نوعاً من أنواع الاستثمار يعني بصورة أو بأخرى أن الموارد البشرية هي شكل من أشكال رأس المال. وهذا مما لاشك فيه إضافة إلى الأدب الاقتصادي الذي كان يعتقد حتى وقت قريب أن الإنفاق على التعليم هو إنفاق استهلاكي وليس إنفاقاً استثمارياً.<sup>١</sup>

#### سادساً: الإنفاق على التعليم؛

ليس من شك في أنه يستحيل تحقيق تنمية بشرية دون أن تتوفر الأموال اللازمة للإنفاق على التعليم . وتلك مشكلة كبرى مازالت تقلق الحكومات والشعوب أمام الحاجة المتزايدة ليس فقط لأي نوع من التعليم ، وإنما المطالبة الجماهيرية المستمرة بتعليم جيد النوعية. وكثيراً ما تضطرب الأوضاع المالية لأنظمة التعليم أمام تزايد وتعدد حاجات الناس من التعليم فهناك تصاعد في أعداد المتحقيين من الطلبة بالمؤسسات التعليمية وما يترتب على ذلك من منشآت مدرسية ولوازم تعليمية تتضخم بمرور الزمن فقد وجد أن معظم الدول ومنها الدول الخليجية ، تواجه تنامياً كبيراً في عدد الطلاب المتحقيين بكل مراحل التعليم.

وتظل أزمة الإنفاق على التعليم قائمة أمام تدهور الأوضاع الاقتصادية وبخاصة للدول النامية التي تعاني من ضعف الموارد الطبيعية وتعثر التنمية البشرية. ومع الأسف ليست أمامنا دراسات نوعية مفصلة تبين حجم أزمة تمويل التعليم في الدول العربية وكيف أن قلة الإنفاق تؤثر على الإنتاجية وتعطل المستويات النوعية والكمية المستهدفة من أنظمة التعليم ، وما من شك في أن التعليم يتأثر تأثراً بالغاً بحجم الإنفاق أو التمويل المعروض عليه من الدولة أو من مصادر تمويل مختلفة وتأثير ذلك بالغ في قدرة التعليم على تلبية المطالب الاجتماعية ، باعتبار أن تدني الإنفاق مؤشر حاسم في انخفاض مستوى التعليم. ولا بد أن يكون الإنفاق على التعليم في حدوده الدنيا إذا كانت

١ \_ سعد محمد الفؤاد وآخرون: مفاهيم ومصطلحات التخطيط التربوي، سلسلة إصدارات الإدارة العامة للتخطيط التربوي الرياض، ١٤٢٢هـ، ص ص ٢٢ - ٢٤.



هنالك معوقات اقتصادية ، أما إذا انخفض الإنفاق عن هذه الحدود فإن النتيجة ظهور أزمات اجتماعية وتنموية لا يمكن تجنبها. لاشك أن غياب التمويل المطلوب للتعليم يتسبب في تعثر التعليم فيتنشئ الجهل والامية والفقر. وإذا لم يكن التمويل كافياً فإن المحصلة هي تدني النوعية التعليمية ، وأزمة في المباني والتجهيزات المدرسية ، وتعطل حوافز ودوافع المعلمين للعمل بسبب ضعف أجورهم وغير ذلك من مشكلات كثيرة

والإنفاق على التعليم يتأثر بجملة من العوامل أبرزها حالة الميزانية العامة للدولة State Budget فقد تعاني الميزانية العامة من مشكلات قد تكون بسبب ضعف موارد الدولة الطبيعية والبشرية ، أو بسبب المؤثرات العالمية على الاقتصاديات المحلية في عصر يتسم بالصراع الاقتصادي ، والتحكم في أسعار النفط والمنتجات بالنسبة للدول التي تعتمد اقتصادياتها على الموارد النفطية ، أو السيطرة على السياسات التجارية العالمية للدول النامية ، وغير ذلك. كما أن الأعباء المالية الملقاة على عاتق الدول نتيجة الحاجة لتمويل التنمية في قطاعات أخرى تؤدي إلى عدم قدرة الاقتصاد القومي على تمويل التعليم بالكفاءة المطلوبة واتجاه كهذا يدفع الاقتصاديين والتربويين إلى البحث عن بدائل في التمويل ، بخاصة وأن تكاليف التعليم باهظة تحتاج إلى أموال ضخمة وإنفاق متصاعد.

