

مهارات الإدارة التربوية

[5]

فن إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية

دكتور

عماد ثروت محمد رضوان

دكتوراه في التربية
جامعة عين شمس

دكتور

حافظ فرج أحمد

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي
جامعة عين شمس

1433 هـ / 2012 م

دار اللطائف للنشر والتوزيع

17 شارع مجلس الشعب - ميدان لاطوغلي - القاهرة - مصر

هاتف وفاكس 2 7942308 - 27942315 (+202) هاتف محمول 01121514444 (+2)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



17 شارع مجلس الشعب
ميدان لاطوغلى- القاهرة

هاتف/فاكس : (+202)7942308

هاتف/فاكس : (+202)7942315

هاتف محمول : (+20) 1121514444

بريد إلكتروني:

lataaif@hotmail.com

مدير عام

كرمية معيفي

عنوان الكتاب	فن إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية
المؤلفين	حافظ فرج و عماد ثروت
الطبعة الأولى	2012

جميع الحقوق محفوظة لدار اللطائف

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو
تصويره أو تخزينه بأي وسيلة من الوسائل
دون موافقة كتابية من الناشر .

All rights reserved. No part of this
publication may be reproduced, stored
in a retrieval system, or transmitted in
any form or by any means, electronic,
mechanical, photocopying, recording or
otherwise, without the prior permission,
in writing of the publisher.

رقم الإيداع 2011/1983

I.S.B.N 978 - 977-373- 148 -5

تقديم الكتاب

يعد العصر الحالي عصر الثورة التكنولوجية، وهذه الثورة أو النقلة السريعة قد قلبت كثيراً من الأوضاع في شتى مجالات حياتنا الاجتماعية والثقافية والسياسية والتربوية، ومن ثم أوجب على أي نظام تربوي أن يواكب هذا الانقلاب، فلم تعد التربية بمنأى من هذا التطور ولذا أكثر استعمال مصطلح تكنولوجيا التعليم، ويراد به استعمال أو الاستفادة من كل ما هو جديد من منجزات ومخترعات حديثة في سبيل تطويع العلوم والمعارف كي تصبح سهلة الوصول والفهم إلى أذهان الناشئة والطلاب.

وكان من أبرز الظواهر التي شهدتها القرن الحادي والعشرون ظهور العديد من الأزمات لعل أهمها الأزمات التعليمية والمدرسية كأحد أهم إفرزات العصر الحاضر وخاصة بعد سيطرة العولمة على كل مجالات الحياة وبعد تزايد تأثير وسائل الاتصالات الحديثة والغزو التكنولوجي وانتشار المعرفة كماً وكيفاً بعد غزو شبكة المعلومات الدولية كل مجالات الحياة، كل هذا أوجب على كل مجتمع الاتجاه نحو إيجاد وسائل جديدة لمواجهة الأزمات التي تحدث في مدارسنا.

ومن هنا فسوف نقدم في هذا الكتاب معالجة للأزمات التعليمية والمدرسية في ثمانية فصول يمكن بيانها فيما يلي:

الفصل الأول: مفهوم التربية وأهميتها وخصائصها

الفصل الثاني: المتغيرات المحلية والعالمية

الفصل الثالث: مخاطر العولمة ونتائجها

الفصل الرابع: الإدارة المدرسية واتجاهاتها الحديثة

الفصل الخامس: الأزمات المدرسية في المؤسسات التعليمية

الفصل السادس: القيادة التربوية والتعامل مع الأزمات المدرسية

الفصل السابع: إدارة الأزمات والمواقف الطارئة

الفصل الثامن: السيناريوهات العلمية وإدارة الأزمات

وندعو الله أن يحقق هذا الكتاب أهدافه الأساسية وأن يكون عوناً للمديرين والمعلمين والإداريين في مؤسساتنا التربوية في مواجهة الأزمات التي تواجه مؤسساتنا التربوية .
ونسأل الله التوفيق في هذا العمل العلمى .

المؤلفان

القاهرة مايو 2012 م

الفصل الأول

مفهوم التربية وأهميتها وخصائصها

- مقدمة
- الدور التربوي للمدرسة كمؤسسة تربوية
- وظائف المدرسة
- الدور الوظيفي للمعلم في المؤسسة التربوية
- خصائص العملية التربوية
- أهداف العملية التربوية
- مبادئ التربية

الفصل الأول

مفهوم التربية وأهميتها وخصائصها

مقدمة

من فتح مدرسة أغلق سجننا ...

هذا قول فيكتور هوغو وهو يدل على مدى ما للتربية والتعليم من أهمية في التنشئة الاجتماعية وذلك لأن من ساءت تربيته أو انعدم خلقه وساء وضعف ضميره، وخارت إرادته أو اتجهت اتجاهًا خطيرًا، واستهوته المفاسد، سينحرف عندئذ عن الجادة ويخل بالقانون، ويصبح خطيرًا على نفسه وعلى المجتمع؛ أنه بذلك يصبح خطرًا على نفسه؛ لأنه يضرها في حين أراد نفعها، ويصبح خطرًا على المجتمع لسببين :

أولهما: هو إضراره بالغير عن قصد أو غير قصد، فهو يضر غيره عن قصد بدافع الحسد أو الطمع أو الحقد ... ويضر غيره عن غير قصد نتيجة الجهل أو الإهمال أو الإخلال بالواجب أو عدم الشعور بالمسؤولية.

وثانيهما: هو إفساده للغير عن قصد أو عن غير قصد، فهو يفسد غيره عن قصد عن طريق الإغراء أو المراوغة أو الاستهتار بالقيم ... ويفسد غيره عن غير قصد عن طريق العدوى والقذوة السيئة.

ويتسبب انحلال الفرد في انحلال المجتمع إذ أن الفرد جزء من المجموعة، وكما أن فساد الخلايا في الجسم يهدد حياة الإنسان، كذلك فساد الأفراد في المجتمع يكون عائقاً دون نموه وازدهاره، فتسوء الأحوال العمرانية والاقتصادية والاجتماعية فيه ويبقى متخلفاً عن ركب التقدم الحضاري.

ويمكن مواجهة هذا الأسلوب الخاطيء بالتربية باعتبارها قوة في المجتمع ومؤثرة في حياة الناشئين والشباب وذلك لأن دورها الأساسي يتركز في التوجيه السليم لأفراد المجتمع، ومن هنا فالتربية إذن ضرورة اجتماعية وهي حق لكل إنسان ومن واجب المجتمع أن يسهر على تربية أفراده، ولا ينبغي الاعتقاد أن الاقتصاد على تربية البعض، ولو كانوا كثيري العدد كاف لتحقيق الازدهار ولضمان أسباب التقدم والرفق، وهذا خطأ؛ لأن التربية ينبغي أن تكون شاملة لكل طبقات المجتمع، وكامل أفراده، وأن تكون متواصلة حتى نضمن لها النجاح.

ولتحقيق تربية شاملة ومتواصلة ومتكاملة يجب أن تنتشر المؤسسات التربوية في جميع البيئات

وأن تتنوع بتنوع مراتبها، كما ينبغي أن يتوافر في المشرفين عليها والمباشرين لها الكفاءة والإخلاص. وهذا الانتشار التربوي في المؤسسات التربوية يتضمن معنى عميقاً، وهو أن التربية بالغة الأهمية وتلعب دوراً بارزاً وحساساً بالنسبة لجميع طبقات المجتمع لما تؤديه من دور في إعداد المواطن الصالح ولذلك نجد أن التربية من المفاهيم المهمة والضرورية والرئيسية في أي مجتمع، وهي أيضاً محور اهتمام جميع أفراد المجتمع، وذلك لأنها تمهم كل أفراد المجتمع بجميع فئاته كما يهتم بها جميع أفراد المجتمع.

فالتربية تمهم العلماء والفلاسفة والمفكرين ورجال الدين وغيرهم، وهم يهتمون بها لما لها من أثر في المجتمع، ويظهر هذا بوضوح فيما يعكسه هؤلاء المفكرون من كتابات ودراسات وأبحاث، وأصدق دليل على اهتمام أفراد المجتمع بالتربية ما نلمسه من التدفق المستمر والمتزايد من الأطفال والشباب على المدارس والمعاهد التعليمية، وأيضاً الرعاية المستمرة والتوجيه المستمر والمتابعة من الآباء والأمهات لتربية وتعليم أبنائهم، ويتضح هذا الاهتمام عند المعلمين الذين يقومون بتعليم الناشئين والشباب.

وفي ضوء الاهتمام بالتربية من جميع أفراد المجتمع بكل فئاته نجد أن لها معاني وتعريفات متعددة وذلك لأن له رأياً محددًا بشأنها متأثراً في ذلك بخبرته ومستوى ثقافته ونظراته إلى قضايا المجتمع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية؛ لأن للتربية علاقة وثيقة بكل هذه الجوانب، فالاختلاف حول مفهوم التربية يختلف باختلاف مدخل دراستها وذلك لما لأهميتها في استمرار المجتمع وتطوير ثقافته وتكوين اتجاهاته.

وقد تعددت التفسيرات التي تناولت مفهوم التربية وتنوعت واستخدم هذا المفهوم استخدامات مختلفة، وبذلك تنازع مفهوم التربية عدة اتجاهات وقد اختلف كل اتجاه عن الآخر؛ لأنه ينظر إلى التربية من الزاوية التي تتفق معه.

والتربية من وجهة نظر البعض عبارة عن عملية تعديل في السلوك الإنساني، وهذا حق لأن التربية تبغي في النهاية التشكيل السوي لسلوك الفرد لينشأ مواطناً صالحاً في المجتمع نافعاً له ولغيره.

بينما يرى البعض الآخر أنها إعداد للحياة طبقاً لثقافة مجتمع معين، وهذا التعريف يؤخذ عليه تحفظ علمي وذلك لأننا عندما نحلل هذا التعريف نجده يناسب أي مجتمع، فإذا طبقناه في مجتمع اشتراكي ونفس الحال في المجتمع الرأسمالي وغيره، ولكن تحليل هذا التعريف يؤكد لنا أن عملية الإعداد لا تكفي الفرد للحياة لأنها تعتمد على تحقيق هدف معين بيننا الحياة، التي يعيش فيها الفرد مليئة

بالخبرات المباشرة وغير المباشرة والمواقف المتعددة والتجارب والخبرات التي تمد الفرد بالكثير من الخبرات المتعددة، والتي تساعد على الحياة وتمده بخبرات أكثر من عملية الإعداد في حد ذاتها.

ويمكن النظر للتربية على أنها عملية معينة يمر بها الفرد من خلال مواقف متعددة، وهذه المواقف قد تكون سيئة، أو نتائجها سيئة، وقد تكون حسنة أو طيبة بمعنى أن نتائجها تعود على الفرد بالنفع، ويكتسب الفرد من هذه المواقف خبرات متعددة، وهذه الخبرات أيضاً قد تكون سيئة أو طيبة أو تكون خبرات مباشرة أو غير مباشرة، ويكتسب الفرد من هذه الخبرات ما يؤثر في تشكيل سلوكه في المستقبل تشكيلاً مرغوباً فيه وفقاً للاتجاه الذي يرضيه.

ولنأخذ مثلاً على ذلك.. الشخص السليم أو السوي دائماً يكتسب الخبرات السليمة ليكون سلوكه أفضل في المستقبل أي أن سلوكه ينمو مرغوباً فيه دائماً.. أما الشخص غير السليم أو غير السوي دائماً يكتسب من المواقف الخبرات السيئة ليكون سلوكه أفضل في المستقبل أي أنه ينمو ولكنه نمو غير مرغوب فيه، فسلوكه ينمو ويتغير دائماً ولكنه نمو غير مرغوب فيه والمجتمع يرفضه، ولكن في بعض الأحيان قد يحدث العكس.

ويمكن أن نناقش مفهوم التربية من زاوية أخرى باعتبار أن التربية عبارة عن نقل التراث الثقافي في وسط بشري متفاعل يتج عنه في النهاية تغيير كل من الفرد والمجتمع، وتحليل هذا المفهوم نجدنا نأخذ عليه تحفظاً علمياً وذلك لأن التراث الثقافي لا ينقل من مجتمع إلى آخر، لأنه يميز هذا المجتمع عن ذلك، وأيضاً لأنه يعبر عن المظاهر السلوكية في أي مجتمع لما يتصف به من مظاهر تعبر عن سلوك الأفراد، ولكننا نؤكد أن التراث الثقافي ينقل داخل المجتمع الواحد من جيل إلى جيل عبر تطور الأجيال ولا ينقل من مجتمع إلى مجتمع نظراً لاختلاف طبيعة كل مجتمع عن الآخر، ولكن يمكننا نقل التراث الثقافي من مجتمع إلى مجتمع بشرط أن يقوم المجتمع الذي يقوم بنقل التراث الثقافي بانتقاء واختيار ما يناسب طبيعة المجتمع، نقصد ما يناسب طبيعة الفرد كفرد في ضوء المجتمع الذي يعيش فيه وطبقاً لثقافة هذا المجتمع.

فالتربية إذن هي وسيلة المجتمع للمحافظة على تراثه الثقافي وهي في ذات الوقت وسيلة المجتمع لنشر الجديد والمستحدث وتدعيمه بين الأجيال والناشئين، ومن ثم تصبح التربية عاملاً من عوامل التغيير، وبذلك تكون التربية هي تلك الأداة التي يستخدمها الإنسان وتميزه عن سائر الحيوانات الأخرى، فهي الأداة التي تستخدم ما يسمى التطبيع الاجتماعي وهي تعني بتشكيل الإنسان والانتقال به من كائن بيولوجي بحث إلى مرحلة يكتسب فيها الشخصية الاجتماعية التي تستطيع أن تسهم في بناء المجتمع وأن

تنقل ثقافته إلى الأجيال المقبلة.

وهكذا نرى أن التربية في تغير دائم مستمر لتشكيل الفرد اجتماعياً وهي في تغيرها لا بد أن تتوافق مع تغيرات الأحداث في المجتمع لأنها تنمو بنمو الفرد وأيضاً بثقافة هذا المجتمع.

وهكذا يتضح لنا أن للتربية مفاهيم متعددة ويختلف الناس حولها وذلك لأن كل هذه المفاهيم بالرغم من أنها متداولة بين العاملين في ميدان التربية والتعليم إلا أنها ليست كاملة، لأنها تفسر التربية من وجهات نظر جزئية، أو تركز على جانب واحد فقط في الفرد وتهمل بقية الجوانب، ومن هنا ينبغي أن تواجه كل هذه المفاهيم والتفسيرات الجزئية بمفهوم متكامل وشامل يتلافى نواحي القصور التي وقعت فيها المفاهيم والتفسيرات الجزئية للتربية، وهذا المفهوم يركز على الإنسان بعقله ووجدانه وجسمه، وقيمه واتجاهاته وما لديه من مهارات وأفكار، وذلك بهدف تنميته والارتقاء به في حاضره وتحريك هذا الحاضر نحو مستقبل جديد له وللأجيال من بعده.

ومن هذا المنطلق يمكن تفسير التربية من وجهة نظر التكاملية بأنها : تهيئة الإنسان الفرد المتكامل (جسماً وعقلياً ووجدانياً وعاطفياً ونفسياً ... إلخ)، بأبعاده المختلفة (بعد الماضي وبعد الحاضر وبعد المستقبل) للحياة في مجتمع متغير وثقافة متميزة .. وهذا المفهوم ينادي بتهيئة الإنسان الفرد نقصد تزويده بقدر عالٍ من المرونة التي تساعد على الملاءمة والتكيف وتقبل كل جديد يطرأ على المجتمع وثقافته .

وفي ضوء النظرة التكاملية لمفهوم التربية يمكن النظر إليها من جوانب عديدة، أن التربية عملية اجتماعية خلقية يضطلع بها المجتمع من أجل بناء شخصيات أفرادها على نحو يمكنهم من مواصلة حياة الجماعة وتحريرها وتطويرها وتنمية شخصياتهم للقيام فيها بأدوار اجتماعية متكاملة الوظائف والمسؤوليات وذلك لأن التربية هي العملية الواعية والموجهة توجيهاً سليماً من أجل إحداث تغيرات مرغوب فيها في سلوك الأفراد وبالتالي في سلوك الجماعة التي ينتمي إليها.

فالتربية إذن عملية توجيه واعٍ لطاقات الفرد ونموه على أساس من احترام شخصيته وإمكاناته وطاقاته وإفساح الفرص الممكنة لتنمية هذه الطاقات، واشتراكه في هذه الفرص اشتراكاً جانبياً يحقق له الفاعلية في مواقف الحياة المختلفة مع الجماعة التي يعيش فيها.

فالتربية هي العملية المقصودة أو غير المقصودة التي اصطنعها المجتمع لتنشئة الأجيال الجديدة فيه بما يجعلهم على وعي بوظائفهم في المجتمع ودور كل منهم فيه، فهي إذن عملية تشكيل للأجيال الجديدة في مجتمع إنساني في زمان معين ومكان معين وذلك عن طريق إكسابهم مجموعة من

المهارات والقيم والعادات وأنماط السلوك وطرق التفكير التي تسهل لهم تعاملهم مع بيئتهم في الحياة، وهذا التشكيل يجب أن يتم بطريقة تسمح بتنمية طاقاتهم لأقصى درجة ممكنة ضمن الإطار الثقافي للمجتمع الذي يضم مجموعة الأفكار والنظم والمؤسسات والقيم والتقاليد.

والتربية هي عملية تشكيل وإعداد أفراد إنسانيين في مجتمع معين وزمان ومكان معينين نقصد أنها عملية تنمية للأفراد الإنسانيين ذات اتجاه معين ويترتب على ذلك أنها تحتاج إلى وكيل تربوي يوجه الشخص الذي يمر بهذه العملية أي أنها تقوم على أساسين هما التلميذ والوسيلة التربوية التي تشكل طبيعته الإنسانية ويقوم على هذه الوسيلة ويوجهها أفراد إنسانيون وبذلك تكون التربية عملية تنمية لأفراد إنسانيين يقوم بها أفراد إنسانيون أي أن التربية عملية إنسانية كما أنها عملية اجتماعية.

وبذلك فالتربية ليست شيئاً يمتلكه الأفراد ولكنها عملية لها مراحلها وأهدافها، فالمعرفة أو المهارة أو الأخلاق الحسنة ليست في حد ذاتها تربية ولكنها تدل فقط على أن الفرد قد تربى، وعندما نقول إن الفرد قد تربى معناه أنه قد مر بعملية معينة.

ومن خلال هذا العرض يتضح لنا أن التربية قوة عظيمة في المجتمع لأن من أهم أهدافها الأساسية تشكيل سلوك الناشئين والشباب تشكيلاً سليماً بهدف خلق المواطن الصالح في المجتمع على مستوى عال من الوعي والكفاءة.

إذن فحياة المجتمع - أي مجتمع - تعتمد على التربية كوسيلة أساسية لتحقيق بقاءه واستمراره، فإذا كان بقاء المجتمع واستمراره مرهوناً باستقرار نظمه الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والدينية وكذلك بقاء واستقرار قيمه وعاداته وتقاليد وطرق تفكيره وأساليب حياته وهو ما يمثل التراث الثقافي للمجتمع، وبقاء هذا التراث واستمراره يتوقف على مدى قدرة المجتمع على نقل تراثه الثقافي من جيل إلى جيل عبر تطور الأجيال ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق التربية لضمان بقاءه واستمراره على أن يقوم كل جيل بالتطوير والتعديل والتغيير في التراث الثقافي بما يتفق وطبيعة المجتمع وطبيعة العصر لأنه من المعروف أن كل جيل يأخذ من سابقه من الأجيال، ولكن يبدأ كل جيل من حيث انتهت الأجيال السابقة لأن التقدم الملموس في المجتمع هو نتيجة وثمره لجهود أبنائه السابقين والمعاصرين.

وللتربية دور حيوي ومهم في المجتمع - أي مجتمع - وذلك عندما يواجه هذا المجتمع تغيرات تؤثر على أسلوب الحياة فيه، حتى ولو كان هذا التغيير بسيطاً وجذرياً، وأصدق دليل على ذلك عندما يواجه المجتمع حالة حرب أو استعداداً لحالة حرب نجد السياسة العامة في المجتمع تتغير

في أهدافها وبرامجها وتبدأ الميزانية العامة في المجتمع يتجه معظمها للاتجاه العسكري، ويصبح التركيز والاهتمام على الجوانب العسكرية والإدارة والتخطيط العسكري، وتواجه التربية هنا العبء السياسي، لما لها من دور مهم مؤثر في إعداد وتشكيل الناشئين والشباب، فعليها أن تتلاءم مع التغير الحادث في المجتمع، وعليها أن تغير من مناهجها وأساليبها وتقتصد في نفقاتها تكيفاً مع الظروف الطارئة التي يمر بها المجتمع وهنا تكون التربية هي المرآة التي تعكس كافة الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعسكرية، وهي تعكس تلك الأوضاع تحاول الملاءمة مع الأوضاع والظروف الجديدة.

وللتربية وظيفة مهمة أخرى وهي إعداد الناشئين مواطنين صالحين مستقبلاً فهي إذن عملية تطبيع اجتماعي ينتج عنها إكسابه الصفة الإنسانية التي يتميز بها عن سائر الحيوانات الأخرى، فنحن نعلم أن الفرد يرث عن والديه وأجداده أساسه البيولوجي من لون الشعر والعينين وطول القامة إلى غير ذلك من الصفات الجسمية، ولكنه يكتسب المكونات الاجتماعية والنفسية لشخصيته عن طريق التربية، وهذا يوضح لنا أن التربية تكسب الفرد صفته الإنسانية وهي التي يتبعها بالضرورة اكتساب الفرد لصفته الاجتماعية وذلك لأن العملية الاجتماعية ضرورية للفرد والمجتمع.

والتربية بنظمها ومؤسساتها وأنماطها ومناهجها وأساليبها مظهر من مظاهر الحضارة، وهي في الوقت نفسه وسيلة الثقافة والحضارة برباط وثيق، وعلى التربية أن تعمل على جعل ثقافة المجتمع متجددة ومستمرة أو بحيث لا تمثل ثقافة المجتمع نظماً أو قيماً اجتماعية غير مناسبة أو انتهى وجودها بالنسبة لنوع الحضارة القائمة، وهنا تكمن الوظيفة الثقافية العظمى للتربية، فإذا فشلت التربية في وظيفتها باعتبارها أداة لحفظ الثقافة باستمرارها وتجدها بحيث تتلاءم مع التغيرات في الجوانب الحضارية فمعنى ذلك أنها صارت غير مؤثرة وأصبحت عقبة في إحداث التطوير الثقافي المطلوب في المجتمع.

ومن هنا يبرز دور التربية تجاه الثقافة باعتبارها أداة ثقافية مهمة في المجتمع، ومعنى هذا الدور أن عليها تحمل مسؤوليات كبيرة تجاه ثقافة المجتمع أهمها:

1 - أن للتربية دوراً مهماً في الحفاظ على الجيد من التراث الثقافي بمعنى أن حاضر المجتمع متصل اتصالاً وثيقاً بماضيه، ولا يمكن فصله عن ماضيه، وأي محاولة لإحداث هذا الفصل سوف ينتج عنها تحويل ثقافة المجتمع إلى قشرة ظاهرية بلا أصول أو جذور تمتد إلى تاريخه.. ودور التربية هنا هو الحفاظ على ثقافة المجتمع وتأكيد الجوانب الجديدة منها والتخلص من الشوائب التي لا تناسب الظروف الجديدة في المجتمع.

2- وللتربية دور في تنمية التراث الثقافي وتجديده، بمعنى أن دورها لا يقف عند حد حفظ التراث وتنقيته، وتصنيفه بل تقع عليها مسؤولية تنمية هذا التراث وتجديده دون فصله عن أصوله وجذوره وقيمه الجيدة... فالتربية هنا هي التي تكون أداة لإحداث التغيير والتطوير الثقافي الذي ينشده.

3- ومن أهم مسؤوليات التربية في ظل الثقافة الحديثة مساعدة كل مواطن على جني الثمار التي قدمها التقدم في العلوم والتكنولوجيا، وأن يستفيد من هذه الثمرات أقصى استفادة ممكنة وعلى التربية واجب مهم هو وضع الشباب على طريق الحصول على العديد من المؤهلات العلمية والتكنولوجيا لكي يقوموا بوظائفهم وأعمالهم الإنتاجية على أعلى مستوى من الكفاءة.

4- إذا كان التغيير هو سمة المجتمعات الحديثة فإن مسؤولية التربية هي أن تهيئ الأفراد للتكيف في المجتمع المتغير.

وعلى التربية إذن - وسط كل هذا - أن تغرس في الأجيال الجديدة المثل العليا والقيم النبيلة التي تضمن لنا جيلاً كفواً قادراً على تطوير مجتمعه ورفاهيته.

وفي ضوء مفهوم التربية وما لها من وظيفة مهمة باعتبارها قوة مؤثرة في المجتمع في تشكيل الناشئين والشباب تبرز ما لها من أهمية بصورة واضحة ومؤكدة في مجالات وجوانب وأبعاد مختلفة، وهذا الاهتمام قائم في كل زمان ومكان وفي كل مرحلة من مراحل التطوير.

والتربية مهمة في كونها أداة الهدف منها إعداد وتشكيل الأجيال وبناء الشباب في مختلف فترات العمر وتشكيل مستقبل الأفراد وذلك بتكوين شخصياتهم المرنة المتكاملة حتى يستطيعوا النهوض بوطنهم وتطويره في مختلف نواحيه حتى يخلقوا مجتمعاً جديداً يستطيع التفاعل مع المجتمعات الأخرى سواء تأثيراً أو تأثراً.

وهكذا نرى أن التربية ذات أهمية قصوى في جميع المجتمعات لتحقيق بقاء الإنسان واستمراره وتشكيل سلوكه نحو الاتجاه المرغوب فيه اجتماعياً لتحقيق بقاء المجتمع وبناء المواطن الصالح.

أولاً: الدور التربوي للمدرسة كمؤسسة اجتماعية

تعتبر التربية والتجديد مفهوميين متلازمين لا ينفصل أحدهما عن الآخر، وقد كانت التربية ولا تزال خلال العصور المختلفة التي عاشها ويعيشها الإنسان قاسماً مشتركاً أعظم في حياة الأفراد وتطور المجتمعات سواء استهدفت هذه التربية الصغار أو الكبار أو كانت نظامية أو تلقائية متقطعة أو مستمرة أساسية أو تكميلية.

ولقد اتسعت التربية الإنسانية في تطورها المتواصل بخاصية التعبير عن سمات العصر الذي سادت فيه نظمها وفعاليتها كما تميزت في بعض الأحيان بالقدرة على سبق الأحداث والتنبؤ بالظروف المستحدثة والتغيرات الطارئة، وعبر السنين الطويلة، ومنذ فجر الإنسانية عبرت التربية بأشكالها البسيطة عن حاجات الإنسان البيولوجية ثم عن حاجاته الاجتماعية في مجتمعاته الأولى ثم استطاعت التربية أن تولد من التقاليد الإنسانية الحاملة بالأشكال المتباينة من الممارسات القبلية جسماً من الثقافة الشعبية تمخض فيها بعدد عن ميلاد المدرسة تلك المؤسسة التربوية المنظمة التي تعتبر مرحلة أساسية وحاسمة من مراحل تطور التربية.

وبمرور الزمن تعزز دور المدرسة وساعدت اللغة المكتوبة في حفظ التراث الإنساني وتناقله وقامت حضارات إنسانية عظيمة مارست أشكالاً متقدمة من التربية في كافة مجالاتها، وبمنظرة فاحصة من المجتمعات البدائية إلى المجتمعات التاريخية القديمة سارت التربية من التقاليد والطقوس الدينية والكهنوتية والفلسفات الشرقية القديمة نحو المؤسسات التربوية اليونانية والرومانية فالمدارس التبشيرية المسيحية ثم المدارس الإسلامية الشهيرة، ثم عبرت التربية عبوراً صعباً من العصور الوسطى إلى الأزمنة الحديثة؛ حيث أسهمت كل من الجسور العربية والإسلامية مع العالم الغربي والنهضة الأوروبية والمكتشفات العلمية والثورة الصناعية وظهور العالم الجديد في إنماء السيرة التربوية ودفع التطور التربوي إلى آفاق لم تشهد البشرية لها مثيلاً.

ويمكن أن نصنف التربية اليوم بأنها حصيلة تراكمية لمسيرة إنسانية طويلة على دروس الحضارة والخبرات حضارية عميقة الأثر في حياة الأفراد والشعوب، وللتربية تاريخ أغنى بكثير مما يتصور البعض، وهو تاريخ أغلى من أن نضحى به تحت اسم الإبداع والتجديد ومن أجل الأنبية أسير القيود والجمود تحت اسم الأصالة والمحافظة.

وهكذا نجد أن التربية في إطارها الجمالي فكر وسلوك حضاريان يخضعان في جوهرهما لمفاهيم التغير والتطور والتكيف، وفي هذا التفاعل بين الفرد والبيئة يصبح تحقيق أكبر قدر ممكن من التكيف بين مكونات الفرد الداخلية وعوامل بيئته الخارجية في حياة متوازنة فردياً واجتماعياً هو الغاية الرئيسية لكل تربية إنسانية وطالما أن التغير سُنَّ الحياة فإن التكيف هو سُنَّة التربية.

وفي هذا المجال يمكننا أن نشير إلى أهم الاتجاهات التي تميز الأفكار والممارسات التربوية اليوم

فيما يلي :

1 - أن التربية اليوم تعمل على إعداد الناس للحياة في مجتمعات ذات أنماط جديدة من الحياة المشتركة قد لا

تكون وجدت حتى الآن وذلك إلى جانب إعدادهم للحياة في مجتمعاتهم الحالية

2- أن التربية اليوم في سباق مع الزمن بالنسبة لمستقبل الإنسان وأمنه وسلامته، وتتصدى تربية اليوم لأخطر مشكلات الإنسان المعاصر الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والبيئية، وبهذا اتسع مجال التربية الإنسانية بصورة كبيرة ليشمل كافة النشاطات الفردية والاجتماعية ولتكون التربية أقوى العوامل المؤثرة في حياة الأفراد وتطور المجتمعات.

3- تتميز التربية المعاصرة بعدد من السمات المشتركة بين كافة دول العالم على اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وهذا دليل على أن التربية باتت اليوم اهم الأول لكافة المجتمعات، وأنها تحوز الآن على اهتمام المؤسسات العالمية. ولذا يجب أن نوضح الدور التربوي والاجتماعي للمدرسة:

إن المدرسة تعتبر المنظمة أو المؤسسة الاجتماعية التي تتمثل وظيفتها في توفير بيئة منتقاة تتكون من مجموعة خبرات لتنشئة الأطفال على أنواع السلوك ووجهات النظر والقيم التي تعتبر على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لحياة الجماعة.

فالمدرسة إذن مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لتقابل حاجة من حاجاته الأساسية، وهي تطبيع أفرادها تطبيعاً اجتماعياً يجعل منهم أعضاء صالحين في المجتمع، وتمتاز هذه المؤسسة بالدوام والاستمرار ولكل مؤسسة اجتماعية هدف أو أهداف محددة تعمل على تحقيقها، ويكون هذا التحقيق في ظل النظام الثقافي السائد وعن طريق تحقيق هذا الهدف تقوم المؤسسة الاجتماعية بوظيفتها الاجتماعية أي بدورها في النظام الثقافي والاجتماعي للمجتمع.

والتربية المقصودة هي إذن التربية التي تتفرد بها المدرسة والممثلة في منهجها وقوانينها وأهدافها وأساليبها بينما أخذت التربية غير المقصودة على أنها المؤثرات غير المنظمة التي تحدث دون قصد أو هدف واضح في سياق حياة الفرد في دوائر اجتماعية أخرى كالأسرة والأندية والمؤسسات الدينية والترويحية وغيرها مما يخرج عن نطاق قوانين المدرسة وإشرافها وتوجيهها.

وطبقاً لهذه النظرة ظهرت آراء متعددة منها :

1- إن المدرسة أصبحت تواجه مشكلات ووسائل متعددة منها مسؤولية تعليم الأخلاق والقيم الخلقية وتعليم الدين والقيم الروحية وتعريف الشباب بمشكلاتهم وحلولها ومناقشة المشكلات الأسرية والاجتماعية.

2- أن المنظمات والمؤسسات الاجتماعية الأخرى قد فقدت في نظر الكثيرين كل قصد تربوي ينطوي عليه نشاطها وكان المدرسة هي المنظمة الوحيدة التي تحقق هذا الهدف، ومن هنا أخذ الكبار الراشدون ينسبون إليها كل ما يظهر على الناشئين من ألوان الانحراف الخلفي والضعف العلمي ويطالبونها بمواجهة مطالب مختلفة دعت إليها التغيرات الاجتماعية السريعة.