إن الكثير من طموحات أنظمة التعليم لا يتحقق بسبب ارتفاع تكلفة التعليم. فقد لا تتحقق الخطط المرصودة مثل تنفيذ سياسات التعليم الإلزامي حتى سنوات معينة ، وقد يصعب القضاء على الأمية خلال سنوات الخطة المرصودة ، وقد تعثر خطط تعليم الكبار أو بناء المناهج الجديدة والتوسع في المباني المدرسية وغير ذلك. وكلما أصبحت خطة تمويل التعليم مركزية ، أي أن السلطة المركزية هي التي تنفق على جوانب التعليم زادت مشكلة الإنفاق وتعثرت مساراتها بسبب الاتكال الكامل على الحكومة وغياب الدور الشعبي والمؤسسي في مجال التمويل ويتضح أن غالبية الدول النامية تتحكم مركزيا في تمويل التعليم من قبل حكوماتها بعكس الدول المتقدمة التي تتبع اللامركزية في الإدارة والتمويل فتفرض ضرائب لتمويل التعليم ، كما تسعى المؤسسات الاجتماعية

والصناعية والدينية وغيرها للمشاركة في التمويل من خلال التبرعات والهبات والمنح وغيرها.

ومن البديهي أن مساهمة المنظمات الاجتماعية والخيرية المختلفة في الدول المتقدمة في مجال دعم التعليم ومساندته ماليا وبشئى الطرق إنما هو إحساس نبيل وتفكير راق من هذه المؤسسات بأن لها دورا مهما في النهوض بالتعليم والعمل على رفعة شأنه وزيادة إنتاجيته وعوائده على المجتمع. فالمساهمة المالية في التعليم من الأفراد والمؤسسات لا تتكامل أو تتحقق إلا في بيئات تؤمن بالديموقراطية ، وبضرورة مشاركة المجتمع في تحمل الأعباء المالية للتعليم..<sup>١</sup>

#### سابعاً- أسباب الزيادة في تكلفة التعليم:

قد يكون من المهم ونحن نتحدث عن التعليم وعلاقته بالتنمية ، أن نتناول قضية مهمة ومحورية في هذا المجال ، ونعني بها تكلفة التعليم ، والتكلفة متغير حاسم في ذلك حيث تشير الدراسات العلمية إلى الزيادة الواضحة في تكلفة التعليم، ويمكن إجمال أبرز العوامل التي ساهمت متضافرة في زيادة تكلفة التعليم في خمسة عوامل على النحو التالي:<sup>٢</sup>

١. الزيادة السكانية ولاسيما الناتجة عن زيادة المواليد ، وقلة الوفيات ، وما يصاحب ذلك من زيادة الضغط على التعليم ، سيما بعد قناعة الناس بالتعليم وأهميته ورغبتهم فيه وإقبالهم عليه.
٢. محاولات معظم دول العالم إطالة عدد سنوات التعليم الإلزامي المجاني، ليتعدى المرحلة الابتدائية إلى المتوسطة، وربما الثانوية.
٣. الاهتمام بعوامل الجودة في التعليم، مثل: رفع مستوى إعداد المعلم وتدريبه أثناء الخدمة، وتطوير المناهج، وتقليل كثافة الفصول، وإطالة اليوم الدراسي، والعام

١ - يعقوب احمد الشراح: التربية وأزمة التنمية البشرية، مرجع سابق، ص ٤١٩ - ٤٢٢.  
٢ - محمود عباس عابدين: علم اقتصاديات التعليم، الدار اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٠. ص ٥٧ - ٥٨.