3- أن المدرسة وهي تواجه كل هذه المشاكل والمسائل والمطالب تحاول أن تدعم نفسها لسد هذا الفراغ الذي نشأ بينهما وبين المنظمات الأخرى وبذلك ظهرت شعارات حديثة مثل توثيق العلاقة بين المدرسة والمنزل وإقامة مجالس الآباء والمعلمين وتنظيم مشروعات خدمة البيئة غيرها

وهكذا نرى أن المدرسة من أهم وأخطر المؤسسات الاجتماعية؛ لأنها تقوم بدور مهم في توجيه حياة الناشئين والشباب، وهي تنفرد بهذه المهمة عن المؤسسات الأخرى وذلك لأنها البيئة الاجتماعية التي تنظمها تقاليد واضحة وتوجهها الأهداف الاجتماعية والقومية التي ارتضاها المجتمع كما أنها البيئة الاجتماعية التي تنظمها أسس علمية وهي البيئة الاجتماعية التي تقوم على تخطيط واع يهدف إلى تحقيق أهداف المجتمع لتحقيق مستقبل أفضل باستمرار.

فالتربية المدرسية إذن لها صفتها الاجتماعية التي تتمثل في تأثرها بظروف المجتمع الذي تعمل فيه ومن هنا نقول إن للتربية المدرسية مكانها الجغرافي والثقافي ذا أبعاد تاريخية فهي وظيفة مجتمع معينة يعيش في زمان ومكان معينين من التاريخ وتنبع من ثقافة هذا المجتمع وتعبر عن فلسفتها واتجاهاتها وحاجاتها.

ومن هنا نؤكد أنه يجب ألا ننظر إلى التربية على أنها عامة واحدة في أهدافها ومحتوياتها في كل زمان ومكان وإنما ينبغي أن ينظر إليها على أنها وظيفة المجتمعات الإنسانية المتميزة بتاريخها ولغتها وتوارثها ومهاراتها ووسائل معيشتها وعادات وقوانين وأنظمة ومعتقداتها ومشاعرها وأفكارها الخلقية وآمالها وآملها ومفاهيم عن المصير الإنساني، فالمجتمعات في عالمنا كثيرة وليست واحدة ديناميكية وليست إستاتيكية فريدة في مميزاتها متطورة، وليست عامة ذات نمط موحد والأفراد هم أعضاء هذه الجماعات الثقافية وتضمن هذا التفسير الاجتماعي الخلفي لطبيعة التربية عدة وظائف رئيسية ترتبط بعضها ببعض خاصة في عصرنا الحالي الذي يمتاز بالتغيرات الاجتماعية السريعة والتقدم المطرد في ميدان العلم والاختراع والتشابك المتزايد بين المجتمعات المختلفة والصراع بين القيم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتغير في أساليب المعيشة وعادات الناس وتقاليدهم

إن وجود المدرسة كمؤسسة اجتماعية يتوقف على فائدتها وعلى ما تستطيع أن تقدمه من تعليم

ناجح وخبرات صالحة للأفراد الذين يندرجون تحتها كانت التربية وسيلتها الأساسية وكانت مسؤولية العملية التربوية مسؤولية كبيرة وذلك لأن أفضل المقاييس لصلاحية المؤسسة الاجتماعية وأحقيتها في البقاء والاستمرار هو التأثير التربوي الكامل لهذه المؤسسة على حياة الأفراد الإنسانيين على أن التربية لا تقتصر على هذه الوظيفة العامة بالنسبة للمؤسسات الاجتماعية ولكنها تنشئ المدرسة كمؤسسة أساسية بتحقيق أهدافها الخاصة.

فالمدرسة نظام خاص من أنظمة التفاعل الاجتماعي وهذه الحقيقة على جانب عظيم من الأهمية وذلك لأننا إذا أردنا أن ندرس المدرسة على أنها وحدة اجتماعية يجب علينا أن نميز بوضوح بين المدرسة وبين ما هو خارج المدرسة. فالمدرسة تتميز بوضوح عن الوسط الذي تعيش فيه وتوجد المدرسة حيث يوجد مدرسون وتلاميذ للتعليم والتعلم، والتعليم الذي يحدث داخل المدرسة هو تعليم هادف يسعى لبناء مواطن صالح منتج فعال في مجتمعه.

وعندما نحلل المدرسة في الوقت الحالي نجد أنها تتميز بمميزات خاصة فهي تضم أفرادًا معينين هم المدرسون والتلاميذ، ولها تكوينها الأصلي الواضح التحديد، وهي مركز للعلاقات الاجتماعية، باعتبارها من أهم المؤسسات التربوية في المجتمع.

ثانياً: وظائف المدرسة

1. **نقل التراث الثقافي:** فالمدرسة تعمل على تبسيط التراث الثقافي تبسيطاً يتناسب مع مراحل النمو المختلفة التي يمر بها التلميذ، فالمدرسة تهتم بتبسيط التراث الثقافي ونقله من جيل إلى جيل حفاظاً على التراث الثقافي للمجتمع.

2. **تبسيط التراث الثقافي:** تنسم المجتمعات الحديثة بالتغير المستمر وسرعة التطور ولما كانت المدنية الحديثة تمتاز بالتعقيد فإنه من الصعب نقل عناصرها إلى الصغار الناشئين في صورتها التي توجد عليها في الحياة، ولهذا قسمت المدارس هذه الثقافة أو التراث الثقافي إلى أقسام ثم تصنيفها ثم تبسيط للتلاميذ حسب مستواهم العقلي - ومن هنا كان أهم وظائف المدرسة توفير بيئة مبسطة تناسب أعمار التلاميذ واستعداداتهم فتختار العناصر الأساسية التي يتمكنون من الاستجابة إليها، وتنظم برنامجها بحيث تزودهم خلال مراحل نموهم بالمعارف والمهارات التي تزيد من بصرتهم في مواقف الحياة.

3. **الانتقاء والاختيار:** من أهم الوظائف التربوية للمدرسة باعتبارها مؤسسة تربوية اجتماعية في

المجتمع أن تميز بين الاتجاهات والقيم والمعارف والعادات والتقاليد والأخلاقيات السائدة في المجتمع على أساس السليم وغير السليم أو الجيد وغير الجيد أو المرغوب فيه وغير المرغوب فيه وذلك لأن المجتمع أي مجتمع يتضمن العديد من العناصر المختلفة والأفكار المتنوعة والقيم المتعارضة المتشابكة .. وباعتبار المدرسة هي أداة المجتمع في تنمية اتجاهات وقيم مرغوب فيها وسليمة وصحيحة في ضوء أهداف معينة كان من أهم وظائفها تدعيم الجيد والصحيح من القيم، وتزويد الصغار والناشئين والشباب بها لمواجهة مواقف حياتهم في بيئتهم الاجتماعية.

4. **الاقتصاد الثقافي:** يتسم العصر الحالي بتشابك المعرفة وتعقدتها وذلك لتراكم التراث الثقافي بشكل لم يسبق له مثيل من قبل واتسع نطاقه نظراً لاتساع نطاق الخبرات الإنسانية وتشابكها وسهولة انتقال نتائجها من مكان لآخر، وتنوعت مجالاته نتيجة ازدياد التخصص بين فروع المعرفة المختلفة وأخذ ينمو في نفس الوقت نتيجة ازدياد سيطرة الإنسان على الطبيعة بالعلم فتمت قدرته على الكشف والخلق والابتكار حتى وصل الإنسان إلى نتائج كثيرة في فروع العلوم المختلفة.

ومن هنا كان لابد من تقديم هذا كله إلى الأجيال الجديدة في صورة واضحة ولكن في إطار يراعي فيه الاقتصاد حتى يتمكن الناشئون من الوصول إلى نتائج الأجيال السابقة والقائمة في أقل وقت ممكن وبأقل جهد ممكن أيضاً، ولكن ليس معنى الاقتصاد الثقافي اختزال التراث الثقافي لسهولة نقله أو الاقتصاد على جانب منه دون جوانب أخرى إذ أنه يعني حُسن الاختيار والتمييز بين العناصر القديمة والجديدة وتحقيق التكامل السليم بين فروع المعرفة .

وقد تبدو هذه الوظائف وغيرها غير مترابطة ولكن هذه الوظائف مترابطة كلها مع بعضها البعض في كل متكامل من أجل إعداد الفرد في وسط اجتماعي معين لينشأ مواطناً صالحاً في مجتمعه.

ثالثاً: الدور الوظيفي للمعلم في المؤسسة التربوية

يعد المعلم هو أهم عنصر من عناصر المنظومة التعليمية لأن له دوره المهم ومركزه المؤثر الذي يستطيع من خلاله أن يساهم في إعداد أجيال المجتمع وشبابه وناشئيه ليكونوا مواطنين صالحين باعتباره الأساس في أي عمل تعليمي، فبغير جهد المعلم ورغبته في التعليم تصبح الأبنية المدرسية لا نفع فيها ولا يرجى منها صلاح فلا بديل للمعلم ولأدواره الخطيرة في العملية التعليمية، ولا خليفة له في فهم التلاميذ وإيجاد التفاعل أثناء عملية التعليم والتعلم.

ولأهمية أدوار المعلم فإن المجتمع لا يمكنه أن يقف صامتاً دون أن يمعن النظر والبصيرة فيما ينبغي أن يمارسه من أدوار ومسؤوليات، وما ينبغي أن يضطلع به تجاه الأجيال الصاعدة في المدارس .

والمعلم بحكم موقعه في المدرسة يشغل مكانة اجتماعية معينة، ويتوقع منه القيام بمجموعة من الأنماط السلوكية حتى يحقق شغله هذه المكانة، وهذه الأنماط السلوكية تمثل الدور المطلوب من المعلم. وبالمثل هناك أنماط سلوكية يتوقعها المجتمع من الطبيب ومن المحامي ومن رجل الشرطة وهكذا... وقد تسأل نفسك هل أدوار الطبيب والمحامي ورجل الشرطة والمعلم كلها أدوار ذات طبيعة واحدة أم أن دور المعلم له طبيعة خاصة تختلف عن أدوار كل هؤلاء .

رابعاً: خصائص تميز دور المعلم

قبل مناقشة الدور المطلوب من المعلم نتساءل هل هناك خصائص معينة لدور المعلم تجعله يختلف عن غيره من أدوار المتخصصين الآخرين، بالطبع سوف نجد لكل دور خصائص معينة ترجع إلى المؤسسة التي ينتمى إليها الشخص وطبيعة النشاط الذي تقوم به ومدى حساسيته وتأثيره في المجتمع، ولكن دور المعلم ينفرد بخصائص تضى على دوره حساسية من نوع خاص ونذكر من هذه الخصائص ما يلي :

1- دور المعلم من الأدوار التي يصعب تحديدها وذلك لأنه من الصعب تحديد الأعمال التي يقوم بها المعلم أو الوقت الذي يستغرقه أو الخبرات المطلوبة لأدائها، ذلك لأن المعلم يرتبط بوظيفة التطبيع الاجتماعي للتلاميذ وتكوين القيم والتفكير وبناء الشخصية ككل وكل هذه غير محدد ويمكن اختصار القول بأن التزامات الدور بالنسبة للمعلم واسعة ومن الصعب تحديدها.

2- يختلف دور المعلم عن أدوار أصحاب المهن الأخرى كالطب والمحاماه والهندسة في أنه يتعامل مع أفراد في مرحلة التشكيل والتكوين، وتنقصهم الدراية والخبرة، والمعلم بالنسبة لهم هو النموذج والقُدوة والمثل الأعلى، وهذا الموقف يضى حساسية خاصة على دور المعلم، فإنك عندما تذهب إلى الطبيب لمساعدتك في شفاء مرضك، أو تذهب إلى المحامي لمساعدتك في الحصول على حق قد انتزع منك، وفي هذه الحالة تنهى العلاقة بينك وبين الطبيب أو المحامي في أحسن الأحوال بتناول الدواء وتحقيق الشفاء أو بكسب القضية والحصول على حقتك . ولكن المسألة بالنسبة للمعلم شيء مختلف، فما زالت تذكر أن معلماً كان سبباً في نجاح وتفوق شخص ما - أو كان سبباً في فشله - فالعلاقة بين التلميذ والمعلم لا تنتهى بانتهاء الموقف، فدور المعلم يؤثر في تشكيل شخصية الطلاب ويتدخل إلى حد كبير في تشكيل مستقبلهم.

3 - الأفراد الذين يتعامل معهم المعلم لا صلة لهم في اختياره. فالتلميذ ليست لديه الفرصة في أغلب الأحيان لاختيار المعلم الذي يقوم بالتدريس له فالتلميذ مثلاً لا يستطيع أن يختار المعلم واسع الأفق مثلاً ويرفض المعلم محدود النظرة كما يحدث مع كثير من أصحاب المهن الأخرى. فأنا اختار الطبيب الذي أعالج عنده، وأختار المحامي الذي يساعدي في حل مشكلاتي القانونية وهكذا، وهذا يعني أن الطبيب الماهر أو المحامي الكفاء هو فقط الذي يحظى بالتأثير في حياة الناس ومصالحهم؛ حيث يتعدون عن الطبيب أو المحامي من ذوى الكفاءة المنخفضة. ولكن الوضع في حالة التعليم لا مجال فيه لاختيار المعلم الكفاء ورفض غير الكفاء، ولكن القاعدة الأساسية بالنسبة للمعلمين هي أن يؤدي دورهم بكفاءة وهذا يفترض أن يكون جميع المعلمين على درجة عالية من الكفاءة والامتياز .

4 - يعتمد المعلم في دوره على مقومات شخصيته وعلى علمه وثقافته واتساع آفقه بحيث تنبع سلطته من كونه أهلاً للرأى، وهذا بالطبع يتطلب من المعلم خصائص شخصية واجتماعية معينة تؤهله للقيام بدوره والتأثير في تلاميذه .

5 - كذلك يختلف المعلم عن أصحاب المهن الأخرى في أنه يتعامل مع الآلاف من تلاميذ المدارس وغيرهم، بينما نجد الطبيب أو المهندس يتعامل مع آحاد الناس، لذا يتخذ دور المعلم أهمية خاصة لاتساع تأثيره في الناس، ومن ناحية أخرى يعتبر المعلم هو المسؤول عن تنشئة الطبيب والمهندس ورجل القانون... وكافة الأشخاص في المهن والتخصصات الأخرى ويعزى إلى المعلمين أى نقص أو قصور في تربية كل هؤلاء.

مما سبق نجد أن دور المعلم يعتبر من الأدوار ذات الأهمية الخاصة في المجتمع كما يتميز بخصائص تجعله يختلف عن أدوار الآخرين، وقبل التحدث عن أدوار المعلم يجب أن نفرق بين الدور والوظيفة فيما يلي:

ويقصد بالدور مجموعة الأنشطة المقصودة الهادفة المحددة التى يقوم بها المعلم في ضوء معايير عملية يمكن ملاحظتها وقياسها، ويتمثل الدور الوظيفى للمعلم في خمسة أدوار تفاعلية هي:

1- **الأدوار التعليمية** : وهى المناشط التى يجب أن يقوم بها المعلم باعتباره مسؤولاً عن تعليم مجموعة من التلاميذ منهجاً دراسياً محدداً يلتزم بمحتواه وأنشطته التعليمية خلال فترة زمنية محددة . والمعلم مسؤول أمام المجتمع عن تقديم منهج دراسى متكامل في فترة زمنية متصل محددة

بالعام الدراسي ومطالب في نهايتها بقياس وتقدير النتائج الحادثة في المتعلمين نتيجة مرورهم في المواقف التعليمية التي يهيئها تفاعلهم مع الخبرات التربوية التي ينتقونها ليكتسبوا أنماط السلوك والمفاهيم التي ينشدها واضعو المنهج.

وتتطلب الأدوار التعليمية أن يقوم المعلم بالمشاركة في وضع خطه العام الدراسي وتحديد الأنشطة والوسائل التي تمكن من صياغة وتحقيق الأهداف العامة والإجرائية للمنهج الدراسي لكى تتضح الصورة العامة لعمل المعلم على مدار العام وذلك في ضوء الاستفادة من خبرات الأعوام السابقة وتطلعاته في المستقبل.

2- الأدوار التدريسية: ويشتمل على مجموعة التي يمارسها المعلم في تفاعله المباشر مع تلاميذه داخل الفصل الدراسي، وهي أنشطة إجرائية تهدف إلى التأثير المباشر على نمو التلاميذ وتمتية ما لديهم من استعدادات وميول تعليمية في كل موقف من مواقف التفاعل التعليمي، وفي الأدوار التدريسية ليستثمر المعلم قدراته ومهارته في تقوية العلاقة المباشرة بينه وبين التلاميذ من ناحية، وبين التلاميذ والمادة التعليمية من الناحية الأخرى خلال تكرار مواقف التفاعل المباشر بين المعلم والمتعلم وما يتعلمه

3- الأدوار المدرسية: وتتضمن تلك الأنشطة التي يطالب المعلم، القيام بها باعتباره عضواً في مؤسسة اجتماعية ذات هيكل وتنظيم إداري محدد وترتبط داخلها عمله كمعلم بأعمال أفراد آخرين داخل المدرسة مثل مدير المدرسة والجهاز الإداري للمدرسة ومعلمي المواد الدراسية الأخرى وجماعات النشاط المدرسي التي تضم تلاميذ من فصول أخرى غير الفصول التي يقوم بالتدريس لها، كما يرتبط أيضاً بعمل الأخصائي الاجتماعي والصحة المدرسية وأولياء الأمور وغيرهم

فالمعلم لا يلقي دروساً على التلاميذ فقط بل هو مطالب أيضاً بممارستها بأنشطة مشتركة بينه وبين أفراد آخرين غير التلاميذ داخل المدرسة، فالوظيفة التعليمية للمعلم لا تعنى فرديته في التعليم ولكنه ينتمى إلى وحدة إنتاجية يكمل عمله أعمال النوعيات الأخرى المرتبطة بالمدرسة، ويتأثر تدريسه لتلاميذه بما يمارسه من أنشطة داخل إطار المدرسة باعتبارها نقطة التقاء لعدد كبير من العلاقات الاجتماعية المتداخلة المعقدة، وهذه العلاقات الاجتماعية هي المسالك التي يتخذها التفاعل والقنوات التي يجري فيها التأثير الاجتماعي .

4- الأدوار المهنية: ينتمى المعلم إلى تنظيم مهني أصبح له مكانته الاجتماعية وتنظيمه النقابي في المجتمع المعاصر، والمعلم باعتباره عضواً في نقابة مهنية مطالب بممارسة مجموعة من الأدوار والأنشطة

التي يشترك فيها مع زملائه للعمل على الارتقاء بالمكانة الاجتماعية والاقتصادية للمهنة والمحافظة على أخلاقيات المهنة وتطوير مستويات الأداء والعمل بها والمشاركة في الجهود العملية الرامية إلى التجديد والتحديث المستمر، وهذا إلى جانب المساهمة في تنمية الشعور بالانتماء المهني لأعضاء العمل التعليمي بما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار النفسي والاجتماعي للمعلم من خلال القيام بالواجبات المهنية في مقابل الحصول على الحقوق والخدمات المهنية المناسبة والمتناسبة مع خطورة مهنته .

5- الأدوار الاجتماعية: تفرض الظروف والمتغيرات المعاصرة على قيام عملية التغيير الاجتماعي عن طريق تقوية الانتماء الاجتماعي لدى تلاميذه وإعدادهم لتحمل تبعات ومسؤوليات تطوير أوضاع مجتمعاتهم عن طريق تغيير المفاهيم الاجتماعية الخاطئة . ولما كان عمل المعلم يتميز عن الأعمال المهنية الأخرى في التأثيرات التربوية وفي إعداد الأجيال القادمة للحياة في المجتمع فإن أداءه للأدوار التعليمية والتدريسية والمدرسية والمهنية على المستوى المنشود عن إيمان واقتناع وتطبيق أمثل سيؤدي بالضرورة إلى تحقيق الوظائف الاجتماعية المنشودة من المعلم والعملية التعليمية ككل .

خامسا: خصائص العملية التربوية

تتميز العملية التربوية بالخصائص التالية :

- 1 - التربية عملية إنسانية: التربية عملية تشكيل أفراد إنسانيين، فهي لا تتم إلا على أفراد إنسانيين وعن طريق أفراد إنسانيين، فالترية نتاج التفاعل الإنساني تفاعل الإنسان مع بيئته الطبيعية والاجتماعية، فالترية عملية إنسانية لا تتم إلا في وجود مجتمع إنساني.
- 2 - التربية عملية اجتماعية: التربية لا تتم في فراغ وإنما يلزم لحدوثها مجتمع إنساني، فوجود المجتمع الإنساني هو الذي حتم وجود العملية التربوية، وغاية التربية في النهاية إعداد الفرد للحياة الاجتماعية، إن التربية هي الوسيلة لجعل الفرد الإنساني من مجرد كائن حي إلى إنسان اجتماعي له صفاته الاجتماعية التي اكتسبها نتيجة تفاعله مع بيئة اجتماعية معينة.
- 3 - التربية عملية مستمرة: إذا كانت التربية عملية تشكيل لأفراد إنسانيين، فإن هذا التشكيل يحدث طوال حياة الإنسان، وهو لا يحدث فقط منذ مولد الطفل إنما يحدث عند بدء تكوينه، حقيقة إن عمق هذا التشكيل يختلف من مرحلة إلى أخرى، فقد يكون هذا أكثر عمقا وأثرا في مرحلة الطفولة والمراهقة، إلا أنه يستمر حتى نهاية حياة الفرد، إن الشعار الذي أصبح يسود التربية هذه الأيام هو التربية مدى الحياة بحيث لا ينقطع الفرد عن التعلم عند سن معينة أو بعد حصوله على حد معين من التعليم، وإنما يجب أن تقدم له فرص التعليم باستمرار حتى

نهاية الحياة عن طريق المدرسة أو عن طريق مختلف الوسائل والأدوات التي تستطيع أن تقوم بدورها في عملية التعليم.

4- التربية عملية نشاط: التربية ليست شيئاً يرثه الأفراد وفقاً لقوانين الوراثة، وإنما هو خبرات يكتسبونها نتيجة تفاعلهم مع البيئة المحيطة بهم، والفرد لا يستطيع أن يحصل على هذه الخبرات دون أن ينشط للحصول عليها، وبدون هذا النشاط الذي يقوم به المعلم والمتعلم لا تتم العملية التربوية، ولعل من أهم النظريات التربوية الحديثة هو التربية عن النشاط... وتعتمد هذه النظرية على الحقيقة التي أثبتتها المشاهدة كما أثبتتها التجريب، إن عمق الخبرة يعتمد على درجة النشاط الذي يبذله الفرد في الحصول عليها، فكلما نشط الفرد في الحصول على الخبرة كلما زاد عمق هذه الخبرة وكلما كان أثرها أقوى على سلوكه وشخصيته.

5- التربية عملية نمو: التربية عملية نمو للأفراد الإنسانيين، ولا يعني النمو زيادة في الحجم أو الوزن وإنما النمو هنا هو النمو المتكامل للفرد من مختلف جوانبه الجسمية والنفسية والخلقية.

سادساً: أهداف العملية التربوية

إن أهداف التربية أو التعليم يمكن النظر من زاويتين: زاوية الفرد وزاوية المجتمع، وأهداف التربية تجاه الفرد لا يمكن فصلها بحال من الأحوال عن أهداف التربية تجاه المجتمع، فالهدف النهائي هو إعداد الفرد للحياة بنجاح في المجتمع الذي يعيش فيه، ويتضمن هذا أن تعمل التربية على رفع مستواه الثقافي والاقتصادي والاجتماعي مما يترتب عليه بالضرورة تحقيق التقدم والرفي للمجتمع نفسه، ويمكن النظر لأهمية العملية التربوية من زاويتين:

1- الهدف الفردي للتربية: يؤكد هذا الهدف في التربية على الفرد باعتباره محور العملية التربوية، والهدف النهائي هو زيادة قدرة الفرد على التعامل بنجاح في المجتمع الذي يعيش فيه أو ينتظر أن يعيش فيه في المستقبل.

على التربية أن تقدم لكل فرد القدر المناسب من المعارف أو المعلومات والاتجاهات وطرق التفكير التي تجعله قادراً على ممارسة وظائفه في الحياة والتي تجعله عضواً صالحاً في أسرته باعتبارها نواة المجتمع الذي يعيش فيه.

وعلى التربية أن تعد الفرد لكي يكون مواطناً صالحاً في مجتمع عارفاً بقيمه وتقاليده فاهماً لواجباته وحقوقه قادراً على خدمة وطنه ومجتمعه والدفاع عنه.

وعلى التربية أن تكسب الفرد مجموعة العادات والقيم والآداب التي تجعله ذا خلق كريم ومزاج طيب وعشرة حسنة قادراً على تحبيب الناس فيه وتكوين صداقات متينة معهم.

وعلى التربية أن تعدده لاستغلال وقت فراغه أطيب استغلال ممكن فيما يفيد ثقافياً واجتماعياً واقتصادياً ونفسياً ربما يعود على المجتمع في نفس الوقت بالفائدة. وفي النهاية فعلى التربية أن تخلق من كل شخصية متكاملة مستقرة ومتزنة نمت قدراتها وطاقتها إلى أقصى حد.

2- الهدف الاجتماعي للتربية: إن الهدف الاجتماعي للتربية يوجه أنظار التربية والتعليم نحو المجتمع وحاجاته وأهدافه، وهدف التربية في هذه الحالة ليس فقط العناية بالفرد وإعداده ليلعب دوره في المجتمع، وإنما على التربية أيضاً أن تعمل على نمو المجتمع من جوانبه الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

سابعاً: مبادئ التربية

تعتمد التربية في عملية تنشئة الأجيال لينشئوا مواطنين صالحين في المجتمع على العديد من المبادئ من أهمها:

1- المبدأ الإنساني: ومن دلالاته تأكيد مكانة الإنسان في نظام المجتمع، وتمكين المتعلم من الاعتماد على جهوده الذاتية في تربية نفسه وتطوير شخصيته من جميع جوانبها بصورة متوازنة شاملة ومتكاملة، وتبصيره بحقوقه الأصيلة، وبواجباته الدينية والاجتماعية والقومية، وتمكينه من التمسك بهذه الحقوق والنهوض بتلك الواجبات.

2- التربية للإيمان: ويشمل عناية التربية بترسيخ الإيمان بالله في نفوس المتعلمين، وبالإسلام خاتم رسالات السماء وبالديانات الأخرى لأتباعها من أهل الكتاب، واعتبار الدين من أخصب ما يتميز به الإنسان، وعناية التربية بتحقيق التوازن في شخصية الإنسان من حيث حاجات الجسم وحاجات الروح والفكر والعمل والحاضر والمستقبل، والعناية بما أقره الدين من القيم الإنسانية، وتنشئة المتعلمين على الأخلاق الفاضلة وعلى المحبة والإخاء الإنساني، والدعوة إلى التعاون بين الناس على الحق والخير والإصلاح.

3- المبدأ القومي في التربية: ومن دلالاته أن التربية ذات وظيفة اجتماعية تتفاعل مع مجتمعتها وتأثر به وتأثيراً فيه، وتعمل على خيره وتقدمه، كما أنها ذات انتماء قومي تتأثر بالخصائص الحضارية القومية في مجتمعتها، وعليها أن تتمثلها وتستوعبها في خير صورها، وأن تعمل

على تعميق الوعي بها والمساهمة في تحقيق أهدافها.

4- مبدأ النموي : ومن دلالاته اعتبار التنمية الشاملة وما تستدعيه من ترابط الظواهر الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية في المجتمع ومشاركة المواطنين جميعهم وانتفاعهم منها، هي الصيغة الحديثة لتقدم المجتمع وتحقيق الرفاهية القائمة على وفرة الإنتاج وعدالة التوزيع فيه وتأكيد العلاقة المتبادلة بين التربية والتنمية وتميز كل منهما بالشمول والتكامل، واعتمادها على أساليب التخطيط وعلى الإنسان غاية وأداء على السواء

5- مبدأ الديمقراطية : ومن دلالاته المساواة لجميع المواطنين في الحقوق والواجبات أمام القانون وفي تكافؤ الفرص وتنمية المواهب والكفايات، وتقدير كرامة الإنسان واحترامها، وتنمية التعاون والتكافل بين المواطنين، وتمكينهم من المساهمة في خير المجتمع وفي اتخاذ القرارات.

6- مبدأ التربية للعلم : ومن دلالاته أن تعني التربية بترسيخ العلم في المتعلمين منهجاً ومحتوى، فكراً وتطبيقاً، وأن تسهم التربية في تطوير البحث العلمي، وفي تمكين مؤسساته والعلماء العرب من المشاركة الفعالة في الثورة العلمية استيعاباً لمنجزاتها، وإسهاماً في إغنائها، وربطها بخير الإنسان على المستوى القومي والعالمي .

7- مبدأ التربية للعمل : ومن دلالاته أن تهتم التربية بالربط بين الفكر والعمل باعتبارهما جانبيين رئيسيين في الخبرة الإنسانية، وعناية التربية بترسيخ المواقف الإيجابية نحو العمل باعتباره قيمة حضارية رفيعة، واهتمامها بتنظيمه والتعاون فيه واحترام مواعيده، والاستمتاع به، وتحقيق الكفاية الإنتاجية له، وكذلك عنايتها بإعداد المتعلمين لمطالب العمل في المجتمع وتطوراته المستقبلية، وتوثيق صلاحها بمؤسساتها.

8- مبدأ التربية للحياة: ومن دلالاته تقدير الحياة باعتبارها نعمة من الله يمن بها على الإنسان، فالمحافظة عليها حق أصيل يجب أن يصان، وأن التربية حياة متجددة ونمو متواصل، فالتربية تعتمد على خبرات إنسانية مستمدة من واقع الحياة.

- 9- مبدأ التربية للقوة والبناء: ومن دلالاته أن التربية للقوة يمكن أن تنجلي في شخصية المتعلم وإرادته، وقوة في المجتمع وتماسكه، وقوة في الأمة ومنعتها ومن الأهمية بمكان أن تعني التربية العربية بمتابعتها مبدأ التربية للقوة والبناء منذ الصغر: قوة في الجسم تنفق مع الصحة، وقوة في النفس تنجلي في الثقة بها والاعتماد عليها وفي توازن نموها، واعتزازها بالانتماء إلى الأمة العربية والمساعدة في منعتها، واعتبار التدريب العسكري واجباً تربوياً وقوياً يشرف الناشئون به، وكذلك الشأن في التدريب على العمل.
- 10- مبدأ التربية المتكاملة: ومن دلالاته:
- حاجة الإنسان إلى تربية شاملة متكاملة متوازنة لجميع جوانب شخصيته الروحية والفكرية والخلقية والجسمية.
 - قدرة الإنسان غير المحددة بزمان أو مكان على التعليم وعلى متابعة تربية ذاته طوال مراحل عمره.
 - أهمية التعامل الوثيق بين الفرد والمجتمع، ودور التربية في تحقيق ذلك التفاعل، وفي تأهيل الفرد للاستجابة لمطالب المجتمع، وللعمل من أجل تقدمه.
- 11- مبدأ الأصالة والتجديد: ومن دلالاته:
- أن الأصالة تعني التمسك بخير ما في الماضي من أصول تدل على العراقة الذاتية والابتكار، وتصلح لاعتمادها في الحياة، فهي تمثل الماضي الحي.
 - والتجديد يعني توليد أصول نابعة من الجهود الذاتية تتميز بالابتكار ملاءمة لتغير مطالب الحياة وأحوالها، مطلة على المستقبل.
 - أن التربية - وجوهرها التعليم - تستند إلى الخبرات السابقة، وتستفيد من أصالتها، وتطلع إلى مواجهة المشكلات، وإيجاد حلول لها فتستفيد من خبراتها، وإنما تتميز الأمم

بمحافظة على ذاتيتها، وأصالة ثقافتها، وقدرتها على تجديد أساليبها في الحياة باستمرار.

12 - مبدأ التربية الإنسانية : ومن دلالاته عناية التربية بما يأتي :

- وحدة الجنس البشري، والمساواة بين شعوبه، والأخوة الإنسانية العامة.
 - الخلاص مما يهدد الإنسانية من نزعات الاستغلال والعدوان، ومن الحروب
 - العمل من أجل التفاهم والإخاء بين الشعوب، ومن أجل السلام العالمي القائم على الحق والعدالة والمساواة، ومن أجل التعاون الدولي.
- والمعلم في مؤسساتنا التربوية لكي ينجح في ممارسة المهام الوظيفية المكلف بممارستها في ضوء النظم الإدارية والتعليمية عليه أن يتقن العديد من المهارات التي تساعد في تكوين الهوية للشخصية الإنسانية وتنمية قيم الولاء والانتماء وتحقيق المواطنة الصالحة .

الفصل الثاني

المتغيرات المحلية والعالمية

- مقدمة.

- المتغيرات المحلية والعالمية وصددها المرتقب على العالم العربي.

- في النهاية ماذا نريد ؟

الفصل الثاني

المتغيرات المحلية والعالمية

مقدمة

يتعاضم وعي شعوب العالم يوماً بعد يوم بتبدل المنطق الحاكم لحركتها نحو التنمية والتقدم، فلقد بدأ أفول العصر الذي كان تقدم المجتمعات يرتكز فيه على ما تمتلكه من ثروات طبيعية وإمكانات مادية ليزغ فجر عالم جديد تشيد فيه الأمم نهضتها ومجدها بفضل ما تمتلكه من ثروات بشرية أحسنت تربيتهما وشحذت عقولها فأنتجت وأبدعت .

والتريبة لا يمكنها أن تأخذ المبادرة إلى تغيير المجتمع العربي ، وإنما تستطيع أن تقود عملية تغيير للمجتمع العربي خططت لها السلطة العليا ، وحددت غاياتها ، ووفرت سبل تنفيذها ثم أسندت إليها زمامها ، وتعتبر وحدة الوطن العربي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقضائية ضرورة حياة ، أن تكون أولاً تكون ، ووحدة تتوفر لها مقوماتها الأساسية داخل الوطن العربي ذاته وتتضافر متغيرات كثيرة حولنا لتعجل بمولدها .

وهذا الحلم لن يتحقق بالأمنيات الطيبة أو بمجرد استراتيجية تساعد على الاقتراب منه ، وإنما يولد هذا الحلم ويتحقق في إطار دور حضاري عربي واحد تصنعه شعوبنا بوعيتها وإدارتها .

وعالم اليوم أكثر قناعة من الأيام الخالية بأهمية التربية في إعداد القوى البشرية التي تقوم على ترجمة خطط التنمية بكافة أنواعها إلى واقع ، وذلك من خلال تعديل سلوك طلابها بواسطة ما تغرسه في نفوسهم من قيم متنوعة وحيوية ، وبناء عقولهم لمواجهة تحديات العصر .

هذا بالإضافة إلى أنه يمكن القول بأن من أهم جوانب دور التربية في حياة الأمم أنها وسيلة من وسائل تأكيد وتعميق الانتماء الوطني والقومي ، ومصدر مهم من مصادر التنشيط الفكري والثقافي في المجتمعات المختلفة ، كما أنها تلتحم بالبيئة التي تترعرع في ربوعها مستهدفة المشاركة في حل مشكلاتها وقضاياها ولكن بدرجات متفاوتة بين دولة وأخرى .

ومما تجدر الإشارة إليه أن معظم الدول العربية ، انجهدت نحو التوسع في التعليم بوجه عام ، والتعليم العالمي بوجه خاص وربما يرجع ذلك إلى ازدياد حاجة البلدان العربية إلى الكوادر البشرية التي تساعد على تحقيق خططها التنموية ، والاهتمام بتربية أجيالها ، حتى تتمكن هذه البلدان من تبوء المكانة اللائقة بها في مصاف البلدان المتقدمة .

وعلى هذا فإنه التربية في نطاق السياسة التربوية الشاملة تعتبر من الأدوات الأساسية التي تسهم في تكوين المجتمع العربي ، وبلورة ملامحه في الحاضر المستقبل ، وضمان طرق النمو السليم للأمة العربية في مسيرتها نحو أهدافها في التقدم والأمن الجماعي في مختلف الميادين الاقتصادية والاجتماعية والصحية والفكرية والسياسية وغيرها .

أولاً : المتغيرات المحلية والعالمية وتأثيرها على التربية

يتسم هذا العصر بأنه عصر التغير المتسارع والهويات المتصارعة ، كما يتسم بأنه عصر ثورة المعلومات والتكنولوجيا وانعدام المسافات ، والتطلع المستمر إلى المستقبل ، وأهم متطلبات دراسة المستقبل استيعاب الماضي ، استيعاباً يقوم على نظرة متعمقة للمعتقدات والممارسات السلوكية التي حدثت في الماضي ، هذا فضلاً عن الفهم الدقيق المتكامل لكل أبعاد الحاضر ، ومؤسسات التربية تمثل أحد الوسائل الفاعلة في تقدم المجتمعات وإبراز شخصيتها ومستقبلها ، وذلك بإعداد الكوادر المختلفة التي يحتاج إليها المجتمع ، والمشاركة في معالجة مشكلاته وقضاياها ، ورسم صورة استشرافية لمستقبله .

والتغير السريع الدائم يمثل أحد النتائج الكبرى التي تمخض عنها عالمنا المعاصر ، فالعالم بطبيعته أصبح متغيراً يموج بمتغيرات بعضها خارجية عالمية ، والبعض الآخر داخلية محلية ومؤسسات التربية بوضعها الحالي إذا لم تتطور لتواجه المتغيرات سوف تصاب بعجز شديد ، وتصبح غير قادرة على تحقيق الحالة المرجوة منها في تنمية الإنسان بصورة شاملة متكاملة .

وبذلك كان على مثل هذه المؤسسات أن تواجه المستقبل مواجهة واعية وبأسلوب علمي ، أن تعمل على تهيئة رجال الغد لكي ينهضوا بالمسؤوليات الضخمة ، ومن ثم أصبح العمل المنوط

بتلك المؤسسات التعليمية في إطار المستقبل عملاً جديداً ، لأن وظيفتها انحصرت في الماضي في ربط ماضي الأمة بحاضرها إلا أن طبيعة التطور المتسارع يفرض نفسه على هذا التعليم ويجعل التفكير في المستقبل ورسم صورته أحد سماته .

وهناك عدداً من التحديات والمتغيرات التي تفرض نفسها على النظام التعليمي بصفة عامة ومؤسسات التربية على وجه الخصوص ، ونحن على أعتاب القرن الواحد والعشرين والتي تتمثل في اختلال علاقات التوازن والتناسب في النمو بين الموارد البشرية كماً وكيفاً ، والموارد الطبيعية ، بالإضافة إلى استمرار الثورة التكنولوجية وانعكاساتها الفائقة على المجتمعات ، فضلاً عن إقامة تنمية اجتماعية متوازنة ومتوالية مع التنمية الاقتصادية في وقت واحد ، هذه التحديات لا يمكن مواجهتها إلا بتعليم يوفر قدرات علمية متطورة تقود التقدم الاجتماعي والاقتصادي ، وتتمثل هذه التحديات أو تلك المتغيرات في :

• المتغيرات العالمية:

يتسم العالم بالتغير في كافة المجالات المادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والاقتصادية، ومما لاشك فيه أن هذا التغير يترك تأثيراً مباشراً وغير مباشر على التعليم وعلى مستقبله وفيما يلي نسوق بعض المتغيرات العالمية :

1- الثورة العلمية التكنولوجية: لقد أصبح مقياس العلم التطورات الاجتماعية والتكنولوجية الناتجة عنه والتي تؤثر في حياة البشر، حيث اتسعت معرفة الإنسان بأسرار الكون وسيطرته على الطبيعة، وترتب على تزايد المعارف وتراكمها ظهور أفكار وقيم جديدة لم تكن معروفة من قبل، وازدادت الهوة بين المجتمعات بعضها البعض ، وظهرت العلاقة قوية بين العلم والتكنولوجيا وبين التنمية، وازدادت قوة الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا لتفسير طابع التنمية الاقتصادية واتجاهاتها، ولقد صاحبت التنمية الاقتصادية تغيرات في العلاقات الاجتماعية في الظروف الاقتصادية الجديدة التي أوجدتها التنمية .
والتطور السريع في مجال الاختراعات العلمية والتطبيقات التكنولوجية في مختلف مناسط

الحياة أصبح يؤثر في الجامعات وفي نفس الوقت يستلزم منها تطويراً لوظائفها وأساليب عملها ، بل إنه يكاد يكون سبباً من أسباب تفجر المعرفة في داخلها وتطور التطبيقات التكنولوجية في معاملها ، ولكن ما يلبث ذلك أن يكون قوة ضاغطة من المجتمع على الجامعة .

ومن هنا فإن الأمر لا يقتصر على مجرد نقل العلم والتكنولوجيا واستيرادها ، بل يتعدى ذلك إلى غرس المنهج العلمي في التفكير، والتمكين من إقامة البني الأساسية لإنتاج العلم والتكنولوجيا ، فالتعليم الجامعي بوجه عام وكليات التربية بوجه خاص مطالبة بإنتاج التكنولوجيا الحديثة وليس الاقتصاد على حيازاتها ونقلها فقط، حتى يتحقق استقلال الاقتصاد القومي ، فحيازة التكنولوجيا ونقلها لا يمكن أن يتم بصورة تحمي استقلال الاقتصاد القومي إلا من خلال سياسات ومؤسسات قومية تضبط مسار هذه الحياة، وذلك النقل للتكنولوجيا في إطار مترام لبناء القدرة الذاتية التكنولوجية .

2- تطور نظم ووسائل الاتصال والانتقال: حيث أن تطور وسائل الاتصال والانتقال وغزو الفضاء من نتائج العلم والتكنولوجيا ، وقد ترتب على ذلك أن قصرت المسافات وأصبح الخبر والفكرة في أي مكان في متناول الأفراد بحيث يستطيعون الإلمام بما يجري حولهم وحول غيرهم ممن يعيشون بعيدون عنهم .

وقد ترك هذا التطور بصمات واضحة على التقاليد الاجتماعية والتراث القومي سواء أكان ذلك سلباً أو إيجاباً ، فتحققت الإفادة التعليمية والإخبارية عن طريق الأقمار الصناعية وعن طريق التكنولوجيا وتعرض المجتمع لغزو ثقافي وتكوين فكري ، وهنا يبرز دور كليات التربية من خلال تكوين الكوادر اللازمة والقادرة على استخدام تلك النظم والاستفادة منها واستخدامها في تنمية المجتمع ، بالإضافة إلى التأكيد على الذاتية الحضارية والثقافية للمجتمع وهذا يفرض عليها - كليات التربية - أن تتحرك في آفاق جديدة وتستخدم وسائل وتقنيات جديدة تتناسب مع هذا التطور .

3- النمو السريع في المعرفة: لقد ترتب على سيطرة الثورة العلمية التكنولوجية على كافة مجالات الحياة ، ظهور ميادين جديدة للمعرفة بالإضافة إلى ازدياد حجمها وسرعة معدل

نموها بحيث تتضاعف مرة كل مائة عام ومع مطلع القرن الماضي أخذت تتضاعف مرة كل خمسين عاماً ، ثم تضاعفت في فترة ما بين الحربين ، وفي أعقاب الحرب الأخيرة تضاعفت مرة كل عشر سنوات .

وإذا كان الانفجار المعرفي يأتي بالجديد من الأفكار والقيم والتصورات الحديثة التي تفرض نفسها على النظم التعليمية للإبقاء بمطالبها والاستجابة لها ، فعلى التعليم أن يضطلع بمسؤوليات جديدة تتمثل في تكوين اتجاهات موجهة نحو الحضارة العالمية وتقدير الثقافات وتنمية قدرة الإنسان على الانتقاء والاختيار بين طوفان المعرفة دون تعصب أو تحيز فكري .

وفي ظل هذا الخضم من المعارف ، أصبح على التعليم أن يقوم بمسؤوليات جديدة تتجه إلى تنمية قدرة الإنسان على الاستفادة منها ، وقد تركت هذه المعارف بصمات واضحة على كليات التربية ، وهي مصدر إبداع المعارف الجديدة ، لذا فإنها مطالبة بأن تقدم للإنسان العربي المعارف التي سيحتاج إليها في مستقبل حياته المهنية ، وهذا يعني تجديد التعليم داخل كليات التربية تجديداً مستمراً بحيث يتكيف مع مستلزمات العلم المتجدد والمهارات التقنية المتطورة .

4- التعاون الدولي وتشابك المصالح: لقد أصبح لكل حدث انعكاساته السريعة على العالم ، فقيام حرب في مكان ما من العالم يحدث تأثيراً وتغييراً في العلاقات السياسية والمعاملات الاقتصادية والتحركات الدبلوماسية في معظم دول العالم ، وظهرت المنظمات والتجمعات الدولية ، وأصبح لها دور كبير في إبراز قوة المجتمع الدولي .

ويقع المجتمع العربي تحت تأثير هذا التغير ، وبالتالي يتحتم عليه أن يحدد مكانه في المجتمع الدولي ، وكان على المواطن العربي أن يجد موقفاً متوائماً مع التغير السريع والمصالح المتشابكة بما يتفق واحتياجاته ، ويحفظ قيمه وتراثه وبذلك يصبح التعاون وتشابك المصالح وتداخلها أحد المحاور الأساسية التي تفرض نفسها على التعليم بصفة عامة وكليات التربية بصفة خاصة ، حيث يحدد العالم العربي في ضوءه علاقته الاقتصادية والسياسية والعلمية والتكنولوجية مع غيره من الدول والمجتمعات لتحقيق التقدم .

وطبيعة الظروف العالمية الراهنة يستحيل وسطها أن يتقدم مجتمع بمفرده - فضلاً عن جامعة أو كلية بمفردها - ومن هنا تأتي استراتيجية السلام والتعاون الدولي ليس فقط لتقدم العالم بل وأيضاً لاستمرار الحياة فيه .

والسبيل الطبيعي لتحقيق ذلك هو إيجاد جو من التفاهم والترابط والمودة والإخاء والتعاون بين المثقفين والشباب في العالم العربي على وجه الخصوص ، وهذا يعني تفاعل الثقافات العربية وتكاملها وتكاتفها معاً لخدمة الإنسانية كلها ، وتطبيقاً لذلك يجب على كليات التربية في الوطن العربي أن تغرس هذه المفاهيم في نفوس طلابها ، وأن توثق العلاقات العلمية والفكرية بين رجال وشباب العلم .

5- نقص الغذاء ومشكلات البيئة: من الظواهر الخطيرة التي تواجه العالم اليوم نقص الموارد الطبيعية التي أصبحت من أخطر المشكلات التي تهدد الإنسان على سطح الأرض ، فقد أدت زيادة الطلب على البيئة ، والسعي إلى إشباع الحاجات البشرية وزيادة السرعة في السكان إلى زيادة الضغوط على البيئة الطبيعية مما أدى إلى ظهور مشكلات الغذاء التي تتمثل في نقص الموارد الطبيعية، ونقص الموارد المائية، وتلوثها والتبخّر، والتصحر،.... وغيرها، والأمر هنا يتطلب تحديد الموارد التي يستعين بها المجتمع لإشباع احتياجاته المتعددة والمتزايدة.

ومما لا شك فيه أن العوامل التي تتناول البيئة بالتغيير تخضع لسيطرة عوامل تتصل بالنظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية على اختلافها، وتحدد شتى أساليب الإنسان في النظر إلى الطبيعة وفي إرساء علاقاته معها .

وبذلك نجد أن المؤسسات الاجتماعية ومقدار المعارف المتاحة وطبيعتها ونظام القيم الذي يوجه سلوك الأفراد والمجتمعات إزاء البيئة يقوم بدور كبير في مواجهة مشكلات البيئة. ومن هنا يتضح لنا ما يمكن أن تسهم به كليات التربية في العالم العربي في نشر الوعي وفهم مشكلات البيئة والمشاركة في حلها.

• المتغيرات المحلية:

لقد فرضت كثير من المتغيرات والتحديات التي ترتبط بالمجتمع المصري نفسها على التعليم بوجه عام والجامعي منه بوجه خاص ، سواء كان تأثيرها مباشراً أو غير مباشر ومن أبرز هذه التحديات أو تلك المتغيرات ما يلي :

1- تزايد السكان: حيث تعتبر المسألة السكانية من أخطر المشكلات التي يواجهها العالم اليوم، والتي تشغل أذهان العلماء والمسؤولين عن مستقبل الجنس البشري وسلامته ، فقد زاد عدد سكان العالم في السنوات الأخيرة زيادة كبيرة مفاجئة جعلت العلماء يبدون مخاوفهم ويحذرون من خطورة الحالة إذا ما استمر سكان العالم على ما هم عليه من نمو واضطراب .

وفي مصر تمثل مشكلة تزايد السكان عقبة خطيرة تعوق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بما تمثله من عدم التوازن بين الكثافة السكانية والموارد المتاحة ، والعجز عن توفير الغذاء اللازم لهذه الأعداد المتزايدة ، والخدمات التعليمية المناسبة في مختلف مراحل التعليم ، وأيضاً العجز عن توفير فرص العمل لملايين من الشباب لمواجهة البطالة وغيرها من آثار المشكلة السكانية .

ومما لاشك فيه أن هذه الظاهرة تلقي عبئاً كبيراً على التعليم الجامعي فأصبحت مؤسساته تستقبل أعداداً تفوق طاقاتها، وتزايدت أعداد الجامعات وارتفعت معدلات الفائض من المتخرجين، وليس أدل على ذلك من أن دفعات يونيه 1982 من خريجي التعليم العالي تعد آخر الدفعات التي تم تعيينها بواسطة القوى العاملة .

2- البطالة: تعتبر البطالة إحدى النتائج السلبية لمشكلة تزايد السكان ، ذلك أن المشكلة تزداد في حجمها إذا ما وقعت دولة معينة في قبضة مشكلة الزيادة السريعة غير العادية في سكانها، ذلك أن القوى العاملة فيها تنمو بدرجة أسرع عن قدرة افتقادها عن استيعاب عمال وموظفين جدد .

ومن أبرز ظواهر هذه القضية خطورة - في مصر- أن القطاعات الخدمية تتأثر بمعظم

العمالة على حساب القطاعات الإنتاجية ، فقطاع الخدمات الاجتماعية قد استوعب في السنوات الماضية عدداً كبيراً من قوة العمل بالقطاع العام نتيجة ضعف نمو القطاعات الإنتاجية بالحكومة ، وعلاوة على ذلك فإن نسبة عالية من المشتغلين في بطالة مقنعة ، ويرجع ارتفاع هذه النسب لعدة أسباب منها تكديس المشتغلين في الحكومة والقطاع العام ، بالإضافة إلى أن نسبة عالية من المشتغلين تعمل في قطاعات لا يستغرق وقت العمل الحقيقي إلا جزء من الوقت الكلي للعمل ، كما يرجع أيضاً إلى سوء الإدارة وغياب نظام فعال للحوافز .

وينتهي الأمر إلى حتمية المواجهة السريعة لأزمة قوة العمل التي ترتبط بكل الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية ، ذلك أن مجرد زيادة فرص العمل أو الحد من التعليم الجامعي لم يحل مشكلة البطالة في مصر ، إنما لابد من إيجاد تغييرات جذرية في أهداف ونوعية ومحتوى التعليم الجامعي . والتعليم بشكله الحالي لا يُغير من جوهر مشكلة البطالة تغييراً جذرياً في بلادنا، ولا يعدو في كثير من الأحيان أن يؤجل وقوع البطالة لدى الفرد عدة سنوات حتى ينهي دراسته، وكأنه غالباً يحول العاملين العاديين إلى عاطلين مثقفين وهذا أدهى وأمر .

3 - الاستهلاك: تعتبر مشكلة زيادة الاستهلاك من المشكلات التي يعانها الاقتصادي القومي المصري، فقد ترتب على مشكلة البطالة سواء الحقيقية أو المقنعة ارتفاع نسبة الإعالة التي أدت بدورها إلى زيادة الاستهلاك، ونقص المدخرات والاستثمارات . وترجع زيادة معدلات الاستهلاك إلى عدة عوامل متشابهة منها الزيادة السكانية، وعدم مواكبتها لزيادة الإنتاج، كما ترجع إلى القوة الشرائية الكبيرة لبعض فئات المجتمع المتجهة إلى الاستهلاك، ومما يزيد الخلل في الاستهلاك خطورة أنه يتم على المستويين الفردي والحكومي . وقد زادت معدلات استهلاك الفرد في الفترة الأخيرة من جميع الموارد المتاحة وبصفة خاصة من المواد الغذائية ومصادر الطاقة ومياه الشرب، فضلاً عن مظاهر الإسراف والبدخ في الإنفاق العام في المؤسسات والمصالح الحكومية .

وعلى هذا فإن مجتمعنا في حاجة ماسة إلى تغيير المنهج الفكري والاستهلاكي وترشيد

الاستهلاك على المستويين الفردي والحكومي، فالتعليم مطالب بتغيير المنهج الفكري للإنسان ليصبح منهجاً إنتاجياً علمياً والتعليم الجامعي هنا يمكنه أن يقوم بدور مهم وبارز في تكوين اتجاهات وأنماط جديدة تجاه الاستهلاك وتأكيد قيمة العمل والإنتاج .

4- القيم والسلوكيات:

ونتيجة لهذه المتغيرات والتحديات تعرض المجتمع العربي بوجه عام والمصري بوجه خاص لهزة عنيفة في قيم وسلوكيات أفرادها ، حيث ظهرت أنماط عربية من السلوك والتصرفات لم يألفها المجتمع المصري ، فقد فقدَ العمل قيمته وقديسيته ، وأصبح العائد المادي هو المعيار الأول لدى الأفراد ، وانتفت القيمة الحقيقية للعمل المنتج والرغبة الصادقة في الأداء والتجديد والابتكار . وانتشرت مظاهر عدم الانتماء وتفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة ومظاهر الجشع والرغبة في الثراء السريع غير الشريف ، واهتزت قيمة التعليم على الرغم من التوسع الكمي في عدد المتعلمين وبصفة خاصة التعليم الجامعي وأصبح وسيلة لتحقيق المكانة الاجتماعية لدى من يحمل شهادته وفقد قيمته الذاتية ، ولم يعد التعليم الجامعي يؤدي دوره في تكوين الإنسان والمجتمع المتطور، ولكنه أصبح أداة يغلب عليها طابع الجمود والثبات مما يتنافى مع مسؤوليته في بناء الشخصية العربية .

وانعكست تلك القيم والأخلاقيات السلبية في كثير من مواقف الحياة ومعاملاتها ، وتتمثل في الانفصام بين مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة ، وما أصاب القيم الإنسانية من وهن ، وغدت قيم الصدق والحق والأمانة والإيثار والإخلاص والعمل والتضحية أموراً تنتهي إلى عالم الكتب وساحات التعليم ، ومقتصرة على المستوى اللفظي بعيدة عن الممارسة حتى في ساحات العلم والتعليم .

ثانياً: وفي النهاية ماذا نريد ؟

يمكن إجمال أحلامنا وآمالنا في النقاط التالية :

1. نريد تربية تضيف لمعاني الحياة عند الإنسان إضافات تسمح له بتقبل وجهات النظر المختلفة وخاصة فيما يتعلق بالرأي والسلوك والعقيدة .

2. نريد تربية تسعى نحو تكوين الإنسان الآمن الذي يستطيع أن يتسامح مع غيره ويقبل الاختلاف معه .
3. نريد الانتقال من ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع ، على اعتبار أن ثقافة الذاكرة تختزن التعليم في عمليات التذكر والاسترجاع ، والتي بدورها تدرس عن طريق أسلوب التلقين ، أما ثقافة الإبداع فتعتمد على إدراك علاقات جديدة من أجل تغيير الواقع ، مع الأخذ في الاعتبار بمبدأ الإبداع الجماهيري والذي يعني أن كل فرد يمكنه أن يبدع في مجال معين من مجالات المعرفة ، ومن ثم يزداد عدد المبدعين والمبتكرين ، وبالتالي تتعمق ثقافة الإبداع ، والتي يقع عليها الدور الأكبر في صنع مستقبل الإنسان .
4. نريد توظيف الرباعية العلمية من أجل تكوين العقل القادر على التغيير ومواجهة التحديات ، وهذه الرباعية هي الكونية ، والكوكبية ، والاعتماد المتبادل ، والإبداع ، فالكونية تعني إمكان تكوين رؤية علمية عن الكون استناداً إلى الثورة العلمية والتكنولوجية ، حيث أصبح من الممكن أن يرى الإنسان الكون من خلال الكون وذلك بفضل غزو الفضاء ، وكان الإنسان قبل ذلك يرى الكون من خلال الأرض ، كما أصبح في الوقت الحاضر من الممكن أن يرى الإنسان الأرض من خلال الكون ، فتبدو له وكأنها وحدة بلا تقسيمات ، الأمر الذي يلزم فيه الاعتماد المتبادل بين الشعوب والأمم وبالتالي تأتي أهمية الإبداع للكشف عن حلول جديدة كما أن العقل المبدع هو العقل القادر على تكوين علاقات جديدة من أجل تغيير الواقع .
5. نريد تنظيم أنشطة تربوية داخل المدارس بمختلف مراحلها ، يتدرب من خلالها الطلاب على السلوك التسامحي ، وكيفية تحقيقه بينهم عملياً .
6. نريد تنظيم ندوات تربوية للمعلمين والمعلمات من أجل توجيه أنظارهم إلى الاهتمام بقيم التسامح والسلام ، وكيفية توظيفها في المقررات الدراسية .
7. نريد الاعتماد على المدخل الديني المعتدل كأسلوب للتعامل مع الطلاب خاصة وأنه يشجع على التسامح والحكمة والتعقل والصبر والتفكير والوعي .
8. نريد بناء جملة قيم منطقية بحيث لا تتنافى مع عادات وتقاليد المجتمع ، وتحاكي العقل وتحقق التفاعل مع حضارة الآخر ، ومحاوله الاستفادة منها .

- 9 . نريد حرية حقيقية في جميع المجالات دون قمع أو فرض وصايا ، أو ضوابط قانونية تمنع استخدام الحرية .
- 10 . نريد ديمقراطية حقيقية تعتمد على تداول السلطة دون الالتفاف حولها .
- 11 . نريد تنمية شاملة وحقيقية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية، شريطة الاستفادة من موارد الدولة ، وحمايتها من الضياع .
- 12 . نريد الاعتماد على التفكير العلمي في التخطيط والتنفيذ ، مع إعلاء قيمة العلم ومنحه الدعم الذي يستحقه .
- 13 . نريد تنسيق وتكامل اقتصادي حقيقي بين الدول العربية بحيث يسمح كل ذلك بإقامة تكتل إقليمي يصلح لإقامة حوار مع التكتلات العالمية الكبيرة .
- 14 . نريد مجتمعنا متطورا راقيا متقدما ينافس الدول العظمى في العالم .
- 15 . نريد مجتمعا كل من فيه أسوياء مواطنين صالحين يسعون لبناء مصر الجديدة دولة عصرية حديثة .

الفصل الثالث

مخاطر العوامة ونتائجها

- مقدمة.
- مفهوم العوامة وتحدياتها .
- الفرق بين العوامة وبعض المصطلحات الأخرى.
- التطورات التي طرأت على ظاهرة العوامة في الوقت الحاضر.
- مخاطر العوامة.
- النتائج الايجابية للعوامة.
- كيفية التعامل مع العوامة.
- شعار العوامة.

الفصل الثالث

مخاطر العولمة ونتائجها

مقدمة

لقد أدى التطور التكنولوجي إلى طرح قضايا جديدة ، فهناك عدد من القضايا الحساسة التي لم يركز عليها بالقدر المطلوب ، ومنها تحرير قطاع الاتصالات ، تقلص مضمون السيادة الوطنية ، الاعتداء على الحقوق الأدبية ، تكاثر جرائم الحاسوب التي تمس الأخلاق ، بالإضافة إلى تفاقم التفاوت داخل المجموعات الإقليمية ، وصعوبة ممارسة التجارة الالكترونية بدون ضوابط تشريعية ، ناهيك عن تأثير شبكات الاتصال على حجم البطالة وتغيير طبيعة العمل ، والتستر على المخاطر المحدقة بالكرة الأرضية .

وتأسيساً على ما سبق فإن العولمة طرحت على العالم على أنها نمط سياسي اقتصادي ثقافي لنموذج غربي متطور خرج بتجربته عن حدوده لعولمة الآخر بهدف تحقيق أهداف وغايات فرضها التطور المعاصر .

معنى ذلك أن العولمة ظاهرة قادمة من الغرب من مجتمعات متقدمة حضارياً متجهة إلى مجتمعات نامية ومتخلفة ، والتعامل معها يتطلب بناء الذات والارتقاء بها في كافة مجالات الحياة .

وتتمثل العولمة في مجموعة التوجهات ذات البعد المستقبلي التي تدور حول قضايا الديمقراطية ، والليبرالية واقتصاد السوق الحر ، وغيرها ، وعلى هذا فإن منظريها ومؤيديها يرون أنها - العولمة - ايجابية في كل الأحوال ، بينما يرى آخرون أنها تنضوي على مجموعة من المخاطر لعل من أبرزها سيادة الغرب المتقدم بنمطه الاقتصادي الرأسمالي على العالم ، وبالتالي يعولم الاقتصاد والثقافة والسياسة في كل دول العامل لحسابه ، وذلك نظراً لعجز الدول النامية على مواكبة تطور الدول المتقدمة ، ومن ثم تفقد الندية في كل المستويات .

وبالرغم من التفاؤل الحذر الذي ينتاب الجميع إلا أن هناك مخاوف من قوة التكنولوجيا الرقمية ، على اعتبار أن هذه المخاوف تتصل بمستقبل الفرد والمجتمع .

أولاً: مفهوم العولمة وتحدياتها

تعددت الرؤى العلمية في تناولها لمفهوم العولمة ، ومن هذه الرؤى ما يلي :

• الرؤية التقليدية :

يرى أصحاب هذه الرؤية أن العولمة تشير إلى تحول العالم إلى منظومة من العلاقات الاقتصادية المتشابكة التي تزداد عمقاً من خلال تحرير التجارة الدولية ، وتشجيع تدفقات رؤوس الأموال ، وتيارات هجرة العمالة عبر الحدود ، وانتشار استخدام التكنولوجيا وشبكات المعلومات ، والتيارات الثقافية العابرة للحدود ، وتدعيم سياسة الخصخصة .

• الرؤية النقدية :

ويرى أصحاب هذه الرؤية أن العولمة ليست ظاهرة جديدة وإنما بدأت مع الاستعمار الغربي منذ أوائل القرن السابع عشر ، وفي الوقت الحاضر تسعى العولمة نحو تجسيد رأس المال في دول الشمال ، مع تدعيم سيطرتها الاقتصادية ، وفي نفس الوقت الاهتمام بتهميش دول الجنوب ، مع التركيز على اتساع الفجوة بين الأغنياء والفقراء داخل الدولة الواحدة ، وتدعيم الاستثمار الأجنبي المباشر في غالبية دول الجنوب (تمثل دول العالم الثالث الفقير) .

• الرؤية الليبرالية :

ويرى أصحاب هذه الرؤية أن العولمة تركز على تطور درجة التداخل بين الأسواق والأنساق من خلال رسملة العالم على مستوى العمق ، وهيمنة دول المركز في ظل سيادة نظام عالمي غير متكافئ .

• الرؤية التوفيقية :

ويرى أصحاب هذه الرؤية أن العولمة عملية متشابكة الأبعاد الاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية تستهدف دمج كافة المجتمعات والثقافات والمؤسسات والأفراد في بوتقة واحدة يحكمها النظام الرأسمالي الحر والسوق العالمية الموحدة ، وبالتالي لا بد من الإقرار بأضرارها ولكن في الوقت نفسه لا بد من التكيف معها ومحاولة الاستفادة من الفرص التي تتيحها .

• الرؤية الماركسية:

ويرى أصحاب هذه الرؤية أن العولمة عبارة عن وصول نمط الإنتاج الرأسمالي إلى نقطة الانتقال من عالمية دائرة التبادل والتوزيع والسوق والتجارة والتداول ، إلى عالمية دائرة الإنتاج وإعادة الإنتاج ذاتها .

• الرؤية القومية:

ويرى أصحاب هذه الرؤية أن العولمة أدت إلى تقليص المطالب الكبرى للأمة العربية ، وبالتالي تقلص العمل الوطني في ظلها وبرز فيه البعد الجيوسياسي مع التركيز على الأمركة .

• الرؤية الثقافية:

ويرى أصحاب هذه الرؤية أن العولمة أدت إلى تشويه الهوية الحضارية والثقافية للأمة الأصيلة ، وبثت فيها قيم وأخلاقيات غريبة ترتب عليها مسخ الشخصية الأصيلة ، وأصبحت غريبة في وطنها الأم بسبب ما تنشره وسائل الإعلام عبر قنواتها الفضائية المتعددة .

• الرؤية الغربية:

ويرى أصحاب هذه الرؤية أن العولمة هي النظام العالمي الجديد الذي يجب أن يقود العالم عبر مجموعة من الأسس أهمها :

- الاهتمام بالخدمات عبر الحدود الجغرافية .
- تطبيق قواعد القانون على الضعفاء .
- تدعيم سطوة القوة للأقوياء .
- دمج مواطني العالم في مجتمع عالمي موحد .
- الاهتمام بالموجة التي تساعد على نشر الديمقراطية وحقوق الإنسان في كل أرجاء الأرض .
- الاهتمام بتوسيع الفجوة بين من يملك ومن لا يملك .