الدراسي، والاهتمام بالمباني المدرسية، والوسائل المعينة، وغير ذلك من الأمور التي عادة ما تزيد تكلفة التعليم ولو على المستوى القريب، إلا أنها مهمة وحيوية وربما أكثر عائداً، لاسيما لو أخذنا في الجسبان شمولية النظرة للعوائد لتتعدى البعد الاقتصادي إلى أبعاد أخرى اجتماعية، وتربوية ونفسية. وربما يتضح ذلك بشكل أعمق في الفصلين الثاني والخامس.

٤. تزايد الاهتمام بالدراسات التطبيقية والتكنولوجية في مرحلتي التعليم الثانوي والعالى.

٥. التوسع الكمي والكيفي في التعليم العالى الذي يعد أكثر مراحل التعليم تكلفة، نظراً لطبيعة الدراسة فيه ولأهدافه المتميزة، مما قد يؤثر على باقي مراحل التعليم الأدنى.

#### ثامناً - العائد من التعليم:

بداية لا بد أن نوضح أنه من الصعوبة بمكان أن يتم تحديد العائد من التعليم بصورة حاسمة ، ورغم ذلك فقد أكد البعض أن للتعليم الكثير من العوائد على النحو التالي:

- ١ - التربية هي الأداة الفاعلة في تحقيق أهداف المجتمع في الوصول إلى أعلى مستويات التنمية والترقي المجتمعي.
- ٢ - تؤدي التربية دوراً مهماً في إتاحة الفرصة للناشئة للتفكير الموضوعي واكتشاف القدرات والمهارات القادرة على الإبداع والتحديث.
- ٣ - تزيد التربية من إنتاجية الفرد وتزيد من فرصه في الحصول على أجور عالية ، كما تنمي من قدراته على المشاركة في الإنتاج الجمعي بحيث يصبح متمتعاً بقدر وافر من المرونة والتكيف مع مستلزمات العمل الجديد.
- ٤ - أن الفرد المتعلم يشارك في أنشطة المجتمع المحيط به ويكون فاعلاً فيها.
- ٥ - أثبتت الدراسات أن معدل الجريمة ينخفض مع زيادة التعليم في المجتمع.



٦ - أن التعليم هو الطريق الأساسي لإحداث التغير الاجتماعي المطلوب في أي مجتمع ، وبدونه قد يكون من الصعب حدوث ذلك بالصورة المطلوبة.<sup>١</sup>

ولعل الأسباب السابقة وغيرها تؤكد بما لا يدع مجالاً للشك أهمية التعامل مع التعليم برؤية مختلفة عن ما يحدث اليوم ، وليكن كما يقول (حامد عمار) أن بناء البشر أهم من بناء الحجر ، فالبشر هم البداية وهم النهاية في كل تنمية ناجحة.

#### تاسعاً: التعليم كموجه لتنمية المجتمع:

إن المتابع لتقارير التنمية البشرية الصادرة عن الأمم المتحدة أو حتى التقارير المحلية سيجد أن أهم المؤشرات المعبرة عن حركة التنمية في تلك الدول هي المتعلقة بالتعليم ، وما يرتبط به من متغيرات. وهذا الأمر لم يأت من فراغ ، بل للقناعة بالدور الحيوي الذي يلعبه التعليم في عملية التنمية ، ومن أجل أن يكون هذا الدور فاعلاً نقترح ما يلي:

١. أن يكون الاهتمام بالتعليم في أولويات الخطط التنموية ، وبمعنى آخر أن يحصل على حقه من الميزانيات والدعم بمختلف أنواعه.

٢. العمل على زيادة الوعي المجتمعي بالاهتمام بالتعليم ، وضرورة إظهار عوائده المتوقعة سواء المباشر منها أو غير المباشر ، وذلك باستثمار وسائل الإعلام المختلفة وسيما الإعلام التربوي والعلاقات العامة.

٣. الاهتمام بتوفير قاعدة بيانات ومعلومات تتضمن كافة ما يتعلق ويفيد تطوير المنظومة التعليمية بما يساعدها على أداء دورها التنموي في المجتمع.