وخلاصة القول أن العولمة أصبحت تشكل أداة من أدوات السيطرة والهيمنة في صورة استعمار الصورة ، واستعمار السوق ، بالإضافة إلى السيطرة على الإدراك عن طريق تعطيل العقل

وتكريسه لتقبل نوع معين من الاستهلاك ، وتقبل ثقافة الاختراق ، كما أنها تدعم إعادة تقسيم العالم وفق مبدأ الأقوى من خلال تهيش شعوب وبلدان الجنوب باستخدام آليات مختلفة تلعب دوراً أساسياً في تحقيق هذا الهدف .

تمثل العولمة إطاراً للتفاعل الإنساني بمختلف أنواعه ومستوياته ، ويتكون هذا الإطار من

عدة عناصر أهمها :

- انسياب حركة السلع والخدمات والأموال والأفكار عبر الحدود .
- الاعتماد على التقنيات الجديدة والسريعة والمتغيرة باستمرار .
- صعوبة تكيف المجتمع مع التغير الثقافي والاقتصادي المصاحب للعولمة .
- اختصار الزمان والمكان .
- وجود هيكل مؤسسي عالمي يؤمن بالعولمة ، ويشرف على تسيير حركتها بالمفهوم الخفي "الذي يريده الغرب" .
- الاعتماد المتبادل بين كل مناطق العالم حرصاً على المصالح العليا بغض النظر عن أي اعتبارات .
- اتساع الفجوة بين دول الشمال "العالم المتقدم" ، ودول الجنوب "العالم النامي" .

تحديات العولمة :

وقد نتج عن العولمة مجموعة من التحديات شملت كافة الأصعدة ، لذا يمكن عرضها على النحو التالي :

• التحدي السياسي:

ويعني الحفاظ على السيادة الوطنية واستقلالية القرار ، إلا أن الواقع يبرهن على أن العولمة جلبت بواسطة مخاطرها مجموعة من العوامل المهددة لهذه السيادة وتلك الاستقلالية ، والتي تمثلت في : تجاوز الشركات عابرة القارات ، مع غياب الضوابط اللازمة لضمان حرية التعبير ، بالإضافة إلى حصر امتلاك وسائل الإعلام والاتصال من قبل فئة قليلة مما أدى إلى الحد من تنوع المضمون ، وضيق نطاق الانتفاع واعتماد القدر الأدنى من المعايير لممارسة حرية التعبير .

• التحدي الاقتصادي:

ويعني توفير الاستثمار وتكثيف التصدير ، إلا أن الواقع يبرهن على أن حالات الاحتكار للتجارة الالكترونية وخدمات الاتصال تزايد باستمرار الأمر الذي يتطلب إقرار مجموعة من التشريعات أو الاتفاقات الدولية التي تتضمن مراجعة القوانين الخاصة بشأن الاتصالات ، وحق الملكية الفكرية ، وبراءات الاختراع ، على أن يكون للبلدان النامية رأي ممثل في هذا الإطار .

• التحدي الاجتماعي:

ويعني تأمين العمل الكامل والشامل والمستمر للإنسان مع الاهتمام بمواجهة أعباء المعوزين ، إلا أن الواقع يبرهن على أن العولمة صاحبها ثورة المعلومات ، والتي ترتب عليها بطالة متزايدة ، وغياب أعمال معينة من ساحة النشاط الإنساني ، وإحلال أعمال أخرى جديدة بدلاً منها ، وساهم ذلك في تقلص حجم العمالة والاستغناء عن البعض الآخر ، وبالتالي ارتفعت الإعالة في المجتمعات النامية .

• التحدي التربوي:

ويعني أن عولمة التعليم أصبحت أهم أهداف النظام العالمي الجديد ، وبالتالي فإن الإدارة الوطنية سوف تفقد قدرتها على التحكم ، وتحل محلها المؤسسات العالمية ، وعلى هذا فإن الرسالة التعليمية لكافة المؤسسات التربوية تحتاج إلى إعادة نظر حتى تبرز شخصية الإنسان من خلال تفاعله مع واقعه الاجتماعي ، وتراثه الحضاري ، وخصوصيته الثقافية .

• التحدي الثقافي:

ويعني حماية حقوق الطفل خاصة وان الشبكات السريعة للإعلام والمعلومات سوف تزيل الحدود ، وتساعد على بروز ثقافة عالمية وتنوع ثقافي يعكس نزعة العولمة الاقتصادية . وهناك مجموعة من الدول تؤمن بأن أمنها القومي مهدد إذا ما أصبحت شعوبها تتجاوب مع الثقافات والقضايا العالمية ، أكثر من التفاعل مع الخصوصيات ، والمشاكل المحلية .

• التحدي التشريعي:

ويعني أن القانون الدولي قد حدد طريقة انتشار شبكات الاتصال بالكثافة المنتظرة، وبالرغم من ذلك إلا أنه مازالت هناك خطورة ربما تتضاعف، حتى تصل إلى حد الإجرام، وتمس الأمن الاجتماعي والاقتصادي والثقافي وغيرها.

وخلاصة القول فإن قضايا أمس هي مصدر تحديات الغد، فكل مشكلة صغيرة إن لم يوجد لها حل، فإنها تتفاقم على مر الأيام، وهذا يفرض على كل التربويين ضرورة تطويق التحديات الكبرى، مع تجاوز التحديات التي تجابه كافة المجتمعات.

ثانياً: الفرق بين العولمة وبعض المصطلحات الأخرى

توجد مجموعة من المصطلحات الملازمة للعولمة، والتي تأتي في بعض الأحيان في إطار الحديث عنها، ومن هذه المصطلحات ما يلي:

• العالمية:

وتعني الربط بين كل العناصر الموجودة على الأرض سواء عمران أو إنسان، أي ان مفهوم العالمية يجمع بين الكرة الأرضية كبيئة للحياة والإنسان كمستغل لهذه البيئة في بوتقة واحدة، أي أن العالمية تشجع وتدعم العلاقة عبر الحدود بين الدول المختلفة.

• الكونية:

وتعني مجموعة القيم التي تعتنقها كل الإنسانية بما فيها القيم العلمية والقيم الدينية، وغيرها في أي مكان وفي أي زمان، سواء على المستوى الواقعي أو المستوى الافتراضي.

• الليبرالية:

وتعني الحرية الرأسمالية التي تسعى نحو تقليل القيود الحكومية على التنقلات بين الدول وبعضها البعض، من أجل إيجاد عالم موحد بلا حدود.

• الحدائثة:

وتعني مجموعة الأدوات والأجهزة التقنية، والأساليب المصاحبة لها سواء كانت تجارية أو ثقافية وأنت من الغرب لتدعم فكرة تقارب العالم وتوحيده حتى يصبح صورة جديدة لعالم جديد

تهيمن عليه الدول الكبرى .

ثالثاً: التطورات التي طرأت على ظاهرة العولمة في الوقت الحاضر

المتأمل في المسرح العالمي يجد أن هناك مجموعة من الأشياء الجديدة والهامة التي طرأت على ظاهرة العولمة وخاصة مع نهاية القرن العشرين ، وإطلالة القرن الحادي والعشرين ، ومن هذه التطورات ما يلي :

انهيار أسوار عالمية كانت تحتمي بها بعض الأمم والمجتمعات من تيار العولمة ، ومن ثم اكتسح هذا التيار مناطق مهمة في العالم مثل أوروبا الشرقية والصين .

الزيادة الكبيرة في درجة تنوع السلع والخدمات التي يجري تبادلها بين الأمم ، بالإضافة إلى تنوع مجالات الاستثمار التي تتجه إليها رؤوس الأموال المتنقلة عبر الحدود من بلد إلى آخر .

ارتفاع نسبة السكان داخل كل دولة والتي تتفاعل مع العالم الخارجي وتتأثر به ويرجع ذلك إما عن طريق السياحة ، أو عن طريق إرسال التحويلات المالية من العاملين بالخارج إلى أسرهم بالداخل (الوطن الأم) .

التركيز على تبادل المعلومات والأفكار بدلاً من تبادل السلع ورؤوس الأموال ، وهنا يكون مكمناً للخطر في العلاقات بين الدول .

قيام الشركات المتعددة الجنسيات بنشاط فعال في نقل السلع والمعلومات والأفكار ورأس المال عبر الحدود .

رابعاً: مخاطر العولمة

توجد مجموعة من المخاطر التي تنتج عن العولمة والتي تواجه غالبية بلدان العالم الثالث ومن هذه المخاطر ما يلي :

- المخاطر السياسية: ويندرج تحتها:
 - الحق في التدخل الخارجي في الشؤون الداخلية لغالبية بلدان العالم الثالث .
 - الاتجاه إلى إعادة ترتيب الأوضاع الإقليمية في بعض مناطق العالم الثالث بشكل

- عام والمنطقة العربية بشكل خاص .
- التسوية السلمية للصراعات الساخنة في ظل توازن القوى .
- احتكار أمريكا لموقع القوى العظمى وسعيها إلى الاحتفاظ بهذا الموقع .
- المخاطر الاقتصادية: ويندرج تحتها :
 - فتح الأسواق العربية أمام السلع الأجنبية ، مع عجز الدول العربية عن حماية المنتج الوطني ، وكذلك عجزها عن تطبيق اتفاقية حماية الملكية الفكرية .
 - تحمل الدول العربية الأعباء الكبيرة الناتجة عن رفع الدعم عن السلع الزراعية من جانب الدول المنتجة ، خاصة وأن غالبية الدول العربية تعتمد على السوق الأجنبية في سد احتياجاتها من الغزاة.
 - تعرض الدول العربية لسياسة الإغراق من جانب الدول الأجنبية ، خاصة وأن هذه الدول تمتلك الكوادر الفنية القادرة على تحقيق هذا الهدف ، مع عجز الدول العربية عن مكافحة مثل هذا الإغراق .
 - غياب النموذج العربي المنظم للتعامل مع التكتلات الأجنبية المتعددة مثل الاتحاد الأوروبي ، واتحاد دول الآسيان (جنوب شرق آسيا) ، واتحاد دول الكاريبي ، وغيرها .
 - وجود تهديد مباشر للنشاط الاقتصادي العربي ، نظراً لتفوق الشركات العربية العملاقة ، وخاصة في المجال الصناعي ، بالإضافة إلى المجال الخدمي مثل البنوك ، وغيرها .
 - زيادة حجم المعاملات في أسواق المال بالنقد الأجنبي ، مع تفوق هذه الأسواق على جذب الأموال العربية ناهيك عن المضاربة الخفية أو العلنية ضد النقد العربي ، وترتب على كل ذلك انهيار في قيمة العملات العربية .
 - تراجع الأهمية النسبية للمواد الأولية في مجال النشاط الاقتصادي العربي مما أدى إلى اهتزاز الأسعار وعدم ثبوتها ، ويأتي البترول كمثال واقعي في هذا الإطار .
 - زيادة حدة مشكلة البطالة حيث أن جوهر النشاط الاقتصادي في ظل العولمة يعتمد على المنتجات كثيفة المعرفة ، وبالتالي أهملت المنتجات كثيفة العمالة .

- تدني القدرة العربية التكنولوجية ، والتي ترتب عليها ضعف القدرة التنافسية للمنتج العربي ، وبالتالي ترسخت حالة التبعية التكنولوجية لدول العالم العربي تجاه الدول المتقدمة .
- وجود تقسيم جديد للعمل على المستوى الدولي ، فعلى سبيل المثال جاء المستوى الأول يمثل المجال التكنولوجي ، وجاء المستوى الثاني يمثل المجال الصناعي والتعديني ، وخرجت كل الدول العربية من هذين المجالين .

• المخاطر الأمنية: ويندرج تحتها:

- إمكانية التدخل الخارجي في شؤون بعض الدول العربية وخاصة فيما يتعلق بمسألة حقوق الإنسان ، ومسألة شؤون الأقليات ، على اعتبار أن هذا التدخل يمكن أن يؤدي إلى إعادة رسم خريطة الدول في المنطقة العربية ، ولعل ما يحدث في العراق والسودان والصومال يؤيد ذلك .
- وقوع كل الدول العربية في محيط جغرافي يمتلك أسلحة الدمار الشامل، مع وجود اتفاقيات تفرض قيوداً على دول العالم العربي في تطوي قدرتها الدفاعية، وبالتالي أصبح موقف الدول العربية ضعيفاً سواء على المستوى الداخلي أو الإقليمي أو العالمي.
- وقوع معظم الدول العربية في منطقة الجفاف جعلها تقع تحت طائلة النزاع مع دول أخرى تشاركها في الموارد المائية .
- تقلص العمق الاستراتيجي العربي نتيجة لفلسفة العولمة التي فرضت أطر تفاعلية جديدة تؤدي إلى ارتباطات والتزامات جديدة بعيدة عن الصالح العربي ، فعلى سبيل المثال نجد دول المغرب العربي تتجه نحو أوروبا ، ودول الخليج العربي تتجه نحو الهند وأمريكا ، والدول الإفريقية المجاورة للدول العربية تتجه نحو فرنسا ، وتحولت كل هذه الاتجاهات إلى عنصر ضغط على دول القلب في المنطقة العربية ومنها مصر .

• المخاطر الاجتماعية: ويندرج تحتها :

- اتساع الفجوة بين الأغنياء والفقراء في الدول العربية، الأمر الذي يهدد الاستقرار في هذه الدول.

- انخفاض درجة التماسك الاجتماعي في عدد كبير من الدول العربية ، وذلك لأن العولمة شجعت المشاعر العرقية والطائفية الضيقة في دول المنطقة .
- قيام بعض الدول الأجنبية بدفن نفائتها في بعض الدول العربية مثل لبنان والصومال والسودان وموريتانيا ، ولاشك أن هذا الفعل يمثل تهديداً مباشراً للمجتمع العربي كله .
- زيادة كثافة العمالة الوافدة غير العربية في غالبية الدول العربية وخاصة في ظل العولمة التي أتاحت لمثل هذه العوامل حقوق جديدة ، وفرضت على الدول العربية المستقبلية لهذه العمالة التزامات جديدة .
- اتساع نطاق الحرية الدولية في ظل العولمة أدى إلى تفضي الجريمة الدولية مثل تجارة المخدرات وغسيل الأموال .
- تشجيع ثقافة الاستهلاك ، مع انتشار النمط الاستهلاكي الأمريكي والذي يبعد الإنسان العربي عن واقعه وتجعله مُغرباً ويرجع ذلك إلى عولمة الإعلام والاتصال ، وما تحمله أجهزة البث المباشر من قيم وسلوكيات تتنافى مع القيم العربية .

خامساً: النتائج الايجابية للعولمة

تتيح العولمة مجموعة من المزايا ، ويترتب عليها مجموعة من النتائج الايجابية على كافة الأصعدة ، إلا أن الاستفادة من مثل هذه المزايا يتوقف على نوع السياسة التي تتبع عند التعامل معها، وفي هذا الصدد يمكن أن نطرح مجموعة المزايا المترتبة على ظاهرة العولمة على النحو الآتي :

• في المجال السياسي :

تتمثل مجموعة النتائج الايجابية التي تطرحها العولمة في هذا المجال على النحو الآتي:

- تفرض العولمة مجموعة من المهام الجديدة على النظم السياسية في جميع دول العالم ومن هذه المهام إعادة بناء المؤسسات السياسية ، وتدعيم دولة القانون ، مع وجود معايير موضوعية لتقييم أداء المؤسسة السياسية .
- تتطلب العولمة جهاز حكومي قوي قادر على تعبئة موارد المجتمع وتوظيفها من أجل تحقيق

المصالح العليا للوطن .

- تفسح العولمة المجال أمام نشاط قوى المجتمع المدني المختلفة كالجمعيات الأهلية وغيرها .
- توفر العولمة فرصة للحوار السياسي البناء شريطة أن يستند على المصالح المتبادلة ويبعد عن الانفعال .

• في المجال الاقتصادي :

تتمثل مجموعة النتائج الايجابية التي تطرحها العولمة في هذا المجال على النحو الآتي:

- تشجع العولمة التكتلات الاقتصادية ، والتعامل مع الأسواق الكبيرة ، وبالتالي يسهل التعامل من قبل دول العالم مع هذه التكتلات .
- تتيح العولمة وجود قوى فاعلة من خلال التعامل مع الشركات العملاقة في تنفيذ المشروعات الكبيرة مثل الاكتشافات البترولية ، الكهرباء ، الاتصالات ، ومن ثم يسهل الحصول على التكنولوجيا العالمية المتطورة .
- تفسح العولمة المجال للمنافسة من قبل جميع الدول في التعاملات الاقتصادية ، شريطة توافر معايير الجودة العالمية في المنتج أو الخدمة المقدمة .
- تتيح العولمة الفرصة أمام النشاط الاقتصادي الحر بعيداً عن قيود البيروقراطية الإدارية ، وبالتالي يتسع المجال للعمل المشترك مع كل دول العالم .
- أظهرت العولمة أنشطة اقتصادية جديدة ، مثل صناعة المعلومات والاتصالات ، وبعض المشروعات الصغيرة .
- تشجع العولمة فلسفة الاعتماد المتبادل بين دول العالم ، وبالتالي تستطيع الدول الصغيرة أن تجد مكانها في ظل هذه الفلسفة .

• في المجال الاجتماعي :

تتمثل مجموعة النتائج الايجابية التي تطرحها العولمة في هذا المجال على النحو الآتي:

- تتيح العولمة الفرصة لبناء مجتمع المعلومات ، المبني على التكنولوجيا المتقدمة واللغة

- المشتركة، ومن ثم تزداد الروابط الثقافية بين الشعوب .
- تفرض العولمة ضرورة تطوير سياسات التعليم في كل دول العالم ، حتى يتم تأهيل الإنسان اللازم للتعامل مع تكنولوجيا العصر .
- ساهمت العولمة في إيجاد مجالات عمل جديدة يمكن أن يتم من خلالها القضاء على مشكلة البطالة .
- تفرض العولمة على كل دول العالم ضرورة إعادة النظر في بعض القوانين الاجتماعية القائمة مثل قوانين العمل ، القوانين المتعلقة بالبيئة ، وغيرها .
- ساعدت العولمة على وجود تنسيق وعمل مشترك بين مختلف دول العالم من أجل مواجهة الجريمة الدولية .
- أوجدت العولمة فرصاً جديدة في مجال الحوار والتفاعل بين الثقافات والحضارات ، وبالتالي يمكن أن تتحقق الاستفادة المتبادلة من الخبرات الحضارية والثقافية للدول الأخرى .

سادساً: كيفية التعامل مع العولمة

- وتعني كيف تتعامل دول العالم وخاصة النامية منها مع مخاطر العولمة ، وأيضاً كيف تستفيد من نتائجها الايجابية ، ومثل هذا التعامل يحتاج إلى رسم إطار عام يجمع هذه الدول في بوتقة واحدة ، ومن ثم يسهل لها التعامل مع مخاطر العولمة ، وتتمثل محاور الإطار العام للتعامل مع العولمة في الأمور الآتية:
- ضرورة الاهتمام بالعمل المشترك ، الذي يوظف طاقات الشعوب لتحقيق مصالحها ومواجهة مثالب العولمة .
 - الاهتمام بفلسفة الاعتماد المتبادل، وزيادة التفاعلات الإيجابية بين الدول المجاورة وبعضها البعض.
 - محاولة إيجاد تكتلات عملاقة تجمع الدول المجاورة في كيان واحد تجمع مصلح مشتركة ، وتزداد قوته من خلال تجدد موارده وقوة أسواقه .
 - الاهتمام بتعبئة الموارد المادية والمعنوية سواء على المستوى الحكومي أو على المستوى الأهلي، وخاصة في بلدان العالم الثالث ، وبالتالي يأتي التعامل الفعال مع العولمة والتصدي لمخاطرها.

- محاولة استعادة دول العالم الثالث الثقة بالنفس ، والتخلص من حالة البلادة الفكرية، حتى تشعر بالقوة والحيوية اللازمة لمواجهة الآثار السلبية للعولمة .
- تشجيع الحوار البناء مع كل الأطراف حول القضايا المشتركة والتي تمهم إنسان العالم الثالث، على أن يتكون من خلال هذا الحوار مجموعة من الأسس الموضوعية التي يمكن من خلال توظيفها مواجهة مخاطر العولمة .

• وعلى المستوى العربي:

- توجد مجموعة من المتطلبات لا بد من توافرها حتى يتسنى للإنسان العربي وللقرار العربي أن يقف صامداً أمام هجوم العولمة ، وهذه المتطلبات تتمثل في :
- الاهتمام بالمصارحة قبل المصالحة من أجل بناء الأرضية المشتركة للدول العربية على أن تكون الأسس واضحة والمصلحة العامة جلية .
- تشجيع إقامة شركات عربية للتأمين على مخاطر الاستثمار ، على أن تتوافر لها كل الضمانات المطلوبة في هذا المجال .
- ضرورة تكوين شركات عربية قابضة في بعض المجالات ، مع بناء تحالفات استراتيجية بينها .
- تدعيم الاندماج الاقتصادي بين المؤسسات العربية العاملة مع توافر القواعد القانونية اللازمة لذلك ، ولعل ذلك يساعد على تدفق رؤوس الأموال إلى المنطقة العربية بدلاً من خروجها منها .
- تدعيم أسواق المال العربي عن طريق التخلص من المخاطر التي تواجهها ، ولعل ذلك يتأتى من خلال تكوين بورصة عربية مركزية وتنتشر فروعها في كل الدول العربية من أجل توفير فرصة المنافسة مع البورصات الدولية .
- ضرورة إقامة صناعة معلومات وصناعة اتصالات عربية تزيد القدرة التنافسية للدول العربية على المستوى العالمي .
- ضرورة إنشاء مراكز عربية مشتركة للبحث العلمي والتطوير في مختلف المجالات العلمية، على أن تقدم خدماتها للشركات العربية المتخصصة في العمليات التجارية المختلفة .

- ضرورة الاهتمام بوضع قواعد عربية مشتركة للتعامل مع البيئة، وخاصة وضع آليات عربية مشتركة لمنع دفن النفايات الأجنبية في الدول العربية.
 - ضرورة وضع ميثاق عربي مشترك ينظم العلاقة بوضوح بين الدول العربية المستقبلية للعمال، والدول العربية المصدرة لها، مع إعطاء الأولوية مع العمالة العربية، والعمل على توفيرها وفق احتياجات سوق العمل العربية .
 - ضرورة تطوير سياسة التعليم في الدول العربية ككل ، مع الاستفادة من الموارد المتاحة على المستوى العربي لتوفير فرص التعليم المطلوبة .
 - ضرورة تكوين منظومة عربية لقوى المجتمع المدني العربي من أجل دراسة أساليب التحول نحو ديمقراطية المشاركة وإقناع النخب السياسية بذلك .
 - ضرورة تدعيم العمل العربي المشترك من أجل تبني استراتيجية تجعل المنطقة العربية خالية من أسلحة الدمار الشامل ، مع إقامة مشروعات عربية للاستخدام السلمي للطاقة النووية .
- وخلاصة القول أن العولمة تعد تجسيدا لمجموعة التطورات الحياتية والفكرية التي ارتبطت بمرحلة ما بعد الحداثة ، ومن ثم فإنها تتضمن إزالة الحدود الجغرافية التي شيدتها الحداثة ، كما أنها ظاهرة أمريكية في المقام الأول ، وبالتالي فإن عالم العولمة يختلف عن عالم الحداثة في أنه عالم أصبحت فيه حركة الأفراد والسلع والمعلومات ورأس المال أسرع وأسهل من أي وقت آخر ، كما أن عالم العولمة تقلصت فيه المسافات وأصبح عالماً بلا حدود ، وظهرت من خلاله هيمنة الثقافة الاستهلاكية ، وأصبحت تهدد القيم والقناعات المحلية ، ناهيك عن أنها دفعت العالم كله في اتجاه زيادة تقاربه وانكماشه ، ودبجه وتوحيده اقتصادياً وثقافياً وسياسياً ، كما أنها جددت الثقة في العلم والتكنولوجيا لدرجة أن العولمة والثورة العلمية والتكنولوجية يعتبران في الوقت الحاضر وجهين لعملة واحدة .
- معنى ذلك أن التقدم التكنولوجي أدى إلى جعل الحدود الوطنية مسامية بدرجة كبيرة ، فالدول تحتفظ بسيادتها ، ولكن الحكومات عانت من تآكل سلطاتها ، وفي ظل سيطرة انتقال الأوامر ، وانتقال المعلومات عبر الحدود ، وزيادة حركة الجماهير نحو المطالبة بنقل السلطة المركزية

إلى الأقاليم ربما يؤدي كل ذلك في النهاية إلى تفكك النظام العام في دول العالم الثالث ، ويمكن أن تنهار مؤسسات المجتمع المدني بسبب زيادة العمال ، على اعتبار أن العالم في الوقت الحاضر على حافة سباق جديدة لحيازة أسلحة الدمار الشامل ، وهذه تمثل بالنسبة لمعظم شعوب العالم تهديداً واضحاً ، وخاصة أن تجارة الأسلحة تزايدت معدلاتها ، وتصاعدت النزاعات المدنية بين بعض الدول فاشتعلت الخصومات ، وزادت الطموحات ، وكثرت الفرص الضائعة ، وانتشرت ثقافة العنف .
وتعتبر العولمة إطاراً شمولياً يتجاوز كل المصطلحات التي درجت المؤلفات أو الأطروحات على استخدامها كالتبعية والاندماج والتكيف والاعتدائية المشتركة والهيمنة القطبية والامبريالية وأمركة العالم وغيرها ، فالعولمة ليست مرادفاً لأي من هذه المصطلحات ، حيث أن حقيقتها أكبر من تلك المفردات مجتمعة .

ويرتبط مصطلح العولمة بصفة عامة مع تطور وزيادة درجة الاعتماد السياسي والاقتصادي المتبادل لدول العالم على بعضها البعض ، وهذا ما يفسر سعي القوى الدولية الكبرى وبخاصة أمريكا إلى التنظير لأيديولوجية جديدة تكون قاعدة لظاهرة العالم الواحد ، وتساعد على تقديم النموذج الأمريكي بديلاً كونياً عن النماذج الأخرى ، وبخاصة بعد انهيار المعسكر الشيوعي ، واعتراف الماركسيون بضرورة تقديم نظرة جديدة للاشتركية تراعي إيجابيات الرأسمالية وسلبياتها ، والإقرار بأن الرأسمالية هي أكفأ تنظيم اجتماعي على الصعيد العالمي ، لأنها الأفضل استجابة لمستوى التطور الاجتماعي للبشرية والأكثر تحقيقاً لأرفع المستويات المعيشية في العالم .

وقد استفادت أمريكا من الأحداث الدولية الكبرى مثل قيادة التحالف الدولي عام 1991م لتحرير الكويت ، وقيادة قوات حلف الناتو في أزمة كوسوفا في تقديم وتعميم هذا النموذج معتمدة في ذلك على قوتها العسكرية بالدرجة الأولى .

وبالنسبة للشباب في العالم العربي فإن العولمة في شكلها الجديد قد برزت كأحد أهم عناصر اختراق الشباب في العالم العربي ، بل إن الشباب العربي تلقى بالعولمة الضربة القاسية وهي ما زالت لم تنضج بعد إلى حد يسمح له بالوقوف على قدميه ، معنى ذلك أن قوى العولمة لم تدع

الشباب يتهاوى بسبب حاجتها إلى نخب محلية في موقع السلطة تخدم أهدافها في كل الأحوال ، ومن ثم يبدو أن الاختراق الحادث من عولة للشباب في العالم العربي ستكون له آثار بعيدة المدى . ولقد أصبحت قضية حقوق الإنسان من أهم القضايا المطروحة على الأجندة الدولية حيث تسعى القوى الكبرى إلى تنمية القيم الغربية ، والتي تقوم المؤسسات السياسية الغربية بالضغط على المجتمعات الأخرى لاحترام حقوق الإنسان كما يفهمها الغرب .

وفي ظل الجدل القائم حالياً حول العولة وتأثيراتها على دول وشعوب العالم ، وفي ظل تغير وتبدل كثير من المفاهيم والفلسفات والآليات الخاصة بالحياة المعاصرة تبرز قضايا الثقافة والهوية والخصوصيات كمصطلحات أو قضايا تطرح نفسها على المفكرين ، وخاصة بعد أن تبدلت وتغيرت وسائل السيطرة وإخضاع الشعوب لمن يمتلك المعلومات والمعرفة صناعة وإنتاجاً وتصديراً واستخداماً .

وينضوي تدفق المعلومات على المستوى العالمي على عدة أبعاد تتمثل في :

- البعد البشري: ويتعلق بحركة الأفراد والجماعات التي تنتقل عبر الحدود الوطنية .
 - البعد التقني: ويتعلق بانتقال التكنولوجيا سواء الميكانيكية أو المعلوماتية عبر الحدود
 - البعد التسويقي: ويتعلق بتداول السلع بين الدول بلا قيود .
 - البعد الاتصالي: ويتعلق بوسائل الاتصال الجماهيرية من حيث توزيع القدرات والإمكانات الالكترونية لإنتاج ونشر المعلومات ، ناهيك عن الصورة الذهنية المقدمة للعالم والتي تنقلها وسائل الإعلام ، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأيديولوجيات الدول .
- ويرى رجال التربية أن التعامل مع العولة يتطلب وضع استراتيجية علمية تحمل ستة محاور

تتمثل في:

- الخوف من العولة .
- معرفة العولة .
- فكرة العولة .
- حقيقة العولة .

- قوة العولمة .

- عالم العولمة .

وسوف نوجزها على النحو الآتي :

• الخوف من العولمة :

ويعني أن رحلة التعامل مع العولمة تبدأ بالتعرف عليها ، وفهم حقائقها وأوهامها قبل اتخاذ أي موقف تجاهها ، ومن ثم يمكن التحرر من الخوف أو الفرع الذي يزرع في نفوسنا كعالم ثالث تجاه العولمة .

• معرفة العولمة :

وتعني أن التعامل مع العولمة يتطلب استعداداً ذهنياً ونفسياً من أجل معرفة أسرارها وحقائقها ، والسبيل إلى ذلك هو طرح مجموعة من التساؤلات حول طبيعة العولمة والأطروحات المحاطة بها على اعتبار أنها أصبحت ظاهرة حياتية ضخمة متداخلة الجوانب ومتشعبة الأركان ، ناهيك عن ارتباطها الكامل بالتطورات العلمية والتقنية والمعلوماتية الجديدة .

• فكرة العولمة :

وتعني أنه من الضروري في سياق التعامل مع العولمة ربطها بما يجري في العالم من تحولات خاصة وأن سكان الكرة الأرضية يدخلون قرناً جديداً من المحتمل أن يشهد وقائع حياتية وفكرية جديدة ، بالإضافة إلى ظهور تقنيات جديدة ، وقوى عالمية جديدة ومعطيات فكرية جديدة ، وتحديد كل هذه الأمور يتطلب جهداً ووقتاً من أجل التعامل مع الإطار العام للعولمة ، والذي يؤكد على هيمنة الدول الرأسمالية على النظام الاقتصادي العالمي .

• حقيقة العولمة :

وتعني أن هناك ثمة فكرة مركزية تدور حولها العولمة مؤداها أن العالم يزداد انكماشاً يوماً بعد يوم ، والإنسان المعاصر أخذ يعي هذا الانكماش أكثر من أي وقت مضى ، فلقد تقلصت المسافات واقتربت الدول واختفى عنصر الزمان وتراجع بعد المكان ، فعلى سبيل المثال : الشرق

أصبح أكثر قرباً من الغرب والشمال أصبح متداخلاً مع الجنوب ولم تعد البشرية تعيش في قرية عالمية واحدة ، بل هي الآن في خيمة عالمية واحدة بدون حواجز فاصلة ، وحركة الانكماش للعالم بأسره مستمرة ، ومن ثم نتج عنها اقتصاد عالمي واحد ، مجتمع عالمي واحد ، إلى غير ذلك .

• قوى العولمة :

وتعني أن الثورة العلمية والمعلوماتية التي تكتسح العالم الآن تمثل اليد الطولي لقوى العولمة ، فالعولمة تستمد قوتها وحيويتها من معطيات هذه الثورة ، والتي ولدت حالة الانكماش التي يمر بها العالم ، وأفرزت معظم المستجدات الحياتية والفكرية ، معنى ذلك أن قوة العولمة تكمن في استفادة الدول والمجتمعات من معطيات ثورة المعلومات ، وتكنولوجيا الاتصالات ، وعالم الكمبيوتر ، وتقنيات الهندسة الوراثية ، وهندسة الفضاء ، وهندسة الجزئيات .

• عالم العولمة:

ويعني أن العولمة أظهرت من خلال معطياتها أن هناك عالماً خاصاً بها يتمثل في :

- تداخل الاقتصاد العالمي .
- اندفاع الدول نحو التخصصية .
- تشجيع الاستثمارات الأجنبية .
- الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية .
- التحول إلى اقتصاد المعرفة .
- تزايد دور الشركات عابرة الحدود .

معنى ذلك أن عالم العولمة عالم بلا حدود لا يؤمن بالحدود الجغرافية ، ولا الاقتصادية ، ولا الثقافية ، ولا السياسية ، فالسياسة في كل أرجاء العالم أصبحت مرتبطة بالسياسة في كل أرجاء العالم ، بالإضافة إلى وجود اتجاهات اندماجية تربط العالم بقيم وقناعات وعادات مشتركة تتجاوز الحدود ، وتدخل البشرية إلى مرحلة الحرية الكاملة لانتقال الأفكار والمعلومات والبيانات على الصعيد العالمي .

وفي النهاية إذا كان انكماش العالم في ظل العولمة جعله كالبرتقالة الهرمة ، ومن ثم تمهرع جميع

الشعوب إلى بعضها نحو البعض طوعاً أو كرها ، فإن خير نصيحة توجه للأجيال في ظل هذا العالم المتلاحى هي : " انفتح حتى تتعلم ، وإذا تعلمت استطعت أن تتكيف ، وإذا تكيفت فلن تموت " .

سابعا: شعار العولمة

وبعد أن قلبنا صفحات العولمة الخاص بالإطار العام لها وجدنا أن هذا الإطار يشمل شعاراً خاصاً بالعولمة مؤداه :

"نُحس العالم يعمل ويكسب المال ، وأربعة أخماس هذا العالم يعيشون على الكفاف ، فلا عمل ومن ثم لا يوجد كسب للمال "

ويعتمد هذا الشعار على عدة آليات أهمها :

• الآلية الأولى : كل شيء صار موجوداً في كل مكان:

فاللعبه الأمريكية تتميز بالتنوع ، وتلاءم مع الإمكانيات والخيارات وإمبراطورية الإعلام يعطى حرية واسعة ، ويتقارب العالم أكثر فأكثر في قرية واحدة يمتلكها أصحاب المال ، وأرباب الشركات، وملاك القوة .

• الآلية الثانية : الحروب الأهلية والزيادة السكانية:

وهذه الآلية تجعل دول الجنوب الفقير تزداد فقراً وبؤساً ، بينما دول الشمال الغني تزداد غناً وترفاً.

• الآلية الثالثة: شريعة الغاب:

لقد أخذت دول العالم طريقها نحو تطبيق سياسة الانفتاح المعولم تحت تأثير الضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية ، فالعالم أمام الذئب الأمريكي كالقطيع من شذعته يحاصر ويسلخ جلده ، ومن انضم للقطيع ضمن عطف الأثرياء وأصحاب رؤوس المال ، وهنا يصبح قانون الغاب كافي بأمن القطيع .

• الآلية الرابعة: تطبيق الديمقراطية / حماية البيئة / صيانة الصحة الإنسانية / حماية حقوق الإنسان:

كلها عبارات جاءت مع قدوم العولمة ، ظاهرها رحمة ولكنها تحمل في طياتها حلول مجتمع المخلب والناب فتحت هذه العبارات يجوز للدول العظمى أن تتدخل في شؤون الدول الفقيرة تحت مظلة حماية الأقليات .

الفصل الرابع

الإدارة المدرسية واتجاهاتها الحديثة

- مقدمة
- مفهوم الإدارة المدرسية
- أهمية الإدارة المدرسية
- وظائف الإدارة المدرسية
- مبادئ الإدارة المدرسية الحديثة
- أهداف الإدارة المدرسية
- منظومة الإدارة المدرسية
- أنماط الإدارة المدرسية
- معايير الإدارة المدرسية الناجحة وخصائصها
- مهام ومسؤوليات مدير المدرسة ومهاراته
- أهم اتجاهات الإدارة المدرسية الحديثة

الفصل الرابع

الإدارة المدرسية واتجاهاتها الحديثة

مقدمة

تشكل الإدارة عنصراً مهماً وفاعلاً في المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الاجتماعية والتربوية، ولقد تطورت مفاهيم الإدارة ومدارسها واتجاهاتها من خلال القرن الماضي بصورة غير مسبقة حتى وصل الأمر ببعض إلى الاعتقاد أن جل النجاح في أية مؤسسة من مؤسسات المجتمع يعود بالدرجة الأولى إلى عنصر الإدارة.

وتعتبر الإدارة ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكل جماعي وتعاون وتنسيق بين مختلف وظائف العمل وتعدد وظائفه وخطواته، فالإدارة عملية أساسية لها تأثير في رفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي والتربوي، ولذلك تعتمد عليها كل الهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق أهدافها مستندة إلى الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري، والإدارة ليست عمليات جامدة ذات قوالب محددة ثابتة ولكنها متطورة، وتتغير بتطور المجتمعات نفسها، فقد أصبحت الإدارة تمثل مجموعة متكاملة نتيجة التطور العلمي، وهي نتاج العلوم الاجتماعية والطبيعية والدراسات الأكاديمية والتجارب العلمية ومن التقنيات الحديثة، ومن هنا كانت نظريات الإدارة وأسسها العلمية وأصبحت الإدارة التعليمية ومن ثم الإدارة المدرسية تعتمد على الأسلوب العلمي والمنهجية السليمة، وأصبحت وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف المجتمعات والمؤسسات التعليمية والتربوية من خلال الاستفادة الكاملة من الموارد والإمكانات المتاحة، وفقاً لجهود بشرية واعية تربوية تتميز بالتخطيط والتنظيم والتنسيق الجيد.

ويعتبر ميدان الإدارة المدرسية من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين وإن كانت الممارسات الفعلية لها قد بدأت منذ عصر ما قبل التاريخ يوم إن كان الإنسان يعيش معيشة بدائية فكانت تربيته تدور حول هدفين رئيسيين هما (لقمة العيش) وتوفير الأمن، وكانت فلسفة التربية يحددها الأب والأم باعتبارهما المدرسين والأبناء هم التلاميذ وحجرات الدراسة هي تلك

الطبيعة الواسعة التي يعيشون فيها، ومنهاج التعليم هي مواقف الحياة التي تمارسها الأسرة ليل نهار، وتعتبر 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 يحتاجها المعلم لتسيير أموره وأمور أسرته.

وتعتبر الإدارة المدرسية من أهم وأعظم مجالات الإدارة؛ حيث إنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بتربية النشء وإعداد الأجيال في العصر المتغير والمتسارع والذي لا يمكن لأي من القوى المادية أو البشرية التحكم فيه، وتعتبر بمثابة الجهاز الإشرافي والتنفيذي لمراحل التعليم المختلفة.

ولم تعد الإدارة المدرسية مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع وحصر التلاميذ وتغيبهم والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح يدور أيضاً حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع، وهكذا أصبح تحقيق الأغراض التربوية والاجتماعية حجر الأساس في الإدارة المدرسية بعد أن كان يضع فيا مضى وسط الاهتمام بالنواحي الإدارية، ولا يعني هذا التحول في وظيفة الإدارة المدرسية التقليل من شأن هذه النواحي الأخيرة بل يعني أنها أصبحت تهتم بأولوية العملية التربوية والاجتماعية، كما يعني توجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية الرئيسية.

أولاً: مفهوم الإدارة المدرسية The Concept of School Management

شهد مفهوم الإدارة تطوراً ملحوظاً في نهاية القرن الماضي وازداد تطوراً في بداية هذا العقد من الألفية الثالثة، وهذا التطور لم يقتصر على الإدارة العامة فحسب ولكنه امتد ليشمل أيضاً الإدارة التعليمية بمستوياتها المختلفة بما في ذلك الإدارة المدرسية.

فتعرف الإدارة بصفة عامة بأنها علم وفن يتعلقان بالتفاعل العقلي والروحي بين قائد موجه لمجموعة من البشر وبين المجموعة التي يوجهها ويشرف عليها مستهدفاً من وراء ذلك تحقيق أهداف مرغوب فيها، فهي اصطلاح يطلق على التوجيه والرقابة ودفع القوى العاملة إلى العمل في المؤسسة وهي تمثل العنصر الشخصي في حياة المؤسسة ، ذلك العنصر الذي يقوم بتطويرها وتنسيقها وتوجيهها والإبقاء على كل ظاهرة في مكانها، وهذا العنصر الشخصي لا يمكن استبداله بعنصر آخر يحل محله، ويعتمد نجاح المؤسسات إلى حد كبير على المهارة التي تؤدي بها أعمال الإدارة. فالإدارة تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر، ومن هنا تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة. ويمكن إيجاز أهم تعريفات الإدارة فيما يلي :

- فقد عرفها فردريك تايلور Fridric Taylor بأنها " المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه ثم التأكد من أنهم يؤديونه بأحسن وأرخص طريقة".
- وعرفها هنري فاييلور Henery Faylor بأنها القيام بمجموعة الأعمال التي تتضمن التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.
- وعرفها فروست Frost بأنها " فن توجيه النشاط الإنساني".
- وعرفها ستانلي فانس Stanly Vance بأنها "عمليات اتخاذ القرار والرقابة على الأنشطة الإنسانية من أجل تحقيق أهداف محددة".
- وعرفها كونتز وأدونيل Koontz and A بأنها " وظيفة الأعمال عن طريق الآخرين".
- وعرفها دافيز Davis بأنها "الوظيفة القيادية التي تتكون من أنشطة التخطيط والتنظيم والرقابة لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة".
- ويعرفها أوليفر شيلدون Oliver Sheldon بأنها "الوظيفة التي تتعلق بتحديد أهداف المشروع المرغوب والتنسيق بين التمويل والإنتاج وتقرير الهيكل العام للتنظيم والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ".

وتعتبر الإدارة المدرسية موضوعاً متخصصاً من موضوع أكثر شمولاً وهو الإدارة العامة فتتعلق بالإدارة المدرسية بالإدارة العامة من حيث معناها وأسلوب عملها بشكل كبير فالإدارة المدرسية كالإدارة العامة مسألة تتعلق باتخاذ القرار وتنفيذه على الوجه الأكمل بما يحقق نجاح نظام الإدارة المدرسية في أداء مهمته وهو إعداد الطفل للحياة في المجتمع وتوفير القوى العاملة اللازمة لخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية القريبة منها والبعيدة.

وفيما يلي أهم تعريفات الإدارة المدرسية في المجال التربوي فيعرف معجم المصطلحات التربوية والنفسية الإدارة المدرسية بأنها "هي مجموعة من الجهود المنظمة التي يقوم بها أفراد داخل إطار واحد وهو المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة والتي تنعكس آثارها على المجتمع".

كما تعرف بأنها "الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين بها من مدرسين وإداريين ومستخدمين بقصد تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أسس سليمة أي أن الإدارة المدرسية هي الوحدة الأساسية وخط الإنتاج القاعدي في تنفيذ السياسة التعليمية باعتبارها جزءاً من الإدارة التعليمية تقوم بوظائف إدارية وفنية.

فنعرف اصطلاحاً بأنها "الكيفية التي تدار بها المدارس حتى يمكن تحقيق أهدافها من أجل إعداد أجيال ناشئة نافعة لأنفسهم ولمجتمعهم، وهي مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة إلى التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة.

فهي "جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين بها من مدرسين وغيرهم بقصد تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة بشكل يتلاءم مع حاجات المجتمع ومتطلباته.

ويعرف محمد حسنين العجمي الإدارة المدرسية بأنها "جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة) التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد الطالب من جميع النواحي (عقلياً وأخلاقياً واجتماعياً ووجدانياً وجسماً) بحيث

يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ على بيئته المحيطة به ويسهم في تقدم مجتمعه".
وتعرف الإدارة المدرسية أيضاً: "بأنها نظام ذو أهداف يتم تحقيقها بالتخطيط السليم للعمل وحسن التوزيع والتنسيق ومتابعة التنفيذ ثم تقويم الأداء إلى جانب استخدام الحوافز لإثارة الدوافع وجعل مسؤوليات التنظيم متكاملة ومتفاعلة في إطار جماعي تسوده روح التعاون ويتسم بعلاقات إنسانية".

فالإدارة المدرسية "كل نشاط منظم ومقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة أي إنها ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية".
ويعرفها السيد سلامة الخميسي بأنها: عملية تنظيم وتنسيق وتوجيه لكل عمل تربوي أو تعليمي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقويم التعليم والتعلم فيها".
وهي "أسلوب علمي منظم يحتوي على مجموعة من العمليات والمسؤوليات التي يقوم بها المدير بالتعاون مع المعلمين والعاملين في المدرسة فنيين ومعلمين وتلاميذ من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التربوية".

ويعرف محمد جمال نوير وآخرون الإدارة المدرسية بأنها "هي ذلك الكل المنظم الذي تتفاعل أجزاؤه داخل المدرسة وخارجها تفاعلاً إيجابياً وفق سياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام".

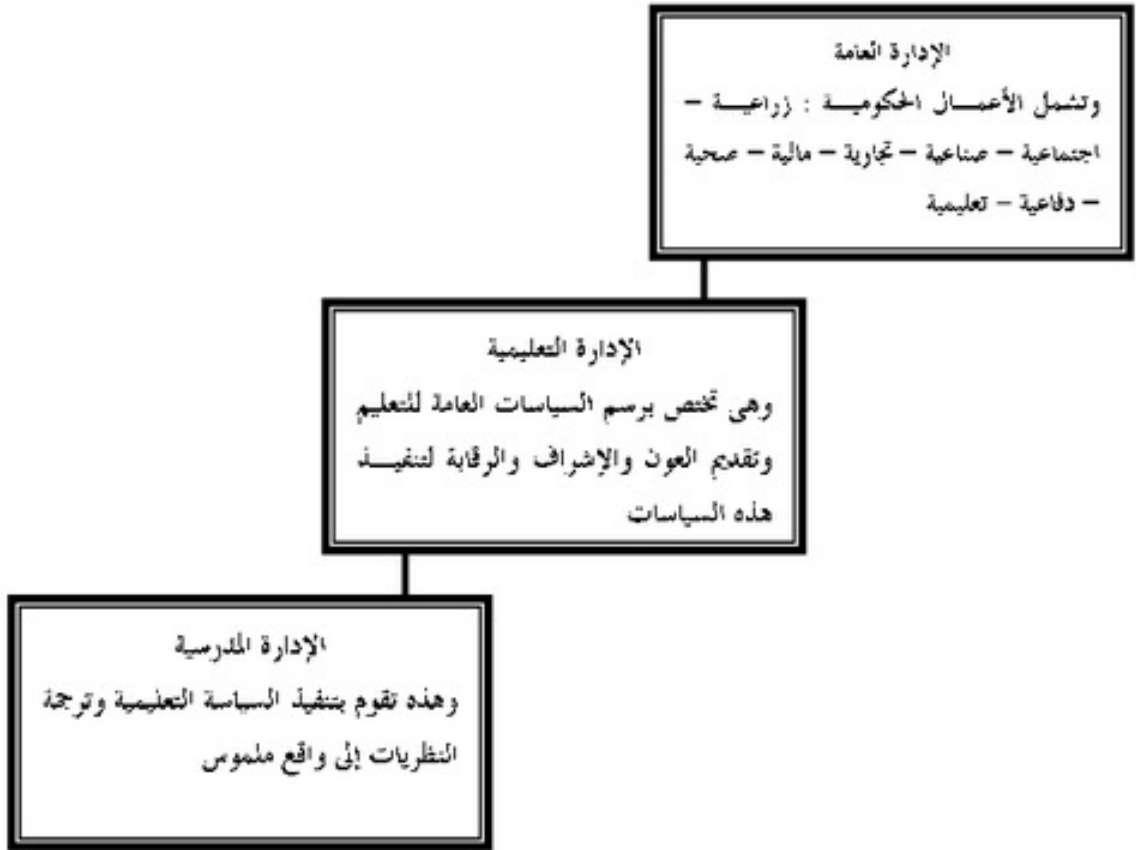
ومن التعريفات السابقة يمكن تعريف الإدارة المدرسية بأنها: "العملية التي يتم بها تعبئة الجهود البشرية والمادية وتوجيهها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وهي تعني بالنواحي الإدارية والفنية معاً وتهتم بالمعلمين والمناهج وطرق التدريس والأنشطة المدرسية والإشراف الفني وتمويل البرامج التعليمية وتنظيم العلاقات بين المؤسسات التعليمية والمجتمع وغير ذلك من النواحي التي تؤثر في العملية التعليمية، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ونائبيه والأساتذة الأوائل والرواد والإداريين أي كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية.

والإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية فالعلاقة بين الإدارة المدرسية والتعليمية

في المؤسسات التربوية

والإدارة العامة هي علاقة الأساس (الكل) بالفروع والجزئيات فالإدارة العامة هي الأم وأخذت منها الإدارة التعليمية والمدرسية مبادئها وقوانينها وأصولها.

فالإدارة العامة هي الكل بالنسبة للإدارة التعليمية والمدرسية فالإدارة العامة ظهرت أولاً ثم اشتقت منها الإدارة التعليمية والمدرسية، والشكل الآتي يوضح هذه العلاقة.



ومن الملاحظ أن الإدارة التعليمية تتفق مع الإدارة العامة في الخطوات الرئيسية لأسلوب العمل في كل منهما ، فالإدارة العامة تشترك مع الإدارة التعليمية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة واتخاذ القرارات ووضع القوانين واللوائح، التي تنظم العمل في كل منها، وتسهم الخطوات الرئيسية هذه في إنجاح النظام التعليمي والتحدي تتمثل في الآتي:

- وضع الأهداف العامة للتعليم وتحديد الاستراتيجية التعليمية.
- تربية الناشئين وإعدادهم للحياة في المجتمع.

- توفير الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لدفع حركة العمل في المجال التعليمي لتحقيق الأهداف التربوية وأهداف المجتمع.

ومعنى ذلك أن الإدارة التعليمية تتفق مع الإدارة العامة في الإطار العام للعملية الإدارية ولكنها تختلف عنها في التفاصيل حيث تشتقها من طبيعة التربية والتعليم التي تقوم الإدارة بتحقيق أهدافها، لأن الإدارة تختلف من مكان لآخر حسب أهداف المكان وطبيعة مجاها.

فالإدارة التعليمية هي ترجمة للأفكار أو النظريات أو الفلسفات إلى واقع ، كما أنها أداة توجيه للتغيرات الاجتماعية والقيادات الثقافية نحو الخير أو الشر، بالإضافة إلى أنها عامل أساسي لتحقيق الأهداف القومية وذلك بإعداد النشء للاضطلاع بالأدوار الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تترجم عن تلك الأهداف.

فالإدارة المدرسية إذاً جزء من الإدارة التعليمية وصلة الأولى بالثانية هي صلة الخاص بالعام، وتتحدد الإدارة المدرسية بأنها على مستوى المدرسة ولكنها في الوقت نفسه لها ارتباطات بالمستويات العليا للإدارة التعليمية كما أن لها صلتها بالمجتمع والبيئة التي تحيا فيها.

ويتضح مما سبق الإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية بينما الإدارة التعليمية ترسم هذه السياسة ، وتعتبر العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية علاقة الكل بالجزء.

بمعنى أن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها واستراتيجية محددة تركز فيها فعاليتها، وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة مالياً وفنياً للإدارة المدرسية وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المرسومة وتحقيق الأهداف التعليمية الموضوعية وتقوم كذلك بالإشراف والرقابة عليها لتضمن سلامة هذا التنفيذ.

أما الإدارة التعليمية يرأسها وزير التعليم ومهمته تنسيق سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة والإشراف على تنفيذ السياسة القومية للتعليم بطريقة مباشرة من خلال أجهزته الإشرافية والقيادات الإدارية والهيئات الفنية التابعة لها، أما الإدارة المدرسية فيقوم على رأسها ناظر المدرسة أو مديرها ومسؤوليته هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح

والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة ، ويتعاون معه وكيل المدرسة والمعلمون وغيرهم من العاملين في المدرسة، وناظر المدرسة ليس مطلق اليدين في مدرسته وإنما هو مقيد بالإدارة التعليمية التي يخضع لها ويتصرف وفق ما يراه.

فالإدارة المدرسية إذا تشترك مع الإدارة التعليمية ومع الإدارة العامة في العناصر العامة للإدارة:

- هي العملية المدرسية من جميع جوانبها.
- كل نشاط منظم ومقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة.
- هي فرع من فروع الإدارة التعليمية تهتم بالأنشطة التنفيذية.
- هي توجيه جهود المعلمين والعاملين لتخطيط الأهداف التي تسعى المدرسة لها.
- هي القدرة على الإنجاز.
- تحقيق أقل عائد بأقل التكاليف.

ثانياً: أهمية الإدارة المدرسية

هناك عدة أسباب تؤكد هذه الأهمية منها :

1 - ضرورة لكل مدرسة (ابتدائية - متوسطة - ثانوية).

إن وجود عدد من المدرسين والموظفين والطلاب، وقدر من المال لا يؤدي إلى إتمام إعداد هؤلاء الطلاب ، فلا بد من (إنسان) بالتعاون والمشاركة مع آخرين يضع الأهداف المراد تحقيقها، ويقرر من يقوم بكل جزء من أجزاء العمل وتوجيههم وإرشادهم وتنسيق التعاون بينهم، ورفع روحهم المعنوية وتنمية التعاون الاختياري بينهم، ويقرر ما إذا كانت الأعمال التي تمت بالجهد الجماعي مطابقة للأعمال المطلوب إتمامها وسبب القصور إن وجد ، وكيف يمكن تصحيحه ، وهذا "الإنسان" ومن يعاونونه ضروريون لكل جهد جماعي في كافة الأعمال التعليمية التي منها العمل المدرسي أي إن الإدارة المدرسية لازمة لكل جهد جماعي مهما كان هذا المستوى مدرسة ابتدائية - متوسطة - ثانوية، وأنها وسيلة

وليس غاية ، وسيلة لتطوير المدرسة وهي مسؤولية جماعية وليست فردية.

2 - تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم.

من طبيعة النشاط الإداري تحديد الأهداف وتحديد العناصر الواجب استخدامها وتحديد كيفية هذا الاستخدام والوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل ، ووضع خطة يسير عليها الرئيس الإداري (مدير المدرسة) في المستقبل، ويقوم مدير المدرسة بتحديد من سيقوم بأداء كل جزء من أجزاء العمل، الذي تقرر في الخطة وهو بهذا يقوم بتحديد المسؤولية ومنح السلطة اللازمة لتحديد المسؤولية والسلطة هما أساس التنظيم ، ولا بد للرئيس الإداري (مدير المدرسة) من توجيه مرؤوسيه وإرشادهم عن كيفية إتمام الأعمال وتنمية التعاون الاختياري بينهم ، وهذا ما يسمى بالتوجيه، ويجب على الرئيس الإداري (مدير المدرسة) أن يقوم بالتأكيد من أن ما تم مطابق لما هو في الخطة وهذا ما يطلق عليه بالرقابة ، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة عناصر الإدارة ووظائف الرؤساء الإداريين مهما اختلفت مجالات الإدارة ونطاقها.

3 - الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة :

إن المبرر من وجود الإدارة المدرسية هو الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية من طلاب ومدرسين وموظفين وأدوات تعليمية وأموال لتحقيق حاجات التلاميذ وتنمية شخصياتهم إلى أقصى ما تعينهم عليه قدراتهم واستعداداتهم ، ولهذا يجب أن تكون تصرفاتهم قرارات مدير المدرسة قادرة على تحويل الموارد المادية والبشرية المتاحة إلى مشاريع وبرامج تربوية وتعليمية مفيدة .

4 - الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها.

إن مدير المدرسة كرئيس للإدارة المدرسية ليس حراً في اتخاذ ما يراه من قرارات وإنما يحكم تصرفاته قاعدة (المسؤولية الاجتماعية) فعليه أن يأخذ بعين الاعتبار الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمدرسين والطلاب والمجتمع الذي توجد به المدرسة عند إصداره للقرارات المختلفة، كما أنه مسؤول عن الوصول إلى أعلى مستوى من التوازن بين المصالح المتعارضة لأفراد المجتمع المدرسي ككل، فإذا اتخذ قراراً من شأنه أن يحدث منفعة لفئة معينة من العاملين وجب عليه

التأكد من أن الفئات الأخرى لن يصيبها ضرر من اتخاذ مثل هذا القرار.

ثالثاً: وظائف الإدارة المدرسية

لقد أدى تطور الفكر الإداري والفلسفي والتربوي إلى تغير وظيفة الإدارة المدرسية واتساع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد الإدارة المدرسية مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة صادرة من السلطات الأعلى كالمحافظة على نظام المدرسة. وحصر غياب التلاميذ وحضورهم وحفظهم للمقررات الدراسية وصيانة الأبنية المدرسية وتجهيزاتها. بل أصبحت بالإضافة إلى ذلك عملية إنسانية تهدف إلى تعظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة ووضع الموظف في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته وخبراته ومؤهلاته الدراسية وتوفير الظروف والإمكانات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية وتطوير المناهج الدراسية وتنمية المعلمين مهنيّاً، والنهوض بالمكتبات المدرسية، ورعاية الموهوبين وعلاج المتأخرين دراسياً وتقديم الخدمات الصحية للطلاب وإعداد برامج التوجيه والإرشاد الطلابي والإشراف على النواحي المالية للمدرسة وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبيئتها في المجتمع المحلي والاستفادة من هذه العلاقة في خدمة العملية التعليمية والتعلمية.

ومن هنا فإن الإدارة المدرسية الحديثة تتضمن جوانب إدارية وفنية يخدم كل منهما الآخر، وبما يحقق أهداف المدرسة، والملاحظ في مدارسنا العربية أن الإدارة المدرسية تعطي كل اهتمامها ووقتها للجوانب الإدارية وتغفل الجوانب الفنية رغم أهميتها وضرورتها للإدارة المدرسية الحديثة عند قيامها بوظائفها الإدارية والفنية لا بد أن تراعي ما يلي :

اختيار البديل الملائم (اتخاذ القرارات) لتحقيق الأهداف التربوية بأقل ما يمكن من المال والوقت والجهد أي تحقيق مبدأ الكفاية الإنتاجية Efficiency .

شحن المهتم أي حفز العاملين والتنسيق فيما بينهم.

التأكد من تحقيق الأهداف واكتشاف الانحرافات واتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية

ومتابعة تنفيذ هذه الإجراءات للتأكد من ملاءمتها لوضع الثواب للاكفاء وإيقاع العقوبات بالمهملين في أعمالهم.

وحتى تحقق الإدارة المدرسية الأهداف المرجوة منها في ضوء السياسة التعليمية التي يؤمن بها المجتمع ينبغي أن تخرج من مفهومها التقليدي لتكون عمليات فنية وتنظيم للعلاقات الإنسانية من أجل أهداف مشتركة يتطلب تحقيقها تخطيطاً مشتركاً وتقويماً مستمراً ولذلك لا بد من أن نضع قدراً أكبر من الصلاحيات والسلطات بين يدي مدراء المدارس مهما كان نظام الإدارة التعليمية المأخوذ به نظاماً مركزياً أو لامركزياً أو نظاماً يقوم على المشاركة بين المركزية واللامركزية. فالوحدة التعليمية التي تعني الكثير في نظر التلاميذ وأولياء أمورهم وأفراد المجتمع كافة هي المدرسة التي ينتسبون إليها وهي القائمة فعلاً بتنفيذ السياسة التعليمية، وعندما يدرك مدراء المدارس أن مدارسهم وحدات مستقلة في النظام التعليمي فإنهم سيقدرون أهمية وظيفتهم والمسؤولية الضخمة التي يتطلبون بها في سبل تطوير وتحسين العمل بهذه الوحدات التعليمية حتى تتحقق الأهداف التربوية والاجتماعية الموكلة لها من قبل المجتمع.

وتتحقق هذه الوظيفة من خلال عدد من المبادئ والتوجهات يأتي من بين أهمها ما يلي:

- الإيمان بقيمة الفرد وجماعية القيادة في ترشيد العمل.
- حسن التخطيط والتنظيم والتنسيق ثم المتابعة والتقويم.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب سليم.
- اتباع الأساليب الإيجابية في حل مشكلات العمل المدرسي.
- الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية ومكانتها بين السلم التعليمي.
- الإدراك التام لخصائص نمو التلاميذ وما يستلزمها.
- الإلمام بمناهج المرحلة التعليمية وما تهدف إليه.
- الوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة.
- معرفة احتياجات البيئة ومشكلاتها واقتراح الحلول لها.

ويمكن توضيح أهم وظائف الإدارة المدرسية عن طريق تحديد أهم واجبات مدير المدرسة باعتباره المسؤول الأول في الإدارة المدرسية منها :

- الإشراف على برنامج النشاط المدرسي وتحسينه.
- توجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف.
- تفويض السلطة والمسؤوليات.
- تقويم العملية التعليمية.
- المشاركة في اتخاذ القرارات حتى يكون لهذه القرارات صفة الإلزام للجميع.
- تنمية صفة القيادة في أفراد الجهاز الإداري والتدريسي بالمدرسة وفي الطلاب أنفسهم.
- ضرورة توفير جو من الثقة والطمأنينة في الفرد فالفرد الذي يعمل في جو مطمئن يصبح فعالا ونشيطا ويسهم في تحسين العملية التربوية في المدرسة.
- تنمية العلاقات الإنسانية في المدرسية بين التلاميذ والمدرسين والإداريين.
- العدالة والنزاهة في إصدار الأحكام والقرارات.

هذا وتحدد وظائف الإدارة المدرسية الحديثة فيما يلي :

- 1- التخطيط.
- 2- التنظيم.
- 3- الإشراف.
- 4- التوجيه.
- 5- المتابعة.
- 6- التقويم.

وفيماء يلي توضيح هذه الوظائف بشيء من التفصيل.

1 - التخطيط Planning

ويعتبر التخطيط من أبرز وظائف الإدارة المدرسية والذي بدونه لا يمكن تنفيذ الأعمال أو تحقيقها على الوجه المطلوب.

ونعني به الترجمة العملية للأهداف التعليمية وما يجب أن ينفذ من برامج ويتضمن التخطيط:

- توضيح الأهداف وتنسيقها وتصنيفها حسب أهميتها.
- اقتراح البرامج المحققة للأهداف.
- تحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ البرامج.
- وضع معايير للأداء وجدولة الأعمال زمنياً.
- رصد الواقع والحقائق والمتغيرات والموارد المتاحة وطرح البدائل الملائمة.

والتخطيط السليم جوهر كل نجاح وطريق الوصول إلى الأهداف ؛ ولذلك يجب على الإدارة أن تعلم أن كل تخطيط عشوائي مصيره الفشل والهدم والتأخر في زمن لا يقبل ذلك، والتخطيط ينبغي أن يبنى على العلم حتى يحقق إتقان العمل وإجادته؛ لأنه يحسن الصنع ويحقق الكفاءة والمقدرة الخلاقة في سرعة ومهارة.

فالتخطيط إذاً هو الوظيفة الإدارية التي تتضمن تقرير ما يجب عمله مقدماً مثل تقرير الأهداف والسياسات والإجراءات وغير ذلك من الخطط التي يتطلبها تحقيق الأهداف، ويهتم التخطيط بتحديد الأهداف ورسم السياسات والقواعد، وتحديد العناصر المادية والبشرية وإقرار الإجراءات ووضع البرامج الزمنية بترتيب الأعمال المطلوب القيام بها.

2 - التنظيم Organizem

يعني التنظيم توزيع الأعمال المختلفة على العاملين كل في مجال تخصصه وإعطاء هؤلاء العاملين الصلاحيات لإنجاز ما أسند إليهم من أعمال، وفي مجال الإدارة المدرسية والتنظيم يعني وضع الترتيبات الكفيلة بتحقيق الأهداف المدرسية. ومن مقتضيات التنظيم في الإدارة المدرسية.