٤. تغيير الثقافة المجتمعية فيما يتعلق بالتواكلية وإهمال النظر للمستقبل من خلال إظهار أن ذلك يتعارض مع الثوابت الإسلامية نفسها ، والتي تجاوزت التخطيط

١ - لطفي بركات: في المعرفة التربوية، مرجع سابق، ص ٥٢.



للدنيا إلى العمل للآخرة ، وهذا غير صحيح فالتوكل المطلوب لا يعني التواكل ولذا قال رسول الله ﷺ ( اعقلها وتوكل ) .

٥. الاهتمام بالبحوث العلمية والرفع من شأنها وشأن من يعمل بها ، ففي ذلك تعظيم للإمكانات البشرية ، ومن ثم سيكون العائد على التنمية كبيراً ، والاهتمام أكثر ببحوث المستقبلات ومجوث التخطيط ، فتلك البحوث ستكون الأضواء الكاشفة للحقائق وبالتالي ستساعد على اتخاذ القرار السديد.

٦. أن نعيد النظر في الأولويات المطروحة داخل نظام التعليم نفسه ، فكيف لنا أن نهمل مرحلة رياض الأطفال رغم أن الدراسات العلمية أثبتت أن العائد منها يفوق العائد بدونها لو صرفنا نفس المبالغ على طالب التعليم الثانوي. وكيف لنا أن نهمل التعليم الفني الذي يعاني سوق العمل من النقص الشديد فيه ونهتم بالتعليم النظري وبه بطالة كبيرة.



## مراجع الفصل العاشر

- (١) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، تقرير التنمية البشرية للأعوام ١٩٩٠/١٩٩١/١٩٩٢ .
- (٢) حامد عمار: في اقتصاديات التعليم ، دار المعرفة ، ط٢ ، القاهرة ١٩٦٨ .
- (٣) حامد عمار : في التنمية البشرية ، مكتبة الدار العربية للكتاب ، القاهرة ، ١٩٩٩ .
- (٤) حسين كامل بهاء الدين: التعليم والمستقبل ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٩٧ م .
- (٥) سعد محمد الفؤاد وآخرون: مفاهيم ومصطلحات التخطيط التربوي ، سلسلة إصدارات الإدارة العامة للتخطيط التربوي، الرياض ، ١٤٢٢ هـ .
- (٦) عبد الواحد عبد الحميد: اقتصاديات التعليم. استثمار في أمة ، دار مصر للطباعة ، ١٤١٨ هـ .
- (٧) محمود عباس عابدين: علم اقتصاديات التعليم ، الدار اللبنانية ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .
- (٨) يعقوب أحمد الشراح: التربية وأزمة التنمية البشرية ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ١٤٢٣ هـ .
- (٩) لطفي بركات: في المعرفة التربوية ، العربي للنشر ، القاهرة ، ١٩٩٦ م .