- دراسة دقيقة لأوضاع المدرسة ومتطلبات العمل داخلها وخارجها.
 - الإحاطة بما تتضمنه اللوائح والتعليمات والنشرات والقرارات الخاصة بالتعليم عامة وبالإدارة المدرسية خاصة.
 - إعداد متطلبات العمل واتخاذ الترتيبات الضرورية لتنفيذه سواء فيما يتعلق بالقوى البشرية أو الاعتمادات المالية أو ما يتعلق بالتجهيزات والملاعب .
 - دراسة الخطط الدراسية المختلفة لكل الصفوف ثم معرفة الأعداد اللازمة من المعلمين وتوزيع الأنصبه من الحصص .
 - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا يتطلب من القائم على الإدارة المدرسية التعرف على قدرات واستعدادات كل فرد.
 - تنظيم برامج خدمة البيئة وما يمكن أن تقدمه المدرسة لها وكيفية التعاون بينها.
 - حسن توزيع المسؤوليات على القائمين بها .
- فالتنظيم وسيلة تتخذها إدارة المدرسة لوضع سياستها التعليمية والتربوية موضع التنفيذ، وهذا التنظيم قد يختلف في إعداده ووسائله من مدرسة إلى أخرى وفقاً لما تراه هذه المدرسة وفي ضوء فلسفتها التربوية.
- فالتنظيم إذاً الإطار العام الذي تمارس من خلاله الإدارة ، وهو عملية إدارية يؤدي الأشخاص عن طريقها وظائفهم، وهو تلك الوظيفة التي يقوم بها المديرين بصفة مستمرة بهدف تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق تقسيم العمل وتوزيعه بين وحدات النشاط بالمدرسة، وتحديد سلطات واختصاصات كل وحدة والعاملين بها، وربط هذه الوحدات بعضها البعض بشبكة من الاتصالات والعلاقات تكفل سير العمليات والإجراءات في سلاسة وكفاءة، وبذلك يكون التنظيم الهيكل العام وتنسيق الجهود وطرح أساليب الأداء وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد وسائل فعالة للرقابة والتعرف على الانحرافات والعمل على تصحيحها من أجل تحقيق الأهداف بأقل تكاليف مع حسن الأداء.

فالتنظيم يشمل تقسيم أوجه النشاط التعليمي اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة وخططها. فهناك الأنشطة التدريسية والأنشطة الإدارية والأنشطة الفنية إلخ، والتنظيم يعني تجميع مكونات كل نشاط في قسم أو إدارة أو مجال وتخصص مناسب : رياضيات، لغة عربية، مجالات. فهناك عناصر بشرية هم إداريون ومعلمون وأخصائيون ولكل مجموعة من هؤلاء أنشطة ، ولهذه الأنشطة أهداف وإجراءات ويتطلب تنظيم العمل بالمدرسة تكليف كل فرد أو كل مجموعة بمهام معينة أو بمستويات محددة ، كما يتضمن ذلك منح هؤلاء صلاحيات وسلطات تحول لهم القيام بهذه المهام، مع ضرورة وجود قدر من التنسيق بين هؤلاء الأفراد وهذه المهام ووسائل إنجازها، فراد الفصول يحتاجون إلى التنسيق مع المشرفين اليوميين ومع وكلاء الأنشطة ومجموعة الجدول تحتاج إلى تنسيق مع معلمي المواد ومع وكيل شؤون الطلاب.

3- الإشراف Supervisation

ويعني به عملية تزويد أفراد المجتمع المدرسي بالإرشادات والمعلومات اللازمة لكيفية تنفيذ السياسات المدرسية وأنشطتها المختلفة. فهناك الإشراف والتوجيه الفني وهناك التوجيه المالي والإداري والتوجيه والإرشاد النفسي والتربوي وتشمل عملية الإشراف:

- التوجيه المرحلي لسياسات المدرسة وإجراءات تنفيذها.
 - التوجيه المستمر لأفراد المجتمع المدرسي.
 - تذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تعترض التنفيذ.
 - التوجيه العلمي والإداري والفني لعمليات تنفيذ السياسات المدرسية وأنشطتها.
- فالموجه الفني يساعد المعلم في تذليل ما يواجهه من صعوبات ويوجهه في أنشطته التدريسية والموجه الاجتماعي يساعد الأخصائي الاجتماعي ويرشده ويشرف على أدائه ويعاونه في رفع مستوى كفاءته.

وتقوم الإدارة المدرسية بالإشراف التربوي على تنفيذ برامج وأنشطة المجالات التربوية في المجتمع المدرسي وكذلك المشروعات الاجتماعية والصحية والعمرائية والثقافية والإشراف على

حسن سير العملية التعليمية من تنفيذ الخطط الخاصة بالمناهج الدراسية والأنشطة التربوية، وحصص الإشكالات التي تعوق عملية التنفيذ لوضع الحلول المناسبة لها. وتشارك القيادة المدرسية في عملية الإشراف التربوي للهيئة الإشرافية المكونة من وكيل المدرسة ومشرفي الأنشطة الطلابية ومدرسي المواد الأوائل فيعمل الجميع على تحقيق الهدف التربوي.

4- التوجيه Guidance

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

- وحدة الأمر: فمن المعلوم أن التوجيه يكون أكثر فاعلية وجدوى إذا ما تلقى العاملون في المدرسة الإرشادات والأوامر من مصدر واحد.
- الإشراف المباشر: ويكون ذا فاعلية أكبر عندما يكون الاتصال الشخصي بين الرئيس والمرؤوس.

فالتوجيه إذاً هو العملية التي يتم بها الاتصال بالمرؤوسين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم إلى تحقيق الأهداف، وعملية إرشاد الأفراد نحو أهداف تحدت في مرحلة تخطيطية سابقة وإرشاد المرؤوسين وتشجيعهم لكي يؤديوا عملهم بثقة ويحققوا النتائج المرغوبة.

فالتوجيه هو قيام القيادة المدرسية بتوجيه المعلمين والمتعلمين والعاملين في المجتمع المدرسي مستخدمة أفضل الوسائل الفنية والتربوية في عملية التوجيه المستمر، وذلك من خلال عمليات الاتصال الدائم بهم داخل الفصول الدراسية وخارجها وفي الاجتماعات والندوات والمحاضرات واللقاءات والرحلات الاجتماعية والعلمية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب لتدعيم الروابط بينهم، ويتم التوجيه عن طريق تنظيم الاجتماعات الدورية والشهرية في صورة ندوات لبحث جميع الإشكالات التي تعاني منها المدرسة ومشروعاتها وبرامجها، والخطط الدراسية وإشكالات تنفيذها، ومدى ما حققته من أهداف خلال الفترة الزمنية وعن طريق المجالس المدرسية وبخاصة مجالس الآباء

والمعلمين تتم عمليات التوجيه للاستفادة الممكنة من خدمات هذه المجالس، وتوجيه المعلمين من خلال الاجتماع بهم وتوجيههم إلى أفضل السبل لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية عن طريق الاجتماع المنظم بها داخل الفصل الدراسي وخارجه، وتقوم القيادة المدرسية بتوجيه المعلمين من خلال الجماعات المدرسية وجماعات الفصول والرواد والاجتماعات ومشرفي الأنشطة الطلابية والمسابقات الثقافية والاجتماعية والمباريات الرياضية والحفلات والرحلات وغيرها وذلك بتوجيه الطلاب إلى اتباع السلوك الاجتماعي السليم وتعليمهم أصول المعاملات وآداب التحدث والمناقشة واحترام حقوق الآخرين والتعود على النظام وإتاحة الفرص للطلاب للتعبير عن أنفسهم، وإشراكهم في تنظيم الحفلات المدرسية، وتعليمهم القيادة والتبعية وتحملهم المسؤولية في برامج الأنشطة الطلابية المختلفة يعودهم على الاعتماد على النفس وحسن التصرف.

5- المتابعة Following

ويقصد بها الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له ، ويشمل ذلك كل ما يتعلق بالدراسة والأنشطة أو الأعمال الإدارية أو غير ذلك مما تقدمه المدرسة للعاملين بها من معلمين وإداريين وطلبة..... إلخ .

ولكي تحقق المتابعة أهدافها ينبغي اتخاذ ما يلي :

- مداومة الاتصال بمجالات العمل والتأكد من أن الأعمال تسير كما خطط لها ومعرفة نواحي النقص أو القصور ومحاولة تداركها.
 - تهيئة الجو المناسب للعمل المثمر بما يشيع فيه من تعاون وتآلف والإفادة من الخبرات المختلفة.
 - جعل الاجتماعات مجالا واسعا للمشورة وتبادل الآراء واتخاذ القرارات بالإضافة إلى مناقشة ما يعني للمدرسة من أمور تعود بالفائدة على المدرسة.
- فالمتابعة إذاً عملية هدفها التأكد من أن النتائج التي تحققت أو تلك التي في سبيلها إلى التحقيق مطابقة للأهداف المقررة أو غير المطابقة ، ومن خلال المتابعة تقدم تغذية راجعة فورية قد تسهم في مراجعة الأهداف الموضوعية أو مراجعة الأساليب والإجراءات المتبعة وتذليل الصعوبات

فعملية المتابعة تهدف إلى ما يلي :

- معرفة العقبات التي تعترض سبيل الأداء الأمثل ومعرفة مظاهرها وأسبابها.
- معرفة مدى تصرف العاملين في إطار سلطاتهم وصلاحياتهم وضوابط عملهم.
- تقويم للعاملين للوقوف على درجة كفايتهم.
- الوقوف على مدى التنسيق بين مختلف الوظائف والوحدات.
- تجنب بعض الأخطاء التي يمكن التنبؤ بها قبل وقوعها واكتشاف الأخطاء فور حدوثها.
- وتتطلب المتابعة الفعالة :
- وضع معايير مقننة لمستويات الأداء.
- تصحيح الأخطاء.
- إعادة النظر في السياسات المدرسية وبرامجها ومراجعتها.
- اليقظة التامة من إدارة المدرسة ممثلة في مديرها أو ناظرها، ومعاونيه من الوكلاء والمدرسين الأوائل، وكذلك المدرسين والمشرفين على الأعمال المدرسية والإداريين كل في مجال تخصصه.

6- التقويم Evaluation

- يمكن أن يقال إن هذه الإدارة المدرسية نجحت في تحقيق الأهداف التربوية المناطة بها أو أنها فشلت ، ومن أهم دعائم عملية التقويم الناجح تحديد عدد من المعايير الإجراءات التي يتم التقويم في ضوءها. وأهم مجالات التقويم.
- تقويم التنظيم المدرسي.
 - تقويم العلاقة بين المجتمع والمدرسة لمعرفة مدى ما تقدمه المدرسة للمجتمع من خدمات وما يقدم المجتمع من مساعدة لها.
 - تقويم خطة المباني المدرسية والتجهيزات والأدوات المدرسية التي تسير العملية التعليمية.
 - تقويم أداء المعلمين ومدى إقبالهم على مهنة التدريس وقدرتهم على ذلك .

- تقويم المنهج الدراسي من حيث أهدافه ومحتواه وتنظيمه وتنفيذه.
 - تقويم مدى تقدم التلميذ وما اكتسب من مهارات وقيم واتجاهات ومعارف.
- والتقويم التربوي يجب أن يبنى على أسس موضوعية دون أي تحيز، ولضمان دقة التقويم التربوي يجب أن تخصص القيادة المدرسية بطاقة لكل عضو هيئة تدريس ومشرف فني ورائد تدون جميع أعماله من إنجازات ومعوقات وكيفية التغلب عليها حتى يمكن وضع التقييم الموضوعي لكل معلم في المدرسة.
- وتشمل عملية التقويم مدى الالتزام بالمنهج الدراسي وتنفيذ البرامج والمشروعات التي تم تنفيذها خلال العام الدراسي، الانتظام في الدراسة وحسن التصرف، المعاملات الإنسانية مع الآخرين، علاقة المدرس بالإدارة المدرسية والطلاب، مدى استجابته للنصح والإرشاد مع الأخذ في الاعتبار الأعمال الابتكارية التي يقوم بها المعلم أثناء عمله.

رابعاً: مبادئ الإدارة المدرسية الحديثة

وتحدد مبادئ الإدارة المدرسية الحديثة في التالي :

- تقسيم العمل حيث يؤدي التخصص في أداء الأعمال إلى رفع الكفاءة الإنتاجية.
- تكافؤ السلطة والمسؤولية حيث إن المسؤولية هي نتيجة لتحويل السلطة.
- الانضباط وإطاعة الأوامر واحترام أنظمة العمل.
- وحدة القيادة حيث يتلقى المرؤوس أوامره من رئيس واحد.
- أولوية المصلحة العامة حيث تفضل على المصلحة الشخصية.
- وحدة التوجيه حيث توجه الرئاسة جهود وأنشطة العمل نحو هدف محدد.
- المكافأة العادلة التي تحقق الرضا بين العاملين.
- تدرج السلطة وعدم تخطي الرئيس المباشر في الاتصالات.
- التنظيم حيث يوضع الأشخاص والأشياء في المواقع المناسبة.

- المساواة وضرورة معاملة الإدارة للأفراد بعدالة ومساواة لرفع معنوياتهم.
 - استقرار العاملين وضرورة استقرارهم في أعمالهم لفترة معقولة.
 - توفير روح المبادرة والابتكار وتشجيع المرؤوسين على المساهمة في اتخاذ القرارات.
 - تنمية روح الفريق بين جميع العاملين.
- ولذلك يتوافر للإدارة المدرسية عدد من الأسس والمبادئ التي يجب مراعاتها من أجل أن يتوافر لها عوامل النجاح، التي تساعد على تحقيق أهدافها. ومن بين أهم هذه الأسس والمبادئ ما يلي:
- الإدارة الهادفة: بمعنى ألا تعتمد على العشوائية أو التخبط في تحقيق أهدافها وإنما تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.
 - الإدارة الإيجابية: أي أن يكون لها دور قيادي في مجالات العمل وتوجيهه.
 - الإدارة الديمقراطية: أن يكون أسلوب الإدارة بعيداً عن تسلط رئيس التنظيم الإداري أو أحد أعضائه أو انفراده باتخاذ القرار دون الرجوع إلى أعضاء التنظيم والمشاركين فيه، ويتسم التنظيم الإداري بأنه ديمقراطي إذا ما توافر فيه تنسيق جهود الأفراد ومشاركة أعضائه في تحديد السياسات ووضع البرامج والمساواة فيما بين أعضاء التنظيم.
 - القيادة الجماعية: من بين سمات ديمقراطية الإدارة ألا ينفرد القائد بصنع القرار بل يكفل مشاركة من يعملون معه في ذلك.
 - العلاقة الإنسانية الطيبة: ويشمل ذلك حسن معاملة الآخرين وتقديرهم والاستماع إلى وجهات نظرهم والتعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم في الوصول إلى الحلول السلبية بها، وتلعب العلاقات الإنسانية دوراً أساسياً في نجاح القيادة التربوية.
 - الكفاءة في الأداء: يرتبط ذلك بالنظرة التحليلية والقيم العلمية التي تعني بالأداء في إطار النظم واللوائح التي تحكم المدرسة وتنظم العمل داخلها، وتعتبر كفاءة الأداء عنصراً مهماً في تحقيق أهداف المدرسة، وتقاس الكفاءة بالمقارنة بين مدى ما تحقق من أهداف في ضوء الأهداف الموضوعية للمدرسة.

خامسا: أهداف الإدارة المدرسية

من خلال التعرف على مفهوم كل من الإدارة والإدارة المدرسية يمكن اشتقاق الأهداف الرئيسية للإدارة المدرسية، فبداية يمكن القول إن الإدارة المدرسية تتأثر بعوامل ومتغيرات عديدة، لذا فإن أهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة لأخرى ومن إقليم لآخر ومن مجتمع إلى آخر، ومن بين العوامل التي تؤثر على نمط وطبيعة أهداف الإدارة المدرسية، حجم المدرسة ونوعية المرحلة التعليمية ونوعية العاملين ومؤهلاتهم الشخصية وطبيعة البيئة الجغرافية (ساحلية، بدوية، ريفية) ونوعية الإدارة التعليمية (مركزية أو لا مركزية) وشخصية المدير وسماته، كما تختلف جميع الأهداف وأساليب صياغتها من مفكر لآخر تبعاً لاختلاف آرائهم واهتماماتهم وفلسفتهم وإحساسهم بمدى أهمية كل من أهداف الإدارة المدرسية، ومن بين التصنيفات الشائعة لأهداف الإدارة المدرسية التصنيف التالي، والذي يقسم الأهداف إلى أربع مجموعات هي:

- مجموعة الأهداف الثقافية والتربوية.
- مجموعة الأهداف الدينية والأخلاقية.
- مجموعة الأهداف الاقتصادية.
- مجموعة الأهداف الاجتماعية.

ومن الملاحظ أنه يصعب الفصل الدقيق بين هذه المجموعات للتداخل الكبير فيما بينها. وفيما يلي هذه الأهداف بشيء من التفصيل:

تمثل الأهداف الثقافية والتربوية في الاهتمام بتنمية قدرات التلميذ ومهاراته من خلال تزويده بالمعلومات والأفكار والخبرات المناسبة لسن وقدراته، وكذلك الاهتمام بتنمية طرق دراسته للظواهر المختلفة بالأساليب العلمية السليمة والتي تتطلب التأمل والتفكير والابتكار.

ومن أهم الأهداف الاجتماعية: تعريف التلميذ بدوره نحو مجتمعه وأفراد أسرته وما يترتب على ذلك من حقوق وواجبات وتشجيعه على إقامة علاقات اجتماعية سليمة بينه وبين الآخرين من أجل التعاون البناء لتحقيق أهداف المجتمع.

وتتركز الأهداف الدينية: في التأكد من فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية فهماً سليماً مع الاهتمام بغرس القيم والأخلاق والآداب الإسلامية في شخصية التلميذ ، وبذلك يكتسب هذا التلميذ الخلق القرآني ويكون عضواً نافعاً لنفسه وأسرته ومجتمعه الإسلامي.

وتتمثل الأهداف الاقتصادية في: تعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في مجتمعه وكيفية الحفاظ عليها وتنميتها من أجل تطور المجتمع وتقدمه في ضوء الإمكانيات المتاحة ومشكلات المجتمع المختلفة، ولا بد أن تعمل المدرسة على غرس قيمة العمل اليدوي وحب واحترامه لدى التلميذ من ناحية وتنمية السلوك الاقتصادي الرشيد لديه من ناحية أخرى ليكون إنساناً منتجاً واقتصادياً في آن واحد.

ولما كان من بين أهداف التربية محاولة إعداد التلميذ إعداداً متكاملأً (روحياً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً) فإن التصنيف السابق لا يساعد مدير المدرسة على فهم وإدراك أهداف الإدارة المدرسية بصورة عملية (إجرائية) يمكن أن يقوم بتطبيقها بالاشتراك مع المعلمين في الواقع، ولهذا يمكن إيجاز أهم أهداف الإدارة المدرسية من الناحية العملية فيما يلي :

التأكيد على أن جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات والأفعال التي تصدر من قبل أعضاء الإدارة المدرسية - بصورة مقصودة أو غير مقصودة - لا بد أن تعمل على المساعدة في بناء التلميذ من جميع النواحي (روحياً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً) وعلى هذا يجب التأكد من أن جميع هذه الجهود والأنشطة والأفعال المبذولة تتم من أجل تعليم التلاميذ للاتجاهات والسلوكيات الإيجابية مع محاولة تجنب تعلمهم السلوكيات والاتجاهات السلبية بقدر الإمكان.

الاهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف وتقويم داخل المدرسة بصورة جيدة وفعالة ، فالكفاية الإدارية للمؤسسات التعليمية تتطلب الاهتمام بجميع هذه العمليات بصورة متكاملة وشاملة ومستمرة، فنجاح الإدارة المدرسية (مثل أية إدارة أخرى) يتطلب التخطيط السليم والإشراف المستمر والترشيد المناسب للموارد والإمكانيات البشرية والمادية والتقويم الجيد.

الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسؤوليات بين أفراد الجهاز المدرسي بما يتناسب وقدرات واستعدادات وميول واهتمامات كل فرد من أفراد الجماعة وذلك باعتبار أن كل فرد من جماعة يؤدي دوره وواجباته بفاعلية كبيرة إذا كانت المهام الموكلة إليه تتناسب مع قدراته وإمكاناته.

العمل على توفير النموذج المثالي والمصدر للمجتمع الإسلامي داخل المدرسة، ويرجع السبب في ذلك إلى اعتبار أن جميع أفراد جهاز ، وخاصة المدير والمعلمين لا بد أن يمثلوا القدوة الصالحة والمثال الحسن للشخصية التي تهدف التربية إلى إعدادها داخل المدرسة والمجتمع، ويتطلب ذلك أن تتوافر لدى كل من المدير وكلاء المدرسة والمعلمين صفات الشخصية الإسلامية من حيث الصدق والأمانة والعلاقات الطيبة والتعاون، كما يجب على مدير المدرسة القيام بدعوة المعلمين للالتزام بهذه السمات في أدائهم داخل المدرسة مع تشجيع الآخرين على مواصلة الالتزام بهذه السمات ومراعاتها في كل تصرف أو قول أو عمل يتم منهم أمام التلاميذ داخل الفصول وخارجها، ومن ثم يتوافر داخل مدارسنا نماذج مثالية من المجتمع الإسلامي من جميع الأنماط والعلاقات والسلوكيات وأساليب إدارة الأفراد وغيرها وبالتالي يمكن أن تنتقل هذه النماذج الطيبة من المدارس إلى البيئة الخارجية، وبصفة عامة فإن توافر هذه النماذج يمثل الإطار العام الذي ينبغي أن يكون عليه المجتمع الإسلامي في البلاد الإسلامية، وبهذا تصبح المدرسة البيئة الحقيقية الدافعة لإعداد أفراد المجتمع لاكتساب هذه السمات الأساسية لأفراد المجتمع فيمكن للمدرسة أن تقوم بخدمة المجتمع الكبير (البيئة المحيطة) بكفاءة وفعالية وذلك بحسن إعداد أبناء هذا المجتمع من أجل خدمة دينهم وأمتهم .

توفر الاتصالات الجيدة داخل المدرسة والفصول، ويتطلب ذلك المهارة المرتفعة في الاتصالات المدرسية مع حسن التصرف في الأمور المختلفة داخل المدرسة والفصول الدراسية؛ لكي تسود المدرسة العلاقات والروح الطيبة . فيشعر الجميع أن جميع الأعمال والجهود المبذولة من قبل أفراد جهاز الإدارة المدرسية تتم من أجل الصالح العام ابتغاء مرضاة الله عز وجل وليس لمصالح شخصية.

العمل على ربط المدرسة بالمجتمع وكلما وجد الاهتمام بربط المدرسة بالمجتمع كلما تمكنت المدرسة من حسن أداء دورها في إعداد التلميذ الذي يستطيع أن يتكيف مع مجتمعه بنجاح ويسهم في تقدمه. توقع أفراد جهاز الإدارة المدرسية للمشكلات المختلفة ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها مقدماً. ويطلق على هذا المبدأ (مبدأ الاستشعار عن بعد في العمل الإداري) وبافتراض أنه لتعدد وكثرة الاتصالات والعلاقات بين الأفراد داخل المدرسة وكثرة المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق المعلمين فإنه من الطبيعي أن تنشأ مشكلات مختلفة بين أفراد كل فئة وأخرى من الفئات المختلفة بالمدرسة (تلاميذ ومعلمين وإداريين) من جهة وبين الأفراد داخل كل فئة من هذه الفئات من جهة أخرى.

ومما سبق تتمثل أهم أهداف الإدارة المدرسية الحديثة فيما يلي :

- بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا.
- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية داخل المدرسة.
- وضع الخطط للتطوير والنمو للمدرسة.
- توفر البيئة الإنسانية المحفزة.
- الإشراف التام على المدرسة.

سادساً: منظومة الإدارة المدرسية

في ضوء أهداف الإدارة المدرسية ووظائفها تتناول الدراسة فيما يلي منظومة الإدارة المدرسية في المدارس بصفة عامة والمدارس الثانوية بصفة خاصة في دولة الكويت. يعرف النظام بأنه مجموعة من العلاقات المتداخلة بين الأجزاء المكونة لشيء ما أي أنه عبارة عن مجموعة من العمليات المتداخلة والمترابطة والمتكاملة لتحقيق غرض معين.

تعرف منظومة الإدارة المدرسية بأنها مجموعة العناصر المدرسية (المدير - المعلم - التلاميذ - المنهج - النشاط - الوسائل التعليمية ...) سواء كانت هذه العناصر مادية أم غير مادية والتي تتفاعل مع بعضها البعض في حالة تشابك وتعقد تؤثر وتتأثر وفق فلسفة معينة لتحقيق أهداف

الإدارة المدرسية ويتحقق ذلك من خلال دراسة مدخل النظم System Analysis، فالمنظومة مجموعة متشابكة من العناصر التي تتبادل وتتفاعل فيما بينها، وأنها وحدة أو جهاز يتكون من مجموعة من الأجزاء المتداخلة ترتبط هذه الأجزاء ببعضها البعض بعلاقة تأثير وتأثر مستمرة، فإذا حدث تغير في جزء منها يحدث تغير في بقية الأجزاء.

فمنظومة الإدارة المدرسية إذاً هي كيان مترابط العناصر المتبادلة التأثير يسعى لتحقيق هدف تربوي. ومنظومة الإدارة المدرسية عناصر أساسية تحدها الدراسة فيما يلي :

- المدخلات: وهي تضم كل شيء يدخل المدرسة لتجري عليه العمليات أو التفاعلات ويمكن تقسيمها إلى موارد بشرية وهي تضم كل العناصر والطاقات البشرية الموجودة وأهمها التلاميذ وهيئة التدريس، الأفراد والقوى العاملة المعاونة لهيئات التدريس في المجالات المختلفة. وموارد اقتصادية وتكنولوجية ، موارد معلوماتية، موارد ثقافية وسياسية وإدارية، ويمكن إجمال الموارد في رمزية إنسانية مادية.
- العمليات : تعتبر مرحلة يتم بموجبها تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال نمطين من التفاعل والأنشطة وتفاعلات وأنشطة متخصصة، أنشطة معاونة، وتشمل العمليات الوظائف والتخطيط والتوجيه والرقابة.
- المخرجات أو النواتج : المخرجات والنواتج تمثلها السلع أو الخدمات أو الروح المعنوية والرضا مع أهداف لأطراف أخرى، عوائد ومنتجات، وتتوقف المخرجات على فاعلية النشاط. ومخرجات المدرسة هي كل شخص يغادر المدرسة في سن معينة، وقد تعني الارتفاع أو الهبوط العام في المستوى الثقافي، وهناك مخرجات ارتدادية ومخرجات نهائية.

سابعا: أنماط الإدارة المدرسية

إن نمط الإدارة المدرسية يختلف من مجتمع لآخر حسب فلسفة المجتمع وظروفه السياسية والاقتصادية ، ويختلف من مدرسة لأخرى حسب طبيعة وظروف عمل كل مدرسة وعدد العاملين

بها ونوعياتهم من حيث المؤهل والتدريب وحسب شخصية مدير المدرسة ومقومات تلك الشخصية وما لها من أثر واضح في تحديد العلاقات الإنسانية والروح المعنوية السائدة بين أعضاء هيئة الإدارة المدرسية.

والواقع أن مديري المدارس لا يسيرون في إدارتهم للمدارس على أسلوب أو نمط واحد طوال الوقت، ونظراً لأن مدير المدرسة هو قائد المدرسة والمسؤول الأول بها فإن هناك أكثر من طريقة لتصنيف القادة يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط إدارية الإدارة الأوتوقراطية، والإدارة الديمقراطية، والإدارة الترسلية المتساهلة، وفيما يلي هذه الأنماط:

1- الإدارة الأوتوقراطية Autocratic Style

ويتميز هذا النوع من الإدارة بانفصال القائد عن الجماعة، ويركز اهتمامه على كسب ولاء المرؤوسين بأي شكل لضمان عدم وجود أي نوع من المعارضة لممارساته، ويسيطر مدير المدرسة على جميع العمليات الإدارية ابتداء من التخطيط وانتهاء بالمتابعة، فهو المسيطر ولا يفوض السلطة لأنه يظن أن تفويضها إنقاص من حقه كقائد وحيد.

وتقوم الإدارة الأوتوقراطية على الأسس الآتية:

تنظيم المدارس في هذا النوع من الإدارة على نمط يشبه المتبع في تنظيم الأعمال في مصنع أو متجر، حيث تتدرج السلطة من أعلى إلى أسفل، فيأتمر مدير المدرسة بأمر مدير المنطقة، ويأتمر وكيل المدرسة بأمر مديرها وهكذا تتدرج السلطة حتى تصل إلى التلميذ.

في التنظيم المدرسي الأوتوقراطي: يوجد فصل تام بين التخطيط والتنفيذ فيقوم المختصون بوضع الخطط بعيداً عن المدارس، ويقوم المدرسين بتنفيذ هذه الخطط دون أن يكون لهم رأي فيها، ويحرم المدرسون والتلاميذ في مثل هذا التنظيم من تقويم نتائج التخطيط مع أنهم أقدر الناس على تقويمها لوجودهم في وسط الموقف.

يدين كل من يعمل في مثل هذا النوع من الإدارة بالولاء لرؤسائه ولا يدين بمثل هذا الشعور لمرؤوسيه، ومن المفروض على المدرسين في هذا التنظيم أن يدافعوا عن نظام مدارسهم

ومفتشهم، ولكن ليس على هؤلاء الرؤساء أن يحملوا نفس الاتجاه بالنسبة إلى المدرسين. يتخذ التوجيه الفني صيغة دكتاتورية في مثل هذا التنظيم، فالمفتشون يضعون التعليمات والتوجيهات وعلى المدرسين اتباعها سواء كان اتباعها ملائماً أو غير ملائم للمواقف، ويصبح الخضوع والمسألة واتباع الأوامر معايير للنجاح.

يمثل المدرس في مثل هذا التنظيم مركزاً ثانوياً إذ يلعب ناظر المدرسة الدور الرئيسي فيه. لا تحترم شخصية المدرس في مثل هذا التنظيم إذ يكلف باتباع طرق ووسائل معينة حتى يمكن الحصول على نتائج معينة أيضاً وبذلك يستخدم المدرسون كوسائل لبلوغ غايات محددة، وهذا يضعف من شخصية المدرس ويسبب له القلق والاضطراب.

لا يعتد في مثل هذا التنظيم على شخصية المدرس فحسب بل يعتدى على شخصية التلميذ أيضاً. يتعارض التوجيه الفني الأوتوقراطي على الأسس والمبادئ العلمية فلا يسأل في مثل هذا النوع من التوجيه عن الأمر الصائب بل عن الشخص الذي يعد رأيه صواباً وغالباً ما يكون رأي الرئيس هو الصواب.

لا يسمح للتلاميذ في هذا التنظيم بتعلم تقويم الآراء المتضاربة أو البحث عن الحقيقة أو الوصول إلى أحكام مستقلة حرة، لكنهم يتبعون تعليمات السلطات العليا وآراءها التي تصل إليهم عن طريق المدرس، لا يمكن بطبيعة الحال أن يستخدم المدرس مع تلاميذه أسلوباً ديمقراطياً وهو في ذات الوقت أداة من أدوات الأوتوقراطية.

تعد الفاعلية المعيار الرئيسي لتقويم العمل المدرسي ولذلك كثيراً ما ترفض اقتراحات بعض العاملين بالمدرسة لا لشيء إلا لأنها قد تؤدي إلى عدم فاعلية النظام وتسير سيراً روتينياً وفق التعليمات والقواعد المرسومة.

تهتم المدارس في مثل هذا التنظيم بإتقان التلاميذ للمواد الدراسية وتهمل إلى حد كبير ما يساعدهم على النمو في كافة النواحي البدنية والروحية والعقلية كما تهمل اختلاف التلاميذ في الميول والاتجاهات والاستعدادات.

فالقيادة الأوتوقراطية إذا قيادة يميل القائد فيها إلى استخدام السلطة الرسمية كأداة يتحكم بواسطتها ويضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على تنفيذ عمل معين وهو لا يثق في قدرات ومهارات مرؤوسيه مما يسهم في ازدياد روح الشك والريبة في العاملين معه وبالتالي يعكس هذا الأمر على المؤسسة روح التوتر والقلق.

وفي ظل هذا النمط الإداري يعمل المدير على ما يأتي :

- تركيز معظم السلطات في يده.
 - ضرورة طاعة جميع العاملين لأوامره وقراراته بدون مناقشة أو تردد.
 - الانفراد في اتخاذ القرارات وعدم مشاركة المعلمين في العمليات الإدارية المختلفة مثل التخطيط والتنظيم والمتابعة والإشراف.
 - الاهتمام برفع الإنتاجية دون مراعاة للعوامل الإنسانية (مشاعر العاملين ومتطلباتهم وظروفهم وقدراتهم).
 - رفض المدير لمبدأ التفويض.
 - عدم الاهتمام بالاتصالات الإدارية داخل المدرسة وخاصة الاجتماعات المدرسية والتي يمكن أن تعقد بصورة مفاجئة بهدف إصدار الأوامر وإعطاء التعليمات أو العلم ببعض القرارات التي يصدرها.
 - عدم مراعاة الفروق بين المعلمين والتلاميذ.
 - التطبيق الحرفي للوائح والقوانين بعد تفسيرها من وجهة نظره بدون مراعاة لأية آراء أخرى، بل لا يقبل أي تفسيرات غير تفسيره الشخصي للقوانين واللوائح والقرارات الخاصة بالعمل.
- وأهم سمات شخصية المدير في النمط الأوتوقراطي :
- قوة الشخصية وخاصة في استخدام السلطة للتحكم ولتهديد العاملين.
 - حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور الإدارية وبالتالي سلب حقوق وواجبات ومسؤوليات الآخرين كوكيل المدرسة.
 - عدم تقبله النقد ولو كان نقداً بناءً.

- حب المظهرية في جميع المواقف وفي كل مكان في مكتبه وانتقالاته أي حب الذات والغللو في المظاهر الشخصية ولو كان على حساب الأهداف الأساسية للعمل.
 - عدم التراجع في قراراته حتى لو أدرك أنها غير سليمة.
 - التفرقة في المعاملة بين العاملين بالمدرسة.
 - غير ودي في أسلوبه.
 - يرغب دوماً في أن يكون أمراً متسلطاً.
 - يتعصب لأرائه وينفذها.
 - لا يعطي حرية لمؤوسيه ويتدخل في عملهم.
- ويؤخذ على هذا النمط ما يلي :
- إن الجماعة تكون مهددة بالانحلال إذا انسحب القائد، ومن ثم تهبط الروح المعنوية للجماعة وتكون أقل قدرة على المواجهة وتحمل المسؤولية.
 - لا يتمتع الأعضاء بأي نصيب من الحرية واختيار رفاق العمل.
 - يتشر العدوان والعداوة في ظل هذا النمط القيادي ويتولد التذمر دون أن يظهر على السطح.

ويعتبر النمط الإداري الأوتوقراطي من الأنماط الإدارية المرفوضة من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر وترفضه التربية المعاصرة؛ لأنه يهدم شخصية العاملين، ويعوق بناءها ونموها، فالعاملون تحت إدارة هذا النمط مكلفون بتنفيذ التعليمات دون مشاركة في صنعها أي أنهم وسيلة لبلوغ هدف وهذا سبب له القلق والاضطراب.

2 - النمط الديمقراطي Democratic Style

هذا النمط من الإدارة يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ويأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، ويقوم هذا النمط على الإيمان بقيمة الفرد كإنسان له كيانه واحترامه في المجتمع، وأن الفرد غاية في ذاته وله شخصيته الفردية التي يشبهه فيها أحد، وله قدرته

على التفكير والتميز، والإدارة الديمقراطية تعطي لكل عضو فيها الفرصة بأن يعبر عن رأيه دون خوف، ويجد التشجيع والتقدير من الإدارة وبالتالي فإن ذلك يعطي العضو فيها الثقة بالنفس والقدرة على التغيير والإبداع.

فينطلق القائد (مدير المدرسة) هنا من أنه عضو في فريق ومن أن الأفراد في مدرسته يعملون معه ولا يعملون عنده، فهو يتلقى أفكارهم ومقترحاتهم ويشجعهم على المشاركة وخصوصاً فيما يتصل بأمرهم، ويكون دور المرؤوسين في رسم السياسة العامة للمدرسة فاعلاً. فهو يستمع إليهم ويعتمد كثيراً على التغذية الراجعة، التي يتقدمون بها تجاه سير المدرسة، كما أنه يهتم كثيراً بمطالبهم وحاجاتهم لرفع مستوى رضاهم وروحهم المعنوية.

فالقيادة الديمقراطية للمدرسة إذاً قيادة يميل القائد فيها إلى تفويض بعض سلطاته لمرؤوسيه كما يعتمد على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعاً في اتخاذ القرار. فالقائد الديمقراطي يعمل على إشباع حاجات مرؤوسيه بما يساهم في إيجاد روح التعاون بين أفراد المدرسة مما يعمل على جعل سلوك التعاون بين الأفراد متناسباً ومتوافقاً مع الاتجاه العام للمدرسة وأهدافها.

وتقوم الإدارة الديمقراطية على ما يلي :

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل العمل مما يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين معه.
- تشجيع الأفراد على المشاركة الإيجابية طبقاً لمبدأ الإدارة الجماعية.
- الاهتمام بجميع عناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة بشكل جيد وفعال من خلال العمل الجماعي.
- الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين وتشجيعهم على الإطلاع وحضور الدورات والعمل على عقد اللقاءات الدورية بين المعلمين من ذوي التخصص الواحد وبين الموجه التربوي وكذلك بين بعضهم بعضاً لكي يستفيد الجميع من المناقشات العلمية وخاصة المعلمين الجدد.
- العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية للعاملين.
- الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع الواجبات والمسؤوليات من أجل محاولة

- اكتشاف المواهب والقدرات المختلفة وتوظيفها بما يعود بالفائدة على المدرسة وأفرادها بدون تحيز للبعض.
- تأكيد المصلحة العامة على المصالح الشخصية.
 - الاهتمام بمبدأ التفويض في العمل الإداري ويتم ذلك بتفويض بعض العاملين بأعمال إدارية معينة نتيجة لشعوره بكفاءة في العمل.
 - الاهتمام بالاتصالات الجيدة داخل المدرسة وأهمها الاجتماعات المدرسية والمقابلات الشخصية.
 - تهيئة المناخ المدرسي السليم والملائم داخل المدرسة على أساس الاحترام المتبادل والأخوة الصادقة والتعاون البناء.
 - توثيق الصلة القوية بين المدرسة والبيئة المحيطة وذلك تحقيقاً لأهداف المدرسة باعتبارها مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لإعداد أبنائه كمواطنين صالحين وبالتالي يعمل مدير المدرسة على الاهتمام بنجاح مجالس الآباء والمعلمين لتوثيق العلاقة القوية بين المدرسة والبيئة المحيطة.
 - العمل على تطوير العملية التعليمية من أجل تعليم أفضل.
 - الاهتمام بالعوامل الإنسانية بحيث لا يؤثر على العمل لذا يتصف أحياناً هذا المدير بالمرونة في تفسير اللوائح والقوانين بما يراعي المشاعر الإنسانية وبعض الظروف الطارئة.
 - الإيمان بقيمة كل فرد يعمل بها والعمل على إشباع الحاجات الإنسانية لدى العاملين.
 - العلاقات الإنسانية الطبيعية مع سيادة روح التعاون في أداء العمل.
 - التعرف على اتجاهات وميول العاملين في المدرسة والإفادة من خبراتهم وجهودهم في تنفيذ العملية التعليمية والتربوية بنجاح أكبر.
 - تشجيع التجديد والتجريب والابتكار مما يدفع العمل التربوي إلى التطوير والتقدم وعدم الانغلاق بدعوى الحفاظ على النظم التقليدية.
- ويعتمد القائد الديمقراطي في تسيير شؤون المدرسة وتحقيق أهدافها وحل مشكلاتها على ما يلي:

- التفكير الجماعي وإشراك كل معلم في العمل وتحديد الأهداف وتنفيذها.
 - فتح قنوات اتصال دائمة مع المعلمين.
 - السماح بالحرية للمعلمين في إطار حرية الآخرين.
 - إحداث التنسيق والترابط بين المعلمين داخل المدرسة.
 - حل مشكلات المعلمين الشخصية والمهنية.
 - غرس الاحترام المتبادل بين المعلمين بعضهم بعضاً.
 - الموضوعية عند توجيه الملاحظات للعاملين في المدرسة.
- وهناك مقومات للإدارة الديمقراطية تكفل لها النجاح ، ومن أهم هذه المقومات ما يلي :
- القيادة الجماعية فالقرار شورى بينهم والمسؤولية مشتركة كما تؤدي مستقبلاً إلى القيادة الناجحة.
 - النقد الإيجابي حتى يمكن التخلص من الأخطاء من أساليب الأداء كما تؤدي إلى تطوير العمل وتحسينه.
 - العمل الجماعي يؤدي إلى التعاون بين الأفراد والتكامل في مجال العمل وإثراء العمل فكراً وتنفيذاً ويسهم في تحقيق الإدارة التربوية.
 - العدل والمساواة بين أفراد النظام الإداري ويتمثل ذلك في العلاقات الإنسانية وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد.
- ويعتبر النمط الديمقراطي من الأنماط المقبولة في الفكر الإداري المعاصر .

3- النمط الترسلّي أو المتساهل Laissez Faire

هذا النمط من الإدارة يتميز بشخصيته المرحة المتواضعة وبمعلوماته الفنية في المجالات المتعلقة بمهنته، ويتحدث مع كل فرد من أسرة المدرسة باهتمام واحترام، ويترك لهم الحرية المطلقة أي يترك لهم المسؤولية فلا يشترك معهم أو يوجههم في مناقشات أو اتخاذ القرارات أو لحل المشكلات، ويؤدي كل فرد في المدرسة عمله بالطريقة التي تروق له، ويعمل أعضاء المدرسة

كمستشارين لمدير المدرسة، فمدير المدرسة يؤمن بمبدأ أن المدرسة تسير نفسها. وفي ظل هذا النمط من الإدارة تنعدم السيطرة على المرؤوسين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهنا تنعدم الإدارة ويقلل هذا النمط من شأن الدور الذي يؤديه رجل الإدارة، وتنعدم روح العمل الجماعي المشترك مما يجعل المدرسة في حالة من التسيب، ويسود القلق والتوتر بدرجة كبيرة في محيط العمل؛ حيث لا يوجد توجيه حقيقي فعال كذلك لا توجد رقابة فعالة الأمر الذي يجعل المدرسة لا تحقق أهدافها.

ويترك المدير كل شيء للمعلمين تطبيقاً وقد يكون ذلك مرده على عدم قدرته على اتخاذ القرارات الحاسمة أو لعدم درايته بكل ما يحيط بالمشكلة مسار البحث والجدل، وهو متردد متناقض في قراراته، ويبالغ في إرضاء المعلمين على حساب الأداء الفعال، وعليه فإن المدرسة تسير هنا دون قيادة أو دون توجيه محدد، وتنشأ كثير من المحاولات الفردية لسد الفراغ في القيادة، وتنشأ الصراعات وتختلط الأدوار، ويعد هذا النوع من الإدارة من أسوأ أنواعها من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر.

ويقوم المدير أيضاً بتحديد المهام العامة للعمل وإسناد مهام تخطيط وتنظيم العمل إلى الفرد استناداً على افتراض مؤداه قدرة الفرد على التكيف مع متطلبات العمل والتعلم من سابق الأخطاء.

ومن أهم سمات المقومات الإدارية للنمط الترسي المتساهل ما يلي :

- منح حرية التصرف للجميع (معلمين، تلاميذ، إداريين) لكي يفعل كل فرد ما يشاء ويراه مناسباً من وجهة نظره، ولذلك ينطبق ذلك على المقولة المشهورة (ترك الحبل على الغارب).
- عدم تدخل المدير في أداء العاملين بالتوجيه أو بالأمر أو النهي.
- العمل على إرضاء جميع العاملين.
- عدم الاهتمام بتنفيذ جميع عمليات وعناصر الإدارة (التخطيط - التنظيم - المتابعة) بشكل جيد ومن ثم يتسم المدير بأنه لا ييدي رأياً ولا يشرف ولا يخطط.
- قصور الاهتمام بعقد الاجتماعات المدرسية وفي حالة عقدها تكون اجتماعات غير فعالة

حيث تتسم بالمناقشات الطويلة بدون أية نتيجة.

○ التسبب الشديد داخل المدرسة نتيجة لانعدام روح العمل الجماعية بين العاملين ببعضهم بعضاً داخل المدرسة.

من خلال عرض الدراسة لأنماط الإدارة المدرسية نلاحظ أن مديري المدارس لا يديرون مدارسهم كل الوقت وفق نمط واحد من هذه الأنماط السابقة، ولكن قد يتبع المدير نمطاً معيناً للظروف المحيطة به، وعلى رجل الإدارة المدرسية (المدير) أن يجمع بين هذه الأنماط الثلاثة، لأن ذلك من سمات الإدارة المدرسية الحديثة.

ثامناً: معايير الإدارة المدرسية الناجحة وخصائصها

فيما يلي أهم معايير الإدارة المدرسية للحكم على فعاليتها، ويمكن إنجازها على النحو التالي:

المعيار الأول: التفويض الواضح للسلطة مع ضرورة إلمام كل من يعمل بالمدرسة بواجباته ومسؤولياته ومجال سلطاته مع مراعاة الاستخدام الرشيد لتفويض السلطة الأمر الذي يساعد على خلق جو عمل طيب، ويساعد أيضاً على تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين وتنمية الجوانب القيادية في مرؤوسيه.

المعيار الثاني: أن تحدد الإدارة المدرسية وظائفها وتنظيمها ووسائل تنفيذها في ضوء المدرسة وإزاء هذا يمكن أن نلاحظ أن عمليات الإدارة ليست غاية في حد ذاتها بل هي غاية لتحقيق العملية التعليمية والتربوية تحقيقاً فعالاً، ولذا لا بد أن تكون شاملة لكل العمليات التي تجري في العمل التربوي والإداري والفني.

المعيار الثالث: الاحتياج إلى المعلم ذي الكفاءة والمهارة نتيجة لاتساع حجم المدرسة وتغير وتطور طبيعة التعليم وأهدافه، الذي أصبح به العديد من الأنشطة والمواقف المدرسية المختلفة الأمر الذي جعل إدارة المدرسة تعكس العمل التربوي، الذي تقوم به على خصائص المعلمين القائمين بهذا العمل.

المعيار الرابع: أن توفر المدرسة الوسائل والأدوات التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلاً مناسباً لكل مدرسة ظروفها ومشكلاتها، التي يجب البت فيها حتى لا تتفاقم المشكلات الأمر الذي يتطلب من القائمين على أمور الإدارة المدرسية تقديم خبراتهم في هذا المجال لكي تسير الأمور في مجراها الطبيعي.

المعيار الخامس: وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها وبحيث يتحقق معرفة جميع مستويات العاملين بالإدارة المدرسية بالأهداف الموضوعية والدور المناط بكل منهم في تحقيق هذه الأهداف وعادة ما يؤدي غموض الأهداف إلى التضارب في تنفيذها وتقويم الأداء الخاص بها. مما سبق يتضح أن الإدارة المدرسية الفعالة هي الإدارة التي تسعى إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية بتهيئة مناخ العمل المدرسي المناسب للمعلمين والتلاميذ وإلى إيجاد علاقات إنسانية طيبة قائمة على التعاون المشترك بين المعلمين وإدارة المدرسة، وأن تسمح بتناول وجهات النظر والحوار الهادف البناء لصالح العملية التعليمية والتربوية، ومن خلال معايير الإدارة المدرسية الناجحة تتحدد خصائص الإدارة المدرسية الحديثة فيما يلي :

- أن تكون مرنة.
- أن تكون عملية.
- أن تكون هادفة.
- أن تكون إيجابية لا تركز على السلبيات.
- أن تكون إنسانية واجتماعية.
- أن تتصف بالكفاءة والفعالية.
- ذات نظرة مستقبلية.

تاسعا: مهام ومسؤوليات مدير المدرسة

فيما يلي مهام ومسؤوليات مدير المدرسة من خلال الأدبيات المختلفة التي حددت هذه

المسؤوليات والوظائف :

تقتضي النظرة الشاملة إلى وظيفة مدير المدرسة وواجباته إدراك جوانبها الحقيقية في ارتباطها الكلي بعضها ببعض، وهناك جوانب ثلاثة تمثل الإطار العام لوظيفة مدير المدرسة، الجانب الأول منها يتعلق بالهدف الذي يحاول أن يحققه من خلال وظيفته، فهدف مدير المدرسة يتركز بالطبع حول الوصول بمدرسته إلى تحقيق الأهداف والغايات المنشودة من تربية النشء حتى يكونوا مواطنين نافعين منتجين لديهم الاتجاهات الصحيحة نحو أنفسهم ونحو مجتمعاتهم، وهو ما يتطلب من المدرسة الاهتمام بتربية عقول الناشئة ونفوسهم وضمايرهم وأجسامهم على السواء، والجانب الثاني : يتعلق بالواجبات التي ينبغي أن يؤديها ناظر المدرسة من أجل الوصول إلى هذا الهدف، والجانب الثالث يتعلق بالطريقة التي تؤدي بها هذه الواجبات.

ويعتبر مدير المدرسة المسؤول عن حسن سير العمل بمدرسته من جميع الوجوه ومن هنا يمكن أن ندرك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتق ناظر المدرسة ولا شك أن واجبات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة وتتداخل فيما بينها إلا أنه يمكن تصنيف هذه الواجبات إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يشمل الواجبات التي يغلب عليها الطابع الإداري والتنظيمي .

القسم الثاني: يشمل الواجبات التي يغلب عليها الطابع الفني والمهني.

وتتناول الدراسة كل قسم من هذه الواجبات بشيء من التفصيل.

• الواجبات الإدارية

وتشغل الواجبات الإدارية والتنظيمية عادة معظم وقت ناظر المدرسة، وتشمل تلك

الواجبات المجالات الآتية.

ما يتعلق منها بالتنظيم العام للمدرسة من حيث الأهداف الكبرى للمدرسة في ارتباطها بأهداف المجتمع الكبير الذي تخدمه، وهذا يعني بالنسبة لناظر المدرسة أن يكون متفهماً للسياسة التعليمية في بلده ودور مدرسته في تحقيق هذه السياسة، كما يجب عليه أن يكون متفهماً لرسالة مدرسته بوضوح حتى يستطيع أن ينقل هذا الفهم الواضح للآخرين.

ومن الواجبات المهمة الملقاة على عاتق ناظر المدرسة ما يتعلق بالتنظيم الداخلي للمدرسة من حيث توزيع العمل على المعلمين والموظفين وتنظيم اليوم المدرسي والأنشطة المدرسية وعمل الجدول وتوفير الكتب والأدوات والتجهيزات اللازمة لمدرسته وإرساء نظام جيد للاتصال يحقق المرونة والسرعة في توصيل التعليمات للآخرين وتلقي المعلومات أو البيانات المطلوبة منهم وكذلك الاحتفاظ بسجلات منظمة للتلاميذ.

وجانب رئيسي آخر من واجبات ناظر المدرسة يتعلق بالنواحي المالية وما يرتبط بها من إعداد ميزانية المدرسة بإيراداتها ومصروفاتها.

وإلى جانب هذه الواجبات يقوم ناظر المدرسة بمواجهة المشكلات المدرسية اليومية التي تنشأ من خلال العمل . منها ما يتعلق بالمعلمين والعاملين ومنها ما يتعلق بالتلاميذ وآبائهم . وفي مقدمة هذه المشكلات الغياب أو التأخير . الخروج على النظام المدرسي أو عدم احترامه، التقصير في أداء الواجبات ، إتلاف الأجهزة والأثاث ودورات المياه وما شابهها.

وهناك ميدان آخر لواجبات ناظر المدرسة يتعلق بتعزيز ارتباط المدرسة بمجتمعها المحلي والقيام بدورها في النهوض بهذا المجتمع، وهذا يتطلب من ناظر المدرسة العمل على أن يكون للمدرسة برنامج جيد تستطيع المدرسة من خلاله أن تكون مصدر إشباع ثقافي وتربوي لخدمة البيئة من محاضرات وندوات وأفلام وأنشطة ترويحية ورياضية متنوعة.

• الواجبات الفنية :

تمثل الواجبات الفنية لناظر المدرسة أهمية كبرى في نجاح إدارته للمدرسة، وتتركز هذه الواجبات حول العمل على كل ما من شأنه أن يساعد في تحسين العملية التربوية والارتقاء بمستواها.

ويأتي في مقدمة هذه الواجبات وقوف ناظر المدرسة باستمرار على حالة التعليم والتدريس في مدرسته وما يرتبط بذلك من أسس علمية لتنظيم الفصول وتوزيع التلاميذ على أساس متجانس وغير متجانس، وتطوير أساليب الأداء والتدريس وتطوير البرامج والأنشطة التعليمية، ومساعدة المعلمين القدامى على زيادة مستوى كفاءتهم وأدائهم وكذلك مساعدة المعلمين الجدد على الاندماج

في أسرة المدرسة والأخذ بيدهم في أول خطواتهم في المهنة.

ويمكن تحديد مسؤوليات المدير ومهامه في الجوانب التالية :

1- المسؤوليات الفنية وتتضمن :

- وضع الخطة السنوية للمدرسة.
- دعم كافة ألوان النشاط المدرسي.
- التوجيه الفني للعاملين بالمدرسة.
- الإشراف على العملية التعليمية.
- توفير الخدمات التربوية والاجتماعية والنفسية للطلاب.
- الزيارات الصفية للمعلمين ومتابعتهم.
- التوجيه السلوكي والأخلاقي للطلاب والعاملين بالمدرسة.
- تنظيم الاختبارات المدرسية الدورية والنهائية ودراسة نتائجها وإعلام أولياء الأمور بنتائج أبنائهم.
- تقديم التقارير الفنية عن المدرسة إلى السلطات التعليمية الأعلى.
- استقبال الموجهين ومناقشتهم في المسائل الفنية والتعاون معهم.
- الإشراف على المكتبات المدرسية والمعامل وتوجيه الطلاب للإفادة منها.
- تنظيم ودعم التفاعل بين المدرسة والمجتمع الفني.
- توجيه الأبحاث التربوية لخدمة المدرسة.
- حضور الاجتماعات والمؤتمرات المعنية بتطوير الأداء الفني للمدرسة.
- وضع تقارير الكفاية عن العاملين بالمدرسة.
- الإسهام في التنمية المهنية للمعلمين والعاملين بالمدرسة.

2- المسؤوليات الإدارية والمالية وتتضمن :

- تهيئة المدرسة لاستقبال العام الدراسي الجديد.

- قبول التلاميذ الجدد المحولين من مدرسة أخرى وإعادة قيدهم في حدود اللوائح والتعليقات المنظمة لذلك.
- التأكد من وصول الكتب المقررة إلى المدرسة والإشراف على إعداد كشوف تسليمها للطلاب وحثهم على المحافظة عليها.
- توزيع أعمال المدرسة خلال العطلة الصيفية على العاملين بالمدرسة.
- التأكد من صلاحية الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية حتى تكون جاهزة للعام الدراسي الجديد.
- توزيع الطلاب على الفصول في بداية العام الدراسي.
- الإشراف الكامل على دوام العاملين بالمدرسة حضوراً وانصرافاً.
- الإشراف على تنظيم وحفظ وتحديث السجلات والملفات المدرسية.
- الاحتفاظ بإحصائيات كاملة دقيقة عن المدرسة : طلابها، مدرسيها، مبانيها، مختلف مرافقها، وأجهزتها إلخ.
- ملاحظة غياب التلاميذ وانتظامهم.
- العمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للمرافق المدرسية ومدادومة صيانتها.
- اعتماد الوثائق والشهادات الصادرة عن المدرسة.
- تكوين اللجان المدرسية النوعية والإشراف على خططها.
- إعداد الجداول المدرسية قبل بداية العام الدراسي وتوزيع الإشراف اليومي.
- حصر احتياجات المدرسة من قوى بشرية ومادية ورفعها للإدارة التعليمية قبل بداية العام الدراسي.
- اقتراح وتوقيع العقوبات والجزاءات للطلاب والعاملين وفقاً للقرارات واللوائح الصادرة في هذا الشأن.
- الإشراف على مختلف جوانب الأداء المدرسي وتوجيه نظر العاملين نحوه

التصور لتلافيها.

- الإشراف على كافة الشؤون المالية والإدارية بالمدرسة.
 - الإشراف على الجمعية التعاونية المدرسية والالتزام بالتعليقات والضوابط المنظمة لأوجه الصرف والعمل على تحقيق أهدافها التربوية.
 - تشكيل اللجان الخاصة بالمشتريات المدرسية.
 - التأكد من سلامة وصلاحية أجهزة الأمان في المدرسة مثل (أجهزة الإطفاء).
 - تخطيط وتنفيذ الاجتماعات المدرسية.
 - توزيع العمل المدرسي وفق الخطة الموضوعية.
 - رئاسة مجلس إدارة المدرسة والإشراف على تنفيذ قراراته.
 - رئاسة مجلس الآباء والمعلمين.
 - اعتماد الإجازات الطارئة للعاملين بالمدرسة.
 - توزيع المخاطبات الرسمية المرفوعة من المدرسة إلى جهات أخرى.
- كما أن هناك مؤهلات وكفاءات قيادية ينبغي أن تتوافر فيمن يتولى قيادة وإدارة المدرسة في الفكر الإداري المعاصر ، وتمثل تلك المؤهلات والكفاءات فيما يلي:
- أن تكون لديه فلسفة تربوية متطورة تكونت ونضجت في ذهنه حتى أصبحت محددة وواضحة المعالم، وأن يكون مسلماً بهذه الفلسفة ويسعى إلى تطبيقها.
 - أن يكون صاحب فكر ولديه مبادئ ومفاهيم يتمسك بها ويعمل على أساسها.
 - أن يكون مدركاً للأسس الثقافية والأخلاقية والاجتماعية التي يقوم عليها النظام التعليمي في مدرسته، وأن يكون أيضاً على معرفة تامة بالتيارات الثقافية السائدة في البيئة الاجتماعية المحيطة بالمدرسة، وأن يساعد العاملين معه داخل وخارج الهيئة التعليمية على فهم ومعرفة هذه الأسس وتلك التيارات.
 - أن يدرك الدور القيادي للمدرسة في إعادة تشكيل الأسس الثقافية والأخلاقية وأن يتخذ

- من الإجراءات كل ما يساعد على تشجيع هيئة التدريس على المشاركة في إعادة تشكيل تلك الأسس، وذلك بهدف تغيير بعض المفاهيم التي قد تعوق عملية التطوير والتغيير.
- أن يكون قادراً على وضع رؤية استراتيجية شاملة يسهم في بنائها وبلورتها أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من ذوي الاختصاص.
- أن يكون قادراً على التخطيط السليم من أجل تنفيذ رؤيته.
- أن يكون في استطاعته عمل ما يلزم من أجل استمرارية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وأن يجعل من مدرسته مؤسسة للتحصيل المعرفي المستمر من جانب المدرسين وغيرهم من ذوي الصلة بالعملية التعليمية .
- أن يتولى بالرعاية والاهتمام والمتابعة رؤيته بما يجب أن تكون عليه المدرسة وأن يبث روح الالتزام بتنفيذها في المدرسين وأولياء الأمور وجميع العاملين معه وذوي الاختصاص.
- أن يكون على دراية كافية بالاتجاهات الحديثة في التربية وطرق التدريس وكذلك بالمستجدات المستمرة في هذا الميدان.
- أن يكون قادراً على الفهم الصحيح للتركيبة السكانية والاجتماعية التي يأتي منها طلاب مدرسته، وأن يستطيع تحليل إحصائيات الخبراء في هذا المجال والاستفادة منها في تطوير العمل بمدرسته .
- أن يكون على علم بالتقدم التكنولوجي المعاصر والتخطيط السليم لمواكبة هذا التقدم في مدرسته.
- أن يكون على دراية تامة بالمتطلبات القومية والوطنية وأن يعي تماماً طبيعة العلاقات الأسرية في البيئة الاجتماعية التي توجد بها المدرسة.
- أن يكون على علم تام بالمبادئ الأخلاقية السائدة في البيئة الاجتماعية للمدرسة، وأن يدرك أهمية الدور القيادي للمدرسة فيما يتعلق بالمحافظة على هذه المبادئ وحسن

- الاستفادة منها في العملية التعليمية.
- أن يتولى بالرعاية والاهتمام إقامة علاقات ودية تعاونية راسخة وصادقة بين جميع العاملين في المدرسة من داخل وخارج هيئة التدريس، وأن يكون المدير نفسه قدوة لغيره في هذا المجال.
- أن يدرك تماماً أهمية الربط بين السياسات العامة في الدولة وبين سياسة التعليم وأن يستطيع تفعيل دور هذه السياسات بما يخدم العملية التعليمية .
- أن يلتزم بعدم مخالفة السياسة التعليمية العامة للدولة ويعمل على تحقيق أهداف هذه السياسة.
- أن يلتزم بالنظم واللوائح التي تصدرها وزارة التربية والتعليم من أجل تنظيم العمل في المدارس.
- أن يتمسك بأخلاقيات المهنة.
- أن يراعي احترام وجهات نظر الآخرين من العاملين معه في المدرسة وأن يحرص على تنمية روح الفريق والعمل الجماعي بين جميع العاملين بالمدرسة.
- أن يحرص على وجود تفاعل إيجابي بين المدرسين والآباء من جهة وبين المدرسة والبيئة الاجتماعية المحيطة بها من جهة أخرى.
- أن يحرص على قيام علاقات إيجابية بين المدرسة والمدارس الأخرى.
- أن يكون له تأثير قيادي على المجالس والجمعيات المدرسية ومجالس الآباء.
- أن يشرف بفاعلية على برامج الأنشطة المدرسية التي تهدف إلى تنمية شخصية الطلاب وتثقيفهم.
- أن يكون قادراً على تقييم مستوى التحصيل العلمي لطلاب المدرسة وأن يتخذ ما يلزم من خطوات لرفع هذا المستوى.
- متابعة سير العملية التعليمية داخل المدرسة عن طريق الزيارات الصفية.
- تنسيق زيارات القادة التربوية من خارج المدرسة وأخذ توصياتهم بعين الاعتبار.

ولمدير المدرسة في القيام بواجباته ومسؤولياته (الفنية والإدارية) مهارات وتعتبر ضرورية لنجاحه في إدارة المدرسة، ويتفق دارسو الإدارة في الفكر الإداري المعاصر على تصنيفها إلى ما يلي :

1- المهارات التصورية Conceptual Skills

وتتعلق المهارات التصورية لدى مدير المدرسة بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء، والمهارات التصورية ضرورية لمساعدة مدير المدرسة على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

2- المهارات الفنية Technical Skills

تتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرائق التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري، وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم الأصول العلمية.

كما يقصد أيضاً بالمهارات الفنية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المحدد والقدرة على المزج بين الإدارة والقيادة بنسب تتفق والمواقف المطروحة، والقدرة على التنبؤ برد فعل القرارات التي يتخذها، والقدرة على التفويض والقدرة على السيطرة على الوقت والاستفادة القصوى من الاجتماعات، والقدرة على الاستفادة من تكنولوجيا المعرفة لأنها أساس التقدم والقدرة على تهيئة المواقف الذي يصل فيها المتعاملون معه بطريقة تعاونية.

3- المهارات الإنسانية Human Skills

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها مدير المدرسة التعامل بنجاح مع الآخرين، وكيف يستطيع أن يجذب الآخرين إليه ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات، إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم

شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحاببة متعاطفة.

فتشير المهارات الإنسانية إلى القدرة المكتسبة لدى مدير المدرسة على التفاعل المؤثر مع موظفيه من جهة ومع رؤسائه من جهة أخرى، ومن مؤشرات القدرة على تنسيق الجهود في المدرسة وإدارة اجتماعات الأفراد وقيادتها نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وعلى خلق جو من الديمقراطية في الاجتماعات والحوار المتبادل وروح الثقة والتعاون بين أفراد المدرسة.

4- المهارات الذاتية Individualistic Skills

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

5- المهارات الإدراكية Conceptual Skills

وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه عن بقية أجزائه، وقدرته على تصور فهم علاقات الفرد بالمدرسة وعلاقات المدرسة ككل بالمجتمع فيه.

ومدير المدرسة الفعال لا بد أن تتوفر فيه الصفات والسمات التالية :

- أن يكون له فلسفة شخصية قوية في مسائل التربية والتعليم، وهذه الفلسفة لا تأتي عرضاً لكنها نتاج لخبراته المتعاقبة في الحياة والمهنة وهي تنمو وتتطور شيئاً فشيئاً.
- أن يتوفر لدى مدير المدرسة الإيمان بمبادئ الإنسانية.
- أن يتوفر لديه المهارات العلمية والفنية والصفات الشخصية المناسبة.
- أن يتمتع باحترام الجماعة كلها ويحتفظ بمركزه فيها فلا يشايح فريقاً خاصاً ولا يجامل فريقاً على حساب فريق آخر.

- أن يكون معتداً بنفسه ولكن في تواضع جم فلا يتردد ولا يرتبك في مواجهة تابعيه وأن يكون واثقاً من نفسه ويراعي ذلك في مظهره وسلوكه وأسلوب حديثه مع الغير.
 - أن يكون قادراً على الاحتفاظ بالتزانة الانفعالي فلا يغضب.
 - أن يكون قوي الإيمان بما يدعو إليه ومتحمساً له.
 - أن يكون لديه قوة التأثير على الغير وجذب الأفراد إليه وإقناعهم بمبادئه.
 - مراعاة مستوى الجماعة فيتعرف على حاجات الجماعة وميولها ومشكلاتها.
- العمل على تنظيم الجماعة المفككة.

عاشرا: أهم اتجاهات الإدارة المدرسية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر:

تحدد أهم اتجاهات الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر فيما يلي :

- إدارة الجودة الشاملة.
- إدارة الوقت.
- الإدارة الذاتية.
- الإدارة بالموقع.
- الإدارة بالاستثناء.
- الإدارة بالأهداف.
- الإدارة بالاتفاق.
- الإدارة بالمشاركة.