# مراجع الكتاب



## المراجع

١. إبراهيم نبراي: الإدارة المدرسية الحديثة ، مكتبة الفلاح. الكويت ، ١٩٩٣ .
٢. أحمد سيد مصطفى: المدير في عالم متغير، مطبوعات جامعة الزقازيق، ١٩٩٥ م.
٣. أحمد كامل الرشيدى: المشكلات العصرية للإدارة المدرسية في عصر العولمة. رؤية تربوية واقعية ، مكتبة كوميت ، القاهرة ، دت.
٤. أحمد محمد المصري: الإدارة في الإسلام، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠٤ م.
٥. الإدارة التربوية على المستوى المحلي والمدرسي، ترجمة مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ، ١٤١٧ هـ .
٦. إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة الأصول والنظريات، القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠١ م.
٧. بلغيث بن حمد القوزي: الإدارة المدرسية ، مطابع الفرزدق ، الرياض ، ١٤١٠ هـ .
٨. تميم وكيل تعليم البنات للشئون التعليمية رقم ٨/٥١/ت وتاريخ ١٩ ربيع الأول ١٤٢٥ هـ بشأن القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام " بنات" ويعمل بها اعتباراً من العام الدراسي ١٤٢٥/١٤٢٦ هـ.
٩. جريفت: نظرية الإدارة، ترجمة محمد منير مرسي وآخرون ، ط٢ ، عالم الكتب ، القاهرة. ١٩٩٣ .
١٠. جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم: اتجاهات الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ٢٠٠٠ م .
١١. حامد عمار: في اقتصاديات التعليم ، دار المعرفة ، ط٢ ، القاهرة ١٩٦٨ .
١٢. : في التنمية البشرية ، مكتبة الدار العربية للكتاب ، القاهرة، ١٩٩٩ م .
١٣. حزام بن ماطر عويض المطيري: الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة ، ط٢ ، مكتبة الرشد ، الرياض ١٤٢٤ هـ .
١٤. حسين كامل بهاء الدين: التعليم والمستقبل ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٩٧ م .
١٥. خالد خليل الظاهر: نظام الإدارة وتنظيم النشاط الإنساني في الإسلام ، دار المعارف، الرياض ، ١٤٢١ هـ .
١٦. دخيل الله حمد الصريصري ويوسف حسن العارف: الإدارة المدرسية.. ، دار ابن حزم ، لبنان ، ١٤٢٤ هـ .
١٧. الرئاسة العامة لتعليم البنات: دليل العمل المدرسي ، الإدارة العامة للإشراف التربوي ، الرياض ، ١٤٢٠ هـ .

١٨. سامي ذبيان وآخرون: قاموس المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، المملكة المتحدة ، رياض الريس للكتب والنشر ، ١٩٩٠ م .
١٩. سعيد محمد السعيد وآخرون: مفاهيم ومصطلحات التخطيط التربوي ، سلسلة إصدارات الإدارة العامة للتخطيط الرياض ، ١٤٢٢ هـ .
٢٠. صالح بن عبد الله بن حميد: القدوة. مبادئ ونماذج ، دار الوطن ، الرياض ، ١٤١٤ هـ .
٢١. صلاح الدين جوهر: مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٤ م .
٢٢. صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار المريخ ، الرياض ، ١٤٢٢ هـ .
٢٣. صلاح عبد الحميد وفدوى فاروق: الإدارة والتخطيط التربوي ، مكتبة الرشد ، الرياض ، ١٤٢٢ هـ .
٢٤. عادل السيد الجندي: الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي. رؤية معاصرة ، ط ٢ مكتبة الرشد ، الرياض ، ١٤٢٣ هـ .
٢٥. عبد العزيز الطويل: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في اتجاهات الرأي العام ، تطوير التعليم الثانوي في مصر ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، ٢٠٠٢ ، القاهرة .
٢٦. عبد الكريم درويش ولىلى تكلا : أصول الإدارة العامة، القاهرة : الأنجلو المصرية، ١٩٨٠ .
٢٧. عبد الله عبد الرحمن الفايز: الفكر الإداري في الإسلام وانعكاساته على الإدارة التربوية ، الرياض . مطابع سفير ، ١٤١٤ هـ .
٢٨. عبد الله عبد الرحمن الفايز: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، ط ٢ ، مطبعة سفير ، الرياض ، ١٩٩٢ م .
٢٩. عرفات عبد العزيز سليمان: استراتيجيات الإدارة في التعليم ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٨ م .
٣٠. علي السلمي، التخطيط والمتابعة، القاهرة: المعهد القومي للتخطيط، (١٩٧٨)
٣١. فؤاد أحمد حلمي: التخطيط التربوي مبادئ وأساسيات، وزارة التربية والتعليم سلسلة إصدارات الإدارة العامة للتخطيط، ١٤٢٣ هـ (٢٠٠٢ م)
٣٢. BPR مجلة التربية- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة ، ٢٠٠٢ م .
٣٣. فؤاد محمد بامشموس: المقدمة في الإدارة المدرسية، كنوز المعرفة، ١٤٢٣ هـ ، جدة .
٣٤. فاروق شوقي البوهي، التخطيط التعليمي، القاهرة، دار قباء، ٢٠٠١





- ٥٣ . . . . . : الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة، ١٩٩٨ م.
- ٥٤ . مركز المعلومات الإحصائية والتوثيق التربوي ، أربعون عاما من عمر التعليم في وزارة المعارف ، التطوير التربوي ، وزارة المعارف، الرياض و١٤١٤ هـ .
- ٥٥ . مشروع إعداد المعايير القومية للمعلم في مصر، وزارة التربية والتعليم، القاهرة ٢٠٠٣ .
- ٥٦ . مصطفى رضا عبد الرحمن: السمات والقدرات الواجب توافرها في مدير المدرسة، مجلة التربية والتعليم، العدد الثامن والعشرون ٢٠٠٣، القاهرة
- ٥٧ . نادية عبد المنعم: المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصري في ضوء المتغيرات العالمية ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٠ م.
- ٥٨ . نجدة إبراهيم سليمان: تطوير الإدارة التعليمية، دار الشمس للطباعة ، القاهرة، ٢٠٠٠ .
- ٥٩ . وزارة التربية والتعليم ، القواعد التنظيمية للمدرسة ١٤٢٤ هـ وإعداد فريق عمل برئاسة أحمد آل مفرح ، الإدارة العامة للإشراف التربوي ، الرياض ، المادة الثالثة والعشرون. والرابعة والعشرون.
- ٦٠ . يعقوب أحمد الشراح: التربية وأزمة التنمية البشرية ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ١٤٢٣ هـ
- ٦١ . يوسف إبراهيم نبراي: الإدارة المدرسية الحديثة ، مكتبة الفلاح. الكويت ، ١٩٩٣ .

- (62) Adams ، Don; “Extending the Educational Planning Discourse: Conceptual and Paradigmatic Explorations “ ، Comparative Education Review ، Vol. (32) ، No. (4) ، 1988.
- (63) Adams ، Don; “Paradigmatic Contexts of Models of Educational Planning and Decision Making “ ، Educational Planning ، Vol. (6) ، No. (1) ، 1987.
- (64) Beach ، R. ، (1993). Emerging Perspectives on Planning and change processes. School Leadership Vol. 3. ، No. 6. Pp. 646-655. Moore ، J. ، 1992: 16-19
- (65) Beeby ، C. E.; Planning and the Educational Administrator ، Paris ، UNESCO: IIEP ، F.E.P. Series ، No. (4) ، 1967.
- (66) Bolain ، R. ، Innovation and Problem Solving School in King E (ed)Re-organizing education Saga Publication.LONDON.
- (67) Carlson ، Robert V. & Awkerman ، Gary (Eds.): Educational Planning: Concepts ، Strategies and Practices ، New York: Longman Publishing Group ، 1991.
- (68) Coombs ، Philip H.; What is Educational Planning? ، F.E.D. series. No. 1 ، 1972.

- (69) Donsky , A. , (1992). Strategic Planning , Operational Planning , and Measures of effectiveness: An Integrated Model. Paper Presented at a Conference of the southeastern association for Community College research. (Orlando , Fl , August , 3).
- (70) - lel , et. al. Introduction to Administration ..... Allyn and bucon 1977.
- (71) Malan , Theyry; Educational Planning as a Social Process , Paris , UNESCO: IIEP , F.E.P. Series , No. (33) , 1987.
- (72) Musaazi , G.C.S.; The Theory and Practice of Educational Administration , The Macmillan Press LTD. , 1982 , p. 124.
- (73) Tanner , Kenneth C.; Designs for Educational Planning , London , D.C. , Health and Company , 1972.
- (74) st P.1990& Control of Education After the Education Reform Act 1988 BiddlesLTD Guildford 2-Robert Mores.
- (75) UNESCO (1991). Micro-Level educational Planning and Management. Handbook. (Bangkok: Regional office for Asia and Pacific
- (76) Waterston , A. et al.; Development Planning: Lessons of Experience , Baltimore: John Hopkins Press , Eighth Printing , 1971.
- 
-