وفيا يلي هذه الاتجاهات على النحو التالي :

1- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

تعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت رواجاً كبيراً وعماماً

لتطوير إدارة المؤسسات عن طرق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل وإيجاد قاعدة من القيم والمبادئ التي تجعل كل فرد في المؤسسة يعلم أن الجودة مسؤوليته ، فينظر إليها على أنها شكل تعارفي لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من العاملين ورجال الإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر عن طريق فرق العمل معتبراً أن ذلك يتضمن المقومات الأساسية الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة وهي الإدارة التشاركية ، التحسين المستمر في العمليات ، استخدام فرق العمل.

وتعتبر الجودة الشاملة مدخلا استراتيجياً لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة وذلك من خلال الابتكار المستمر، وهي تعتبر بأن التركيز لا يكون فقط على جانب الإنتاج ولكن أيضاً على جانب الخدمات وأن هذا الأمر مساوٍ للنجاح.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها منهج عمل لتطوير شامل ومستمر يقوم على جهد جماعي بروح الفريق، منهج يشمل كافة مجالات النشاط على مستوى المدرسة ويشكل مسؤولية تضامنية لإدارة المدرسة. فهي بمثابة منهج يركز على إمكانية ثقافة تنظيمية لدى المؤسسات التعليمية (المدارس) تجعل الإدارة المدرسية والمعلمين والعاملين والتلاميذ متحمسين لكل ما هو جديد من خلال تحريك مواهبهم وقدراتهم، وتشجيع فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار وتحسين العمليات بما يضمن تغييراً واضحاً نحو الأفضل لدى خريجي هذه المؤسسات (المدارس).

إن إدارة الجودة الشاملة هي ثورة إدارية جديدة وتطور فكري شامل وثقافة تنظيمية جديدة؛ حيث أصبح كل فرد في المدرسة مسؤولاً عنها لكي توصلنا إلى التطوير المستمر في العمليات وتحسين الأداء، فالجودة عملية بنائية تهدف إلى تحسين المنتج النهائي وذلك من خلال تحسين ظروف العمل لكل العاملين في المدرسة.

فإدارة الجودة الشاملة تمثل الأسس والقواعد التي تستند إليها المنظمة (المدرسة) في توجيه

وتحسين مسارات العمل وتطوير اتجاهاته بالأساليب العلمية الإحصائية وبالقدرات والمهارات البشرية داخليا وخارجيا.

فهي إذاً عملية إدارية مبنية على مجموعة من الأسس الرئيسية التي تركز طاقات وموارد المنظمة (المدرسة) على رغبات واحتياجات العملاء وتحقيقها بصورة منتظمة ومستمرة. وتتضمن إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم جوانب كثيرة منها تحسين أداء المعلمين والطلاب وكافة العاملين وتطوير البرامج وخطط الدورات وتحسين التقييم التربوي وتحسين الروابط بين المؤسسات التعليمية وتطوير ميادين تربوية أخرى متنوعة.

وتتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم فيما يلي :

عالمية نظام الجودة وسمة من سمات العصر الحديث.

ارتباط الجودة بالإنتاجية وتحسين الإنتاج.

عدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية السائدة في تحقيق الجودة المطلوبة.

تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة الغد.

زيادة العمل وتقليل الهدر أو الفقد.

الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.

التركيز على التعرف على احتياجات وتوقعات المستفيدين (الطلاب) والسعي لتحقيقها

من خلال إعداد استراتيجية تحسين الجودة.

التأكيد على أن التحسين والتطوير عملية مستمرة وتحديد معايير / مستويات الجودة.

التركيز على العمل الجماعي.

تمكين العاملين وحفزهم على تحمل المسؤولية ومنحهم الثقة وإعطاؤهم السلطة الكاملة

لأداء العمل.

- وتمثل أهداف الجودة الشاملة في التعليم (المدارس) فيما يلي :
 - حدوث تغيير في جودة الأداء.
 - التحفيز على التميز وإظهار الإبداع.
 - تطوير أساليب العمل.
 - الحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية.
 - الارتقاء بمهارات العاملين وقدراتهم.
 - تقوية الولاء للعمل في المدرسة.
 - تحسين بيئة العمل.
- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.
- فالجودة تعمل على توفير الوسائل التي تساعد على وضع مفهوم للقيادة والإدارة الفاعلة ،
- وعلى تحقيق التعليم والتعلم الفعال داخل المدرسة وخارجها.
- وقد اهتمت الدراسات بدراسة الجودة الشاملة في المدارس منها دراسة ستيفن مان جاترود بعنوان " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس - التحديات والفرص ".
- حيث أسفرت الدراسة إلى ما يلي :
- إن إدارة الجودة الشاملة ليست إضافة جديدة للمفاهيم الإدارية القديمة ولكنها تصور جديد مقترح لإدارة المؤسسات التعليمية.
 - نشوء بعض المشكلات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس نتيجة عدم وجود القيادة الرشيدة والفعالة والملائمة للعملية التربوية - الافتقار إلى المعلومات والبيانات الصحيحة في العملية التربوية لتحقيق الأهداف .
 - صعوبة تشكيل فرق العمل في إدارة الجودة الشاملة وذلك للاختلاف في القيم والمهارات

والقدرات.

○ عدم وضوح المعايير والمقاييس اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليمية.

وكذلك دراسة Tery Paul بعنوان: "استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتطبيق أساسيات الإدارة المدرسية" حيث أشارت إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة في المدارس حيث توصلت إلى بعض أمور لنجاح إدارة الجودة الشاملة في المدارس منها وضع خطط لتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة وتدريب الأعضاء وتكوين فرق عمل واستمرارية التحسين.

وهناك صفات يجب توافرها في مديري الجودة (المدارس) وهي:

- القدرة على اكتساب المهارات الجديدة والابتكار والإبداع.
- القدرة على حفز العاملين لديه ومكافأهم مادياً ومعنوياً.
- القدرة على اكتشاف العيوب قبل وقوعها.
- القدرة على القياس والمطابقة والمراجعة وتحديد المواصفات تحديداً دقيقاً.
- القدرة على الاتصال بكافة العاملين لديه وبكافة مستويات الإدارة.
- القدرة على تحسين وتطوير طرق العمل بإدارته.
- القدرة على التعليم والتدريب لكافة العاملين لديه.
- القدرة على استخدام الأساليب الإحصائية الخاصة بمراقبة الجودة.
- القدرة على استيعاب التكنولوجيا المتطورة والتي قد تحتاجها إدارته.
- القدرة على تطوير الهيكل التنظيمي بالمدرسة.
- وهذه الصفات ينبغي أن يتحلى بها مدير المدرسة الحديثة.

2- إدارة الوقت Time Management

تعتبر إدارة الوقت من الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، فالوقت يمثل أحد العناصر الأساسية في الإدارة الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر ويمثل أحد الموارد الأساسية (غير

المادية) التي يمكن استثمارها لصالح تحقيق أهداف المنظمة (المدرسة) وتبدو أهمية عنصر الوقت في أنه مورد لا يمكن تعويضه في نقصانه أو تبدده.

- ولا شك أن للوقت قيمة لأنه لا يتكرر وتأتي هذه القيمة من أن الوقت:
- ثروة فإذا استغل الوقت الاستغلال الأفضل حقق الفرد والمجتمع من وراء ذلك عائداً اقتصادياً ملموساً.
- مؤشر للحرية إذ أن الإنسان لديه حرية تنظيم وقته وهو أيضاً حر في طريقته لتنظيم وقته.
- الالتزام: والالتزام مرتبط بالحرية.
- مسؤولية: وتأتي المسؤولية مقترنة بالالتزام ومقترنة بحدود الحرية.
- دينامي: فالوقت ليس ثابتاً وإنما هو متحرك وأفعالنا وسلوكياتنا وإنتاجنا مرتبط بالوقت وتعليمنا هو الآخر مرتبط بالوقت.
- الوقت قابل للتغيير فالفرق في الوقت بين ماضٍ وحاضر يعكس التغيير الذي نعيشه ويفضل أن نعيشه ويفضل أن نحرس على الوقت باعتباره فرصة للتقدم لا للتخلف وفرصة للتطوير.
- ومن الملاحظ أنه إذا لم توضع استراتيجية للوقت لإنجاز المهام فلن نكون قادرين على إنجاز ما يطلب منا من أعمال.
- فإدارة الوقت هو استخدام الوقت بحكمة حتى نصبح أكثر تنظيماً وكفاءة في إدارة الوقت مفيدة وضرورية من أجل التوازن في جدولنا الزمني ونحن بحاجة إلى أن نكون قادرين على تنظيم واستخدام وقتنا بحكمة، وبدون إدارة الوقت لا يمكننا إنجاز أعمالنا بسهولة، ومن أفضل ممارسات إدارة الوقت ممارسة العمل الجماعي باعتباره وسيلة فعالة لإدارة الوقت؛ حيث يرفع كفاءة العاملين ويعمل على زيادة الثقة والفهم السليم للدور والمهام التي يقوم بها العاملون.
- ومن أهم استراتيجيات إدارة الوقت ما يلي:
- السعي إلى تحقيق التوازن في الحياة.

- وضع الأهداف في الاعتبار.
 - السماح لإدخال تعديلات على جدول الأعمال.
 - تحديد الخطوات.
 - إجراء تقييم دوري للأهداف وتنقيحها عند اللزوم.
 - تقسيم الأهداف الكبيرة إلى أصغر.
 - إن الاستخدام الفعال للوقت له نتيجتان رئيسيتان :
 - إنجاز المزيد من الأعمال.
 - الشعور بالرضا في التقدم المراد إحرازه.
- ومن أهم أساسيات نجاح إدارة الوقت في الإدارة الحديثة تحديد الأهداف وإنجازها في أقصر وقت.
- وتعرف إدارة الوقت أيضاً بأنها: "الكفاءة في استخدام الوقت المتاح لإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية وحل المشكلات الفنية والتنظيمية المعقدة بطريقة أذكى وجهد أقل لتحقيق الأهداف".
- فاستخدام الوقت بكفاءة وفعالية يعتمد في الواقع على الحد من ممارسة المهام والأنشطة المضيعة للوقت.
- فإدارة الوقت يمكن أن تساعدنا على إنشاء بيئة عمل هادفة وتحجيم آثار إضاعة وقت العمل.
- فاستغلال الوقت تكتيكياً يعني توظيف كل الوسائل الفنية العديدة التي تساعد في الاستفادة من كل ساعة فمثلاً يمكنك المشاركة في اجتماعات ناجحة وذلك فإنك تستفيد من وقتك تكتيكياً.
- والوقت هو الاستخدام والاستثمار الجيد والهادف للوقت المحدد والمسموح به لتحقيق غاية ما وليس معنى إدارة الوقت هو رفع درجة الاستعداد بصفة دائمة وأنت تواجه الحياة ، وتعطي كل الأمور مهما اختلفت أهميتها درجة استعداد واهتمام أكثر مما تستحق ، عليك أن تتبنى استراتيجية خاصة بك تتعامل بها بشكل صحيح مع الوقت على أن تنفق هذه الاستراتيجية مع ما تحمله من قيم ومبادئ.
- فيقصد بإدارة الوقت إذا إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت وتعني الاستخدام

الأمثل للوقت والإمكانات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف مهمة، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل.

ويقسم المفكرون الوقت إلى قسمين رئيسيين هما :

الوقت القابل للتحكم وهو الوقت الذي يستطيع أن يتحكم فيه المدير ويتصرف فيه كما يشاء بملء إرادته وحرية.

الوقت غير القابل للتحكم وهو الوقت الذي لا يخضع لتحكم المدير ورقابته، ويصرف أحياناً في أمور وأعمال قليلة الفائدة بالنسبة للمنظمة (المدرسة) كاستقبال الزائرين والاتصالات الهاتفية.

ومن الملاحظ أن هناك تفاوتاً ملحوظاً في أهمية الوقت بين المديرين وأن استخدام المدير لوقته تتحكم فيه عوامل كثيرة منها حجم المنظمة وطبيعة عملها وأسلوب المدير في التعامل مع موظفيه. فحجم المنظمة يؤثر في كيفية استخدام الوقت إذ أنه كلما كان حجم المنظمة كبيراً زاد الضغط على وقت المدير وخاصة في المستويات العليا، كما أن طبيعة نشاط المنظمة وما يفرضه من علاقات يتحكم في عنصر الوقت ، فوقت مدير الشركة يختلف عن وقت مدير المدرسة كما أن شخصيات المديرين وأنماط سلوكهم يؤدي إلى اختلاف استخدام الوقت فبعض المديرين يميلون إلى إضاعة الوقت ولذلك يكون الوقت رخيصاً لديهم يستخدمونه دون تقدير للأولويات.

إن وقت المديرين في العمل محدد بساعات معينة وأنهم مهتمون بحاولوا تنظيم وقتهم واستغلاله فإن عوامل أخرى وأشخاصاً مثل (رؤسائه - وزملائه - وأصدقائه ومرؤوسيه) يتحكمون في هذا الوقت مما يجعل وقتهم ليس ملكاً لهم.

إن فعالية المدير في إدارة وقته تقتضي استخدام كل أو معظم وقته للعمل وحده بحيث لا يكون تفرغاً في العمل على حساب الوقت اللازم، ويجب على المدير أن يسجل وقته ويحلل توزيعه لمعرفة أي الأعمال تستحق الاهتمام بها وأي الأعمال لا تستحق.

وهناك مبادئ لإدارة الوقت في المدارس بصفة عامة والمدارس الثانوية بصفة خاصة يجب على مديري المدارس أخذها في الاعتبار وتناولها الدراسة على النحو التالي:

- مبدأ تحليل الوقت: إذ أنه من متطلبات إدارة الوقت ومن الضروري لهذا التحليل الاحتفاظ بجدول يومي للنشاطات لتسجيلها عبر فترات من 15 إلى 30 دقيقة ولمدة أسبوعين .
- مبدأ التخطيط اليومي: من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل ومع المهام وذلك من أجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي.
- مبدأ المرونة: يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي أي أنه يجب ألا يتم الإفراط والتقليل من الوقت المطلق.
- مبدأ التفويض: إن تفويض كل الأعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية.
- مبدأ تقسيم العمل: كل الأعمال المشابهة بطبيعتها والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها ينبغي أن تجمع معاً في أقسام من خطة العمل اليومية.
- مبدأ التحكم في المعوقات: من الضروري جداً لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل عدد ومدة المقاطعات غير الضرورية.
- مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية: إن الأعمال الروتينية ذات الطبيعة الروتينية والتي تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة ينبغي الإقلال منها كثيراً، إن تنظيم العمل والعاملين بحيث تقلل من كمية العمل الروتيني سيؤدي إلى استخدام أكثر فاعلية للوقت.
- مبدأ تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة اليومية ضروريان لإدارة الوقت.
- مبدأ إعادة التحليل: ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر. وهناك عقبات حقيقية في إدارة الوقت ينبغي على مديري المدارس أخذها بعين الاعتبار منها: العمل تحت ضغط موعد نهائي لإنجاز العمل.

تقسيم المهام الكبيرة التي يمكن إنجازها فردياً إلى أجزاء صغيرة.
فصل المهام التي تشكل جزءاً من العمل.
الوعد بمكافأة لإنجاز المهام.
ومن الكفاءات الشخصية (كفاءات إدارة الوقت) المهمة التي ينبغي التأكد من توفرها
فيمن يختار لتولي العمل الإداري المدرسي :
كفاءات العلاقات الشخصية.
كفاءات التعامل مع الآخرين أفراد وجماعات.
كفاءات سلوكية : الثبات الانفعالي - البشاشة - الصداقة - الثقة في الآخرين - المثابرة في
العمل - الصدق - الشجاعة - الابتكار والإبداع - حب الآخرين الموضوعية.

3- الإدارة الذاتية Self Management

تعتبر الإدارة الذاتية من أهم الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية، حيث يعتبر هذا مدخلاً
إدارياً جديداً يتيح مزيداً من الحكم الذاتي للمدرسة وإمكانية انفتاحها على المجتمع بل قد يتعدى
لعلاقتها مع المؤسسات الحكومية الأخرى وغير الحكومية، لقد حظى هذا المجال باهتمامات الكثير
من رواد الفكر الإداري وأسهموا فيه بشكل فعال وخاصة في الأنظمة غير العربية الأمر الذي يؤكد
أن هناك حاجة ماسة لدراسة وتبني هذا التوجه في الميدان التربوي في الأنظمة العربية، ويتركز هذا
التوجه في جعل اهتمام المدرسة ينصب عليها كوحدة إدارية تتمتع بمزيد من الاستقلال الذاتي في
إدارة شؤونها المختلفة، ويسير العمل بها على أساس من غير المركزية في مختلف العمليات والوظائف
الإدارية وخضوعها في الوقت نفسه للتقويم الداخلي والخارجي، وإتاحة الفرصة لمشاركة الأفراد
العاملين في العمل الإداري وعمليات صنع القرار الأمر الذي ينتج عنه نوع من المحاسبية تساعد في
توجيه العمل بالشكل الصحيح وإلى الوجهة السليمة بالإضافة إلى ضمان المشاركة المجتمعية كقناع

خارجي في تعميم العملية التعليمية ويساعد على تحقيق الشعور بالمسؤولية من قبل جميع من يؤثر ويتأثر بالتعليم.

وتعرف الإدارة الذاتية بأنها "طريق صياغة مهام الإدارة المدرسية وفق ظروف المدرسة ذاتها وسماتها واحتياجاتها ، وبذلك يصبح أعضاء مجلس إدارة المدرسة أكثر استقلالية ومسؤولية في توظيف الموارد المتاحة لحل المشكلات وتفعيل الأنشطة التربوية الفاعلة لتطوير المدرسة على المدى البعيد. وهي مشاركة الأفراد في الإدارة التي يعملون بها.

وتهدف الإدارة الذاتية للمدرسة إلى ضمان مزيد من الفعالية عن طريق استخدام المدرسة وليس الإدارة التعليمية في منطقة معينة كوحدة رئيسية لصنع القرار التعليمي وذلك فيما يختص بالمنهج والأفراد، وللمدرسة في هذا النمط مجلس منتخب يدير المدرسة فنياً في ضوء مراقبة السلطة المحلية، ولهذا المجلس الحق في تحديد الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة لممارسة مهنة التعليم ومتطلبات التخرج والتعديل في البناء المدرسي.

فالإدارة الذاتية تعزز الحكم الذاتي لأفراد الإدارة المدرسية وتوفر لهم المناخ الإبداعي فهي انتقال من رقابة السلطة المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرار واللامركزية في الإدارة.

وتهدف الإدارة الذاتية إلى ما يلي :

- إحداث تغيير جذري في صنع القرار والصلاحيات الممنوحة لمدير المدارس وأعضاء المجتمع المدرسي.
- توفير مشاركة أكبر لأولياء الأمور في إدارة المدارس.
- إعطاء المدارس مزيداً من الاستقلال الإداري والمالي.
- تعزيز معنويات أعضاء المجتمع المدرسي ودافعيتهم للعمل.
- تحقيق إنجاز أكاديمي متميز للطلاب.

- تحسين نظام المحاسبية التعليمية حول استخدام الموارد.
 - ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المدرسة ومن ثم تحقيق نوعية متميزة من المخرجات التعليمية.
 - تدعيم الروابط بين فريق إدارة المدرسة وأولياء الأمور وكذا المهتمين بقضايا التعليم على صعيد المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، مما يتيح فرصة تحديد العوامل المهمة في خفض الأداء بالمدرسة وتفسيرها بموضوعية كبيرة ومن ثم صياغة مجموعة من الحلول الابتكارية للقضاء على هذه العوامل وبما يسهم في تطوير الأداء بالمدرسة وزيادة فعاليتها.
 - توفير الرعاية الكافية لجميع تلاميذ المدرسة بما يضمن تفوقهم ويؤثر بالإيجابية على مستوى تعليمهم، وهذا يشجع بدوره التفوق والمنافسة بين المدارس ومن ثم حرية اختيار أفراد المجتمع للأنسب من بينها إمكانات وأهداف كل أسرة على صعيد هذا المجتمع لتعليم أبنائها.
 - يمنح مدخل الإدارة الذاتية كافة أصحاب المصالح المدرسية الفرصة والتشجيع الضروريين لدعم مشاركتهم مسؤولية وسلطة صناعة القرارات المتعلقة بالعمليات المدرسية واتخاذها.
- ومن أهم مميزات مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة ما يلي :
- تعد نوعاً من الإصلاح الإداري في مجال التعليم يقوم على مبدأ المشاركة والحرية والاستقلالية واللامركزية والمساءلة، ومن ثم تتمكن المدرسة في ظل هذا المدخل من استخدام مواردها المتاحة بشكل جيد وأكثر فعالية.
 - تعد بمثابة الاستراتيجية التي تقوم برسم السياسات ووضع الأهداف وتصميم خطط وبرامج العمل المدرسي لتنفيذها من قبل المجالس الإدارية بالمدرسة.

- تسعى لتحقيق الأهداف العامة والخاصة التي تخطط المدرسة لها في ضوء عملية التحليل البيئي.
- تتخذ من اللامركزية نمطاً إجرائياً في صنع قراراتها التي تقوم على أساس مبدأ المشاركة بين المدير والمعلمين والآباء وحتى التلاميذ.
- توصف بأن قيادتها إنسانية تربوية فنية متعددة المستويات.
- تعتمد في تقويم الأداء على مدخل الفعالية متعدد المستويات والمخرجات .
- تهتم بالمتغيرات البيئية والاحتياجات التعليمية والتدريبية.
- تزيد من مستوى فعالية الإدارة المدرسية لأنها تدفع القرارات إلى أسفل لمن لديهم معرفة ودافعية وواقعية أكبر لإدارة شؤون المدير.
- تسمح بحسن إدارة الوقت واستثماره فهي تقوم بتحديد المدى الزمني لليوم الدراسي بشكل أكثر فعالية وكفاءة.
- تتيح الفرصة لتطبيق السياسات والبرامج التعليمية في المدرسة بسهولة ويسر نتيجة وجود المرونة الإدارية وتقليل السلطات الفردية وتفويض السلطات، وتتميز بروح التعاون بين كافة العاملين بالمدرسة وأفراد المجتمع المحلي المحيط بها.

4- الإدارة بالموقع Site Based Management

تعتبر الإدارة بالموقع من الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، وهي تغيير معين في هيكل الإدارة الذي يزيد نطاق السلطة ويوسعه في موقع المدرسة، ويهدف إلى تحديث تشكيل البيئة التعليمية للمدرسة، وهذا النمط من الإدارة يعمل وفق خطط لها درجات متنوعة من حرية الاختيار والعمل؛ حيث تبذل الإدارة المزيد من الجهد لتقليل المركزية في الإدارة وتوزيع المسؤوليات بين كل العاملين بالمدرسة وتبادل أدوار السلطة لحل مشاكل الطلاب والعاملين بالمدرسة، وكذلك

زيادة حافزية العاملين بالمدرسة لتحسين أوضاعهم وتشجيعهم على تقديم الأفكار المبتكرة المبدعة في العملية التعليمية لتشجع الوسائل الحديثة في تعليم الطلاب.

وقد أدى هذا النوع من الإدارة إلى ظهور التعليم متداخل الاختصاصات وبالتالي فإن الإدارة المتمركزة حول الموقع هي أداة لتحسين مسؤولية إنتاجية ومرونة المدرسة في ضوء المحاسبة التعليمية.

فالإدارة بالموقع محاولة لإحداث التغيير بالمدرسة، وتقوم على افتراضات أساسية أولها أن التغيير يجب ألا يفرض من خارج المدرسة لكن يجب أن يكون دافعه ومصدره من داخل المدرسة وبواسطة القيادات المدرسية ذاتها، وثاني الافتراضات التي تقوم عليها الإدارة بالموقع أن الزيادات في تحصيل الطلاب تعتمد على الدور الفعال للمعلمين في اتخاذ قرارات مرتبطة بالتعليم، وثالث الافتراضات أن منح الاستقلال الذاتي للقيادة المدرسية والمعلمين يعني الاعتراف بضرورة إحداث تغييرات أساسية في البيئة المدرسية مما يتطلب تنسيقاً وتخطيطاً في أرض الواقع المدرسي تحت قيادة قوية فعالية، إن مدخل إدارة الموقع هو جهد لإصلاح الإدارة اللامركزية من خلال تشجيع الاشتراك في عملية اتخاذ القرار والتخطيط على مستوى المدرسة فهذا المدخل مصمم لزيادة مقدار فاعلية مشاركة أولياء الأمور والمعلمين في إدارة المدارس وتقليل البيروقراطية. فهدف هذا المدخل يتمثل في تحسين المدارس من خلال إيجاد ظروف من شأنها توسيع مستوى التحكم والذاتية والمحاسبة للمعلمين والعاملين بالمدرسة وأولياء الأمور فيما يخص فاعلية المدرسة.

وهناك مشكلات قد تعوق الإدارة بالموقع ، من هذه المشكلات أن إحداث التغيير يستغرق وقتاً لا يسمح لتناول قضايا خاصة بالإدارة المدرسية والإدارة بالموقع قد تثير توقعات غير واقعية لما يجب أن يتم إنجازه.

وبصرف النظر عن هذه المشكلات الإدارة بالموقع جهد يبذل لتفعيل المدارس عن طريق

تغيير الطرائق التي تدار بها المدارس.

ومن الملاحظ أن هناك دافعين للإدارة بالموقع أولهما بناء شراكة قوية بين الإداريين والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع وقيادة المدرسة في اتخاذ القرار، وثانيهما تشجيع كل مدرسة على أن تقرر لنفسها أنواع التحسينات والتغيير التي سوف تضطلع بها. فالإدارة بالموقع تمثل استجابة للتمدرس غير الفعال إنها محاولة لإثراء مشاركة أكبر من جانب المعنيين بفعالية المدرسة، وهي وسيلة يشارك خلالها أولياء الأمور والمعلمون والقيادات المدرسية والمجتمعية في عمليات اتخاذ القرار.

فالإدارة بالموقع تعمل على تعزيز فعالية المدرسة في القيام بوظائفها والتحكم الرئيسي في مواردها وتساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة ونجاح المدرسة.

5 - الإدارة بالاستثناء Management Exception

أسلوب إداري يوضح العلاقة بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي بحيث يحكمها تحديد دقيق للسلطات والمسؤوليات، وبذلك تتحدد وظائف كل مستوى إداري معين، ويترك لممارسة النشاط بدون تدخل من المستوى الإداري الفعلي إلا إذا أحدث انحرافات مهمة عن الطريق المؤدي إلى تحقيق الأهداف المخططة، وما يحتاجه المديرين وهو إخبارهم بأن الأداء يسير طبقاً لما هو مخطط، لأن ذلك ربما يحول دون اهتمامهم بمشكلات إدارية لا يمكن تفويض قراراتها إلى مستويات إدارية أدنى، ويتضح من هذا أن الإدارة بالاستثناء إدارة لتحديد السلطات والمسؤوليات ولتحديد شكل التنظيم وأسلوب الرقابة.

فالإدارة عن طريق الاستثناء هي سياسة من قبل الإدارة والتي تركز وقتها لتحقيق فقط تلك الحالات التي تكون فيها النتائج الفعلية تختلف كثيراً عن النتائج المخطط لها. وهذا النوع من الإدارة يكون ضرورياً لمعالجة الكثير من البيانات من أجل اتخاذ القرارات الإدارية.

6- الإدارة بالأهداف Management by Objectives

تعد الإدارة بالأهداف من الاتجاهات العالمية الحديثة في الإدارة المدرسية في الفكر الإداري المعاصر، وهذا المدخل يؤكد على ضرورة العمل الجماعي بروح الفريق والمشاركة الفعالة والإيجابية بين الرئيس والمرؤوس، ويحقق الرقابة الذاتية Self Control من أجل تحقيق الأهداف التعليمية، ويعتمد نجاح عملية الإدارة بالأهداف على قدرة المدير ومهارته في وضع الأهداف وتحديد الفترة الزمنية المتاحة لإنجازها وتحليل الإمكانيات المتاحة للتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة على أن تكون الأهداف محددة وواضحة للعاملين، وأن تكون لديهم القدرة على تحقيقها. وهو أسلوب إداري حديث يهدف إلى زيادة فعالية المؤسسة التعليمية عن طريق التركيز على الأهداف من حيث صياغتها وتنفيذها وتقويمها والغاية الأساسية من وراء ذلك هي التعرف على مدى بلوغ المؤسسة أهدافها.

فتعني الإدارة بالأهداف مدى تحقيق كل منصب أو تنظيم في المنظمة أو المؤسسة (المدرسة) للأهداف التي من أجلها وضع.

ويهدف أسلوب الإدارة بالأهداف إلى ما يلي :

- الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المدرسة.
 - رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.
 - المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة.
 - قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.
- وتتم الإدارة بالأهداف بعدة مراحل منها :

- مشاركة جماعة العمل.
- مشاركة المدير والمرؤوسين.
- تحديد الأهداف المراد تحقيقها.

- تحديد ما تم إنجازه.
 - المراجعة والتقييم وإعادة الدورة.
- ويؤكد هذا المدخل على مبدأ تحقيق أهداف المؤسسة على شكل نتائج يرجى تحقيقها، ومن الضروري أن تكون الأهداف واضحة لدى جميع العاملين.

7- الإدارة بالاتفاق Management by Acceptance

الإدارة بالاتفاق من الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة المدارس، وهي مجموعة من التوقعات المشتركة بين إدارة المدرسة والعاملين بها بحيث ينظر إليها بعد الاتفاق على أساس أنه عقد نفسي بينهما مع الالتزام به سلوكياً بحيث يتولد هذا الاتفاق ثقة متبادلة بشرط أساسي وهو الإيمان المتبادل بالشخص وبقدراته وإمكاناته واستعداده، يتميز أسلوب الإدارة بالاتفاق بأنه يعتبر وسيلة للتكيف مع الضغوط أو مواجهة التحديات المتزايدة من داخل المدرسة أو خارجها، في ظل المتغيرات المتوقعة والمؤثرة، وذلك من خلال تقديم إطار مقبول للجميع تطبقه إدارة المدرسة استجابة للتغيرات الخارجية دون معارضة.

وتقوم الإدارة بالاتفاق بـ:

- وضع تصور لمتطلبات العاملين في المدرسة وطرق الوفاء بها.
- وضع تصور لمتطلبات المدرسة من العاملين.
- تحديد متطلبات كل فرد داخل المدرسة تجاه الآخرين عن طريق الاتفاقات الفردية والجماعية.

8- الإدارة بالمشاركة Management by Participation

تعتبر الإدارة بالمشاركة من الاتجاهات التربوية الحديثة التي تنطلق من ممارسة الثقة العالية بالجماعة التي من شأنها أن تؤدي إلى المشاركة في تحمل المسؤولية وتحقيق الهدف، ويقصد بها تفاعل

الأفراد عقليا في مواقف الجماعة بطريقة تشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة والمشاركة في تحمل المسؤولية معها.

وهي بذلك تعني إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات، وتعني أيضاً المساهمة الفعلية في العملية التعليمية من تحديد للاحتياجات والأهداف والأولويات إلى تنفيذها ومتابعة سيرها.

فالإدارة التشاركية تجعل العاملين جزءاً من عملية صنع القرار وتشجيع موجه من المرونة داخل المنظمة (المدرسة) وهذا يساعد في نهاية المطاف على زيادة الإنتاجية وتحقيق خفض التكلفة.

ومن أهم سمات الإدارة بالمشاركة ما يلي :

- احترام شخصية العاملين والاهتمام بمشكلاتهم وأفكارهم ومقترحاتهم.
- مراعاة مشاعر الآخرين باعتبارهم شركاء في العمل من أجل تحقيق الأهداف التي تعود على الجميع بالمنفعة.
- التركيز على الضبط الذاتي لأفراد الجماعة أو العاملين في المؤسسة وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.
- التركيز على إظهار سلوكيات الإنسان الذي يهتم بأهداف النظام وبيئته وكذلك الإنسانية بين أفراد.
- سيادة الشعور بالرضا نحو العمل والمشاركة ولاسيما عند بحث المشكلات واتخاذ القرارات المهمة.
- تشجيع أوجه الأنشطة الاجتماعية التي تساعد على إقامة علاقة صداقة بين أعضاء المجتمع المدرسي.
- تقبل أفراد المجتمع المدرسي للتغيرات التي تطرأ على السياسات نظراً لمشاركتهم في إعداد هذه التغيرات.

- العمل على تدريب العاملين أثناء الخدمة.
- بناء الروح المعنوية العالية بين أفراد الجماعة داخل المؤسسات التعليمية لضمان تماسك الجماعة وولائها والتفافها حول قائدها.
- إن الأخذ بالتمط التشاركي في الإدارة المدرسية يتطلب توافر شرطين ضروريين هما :
 - توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة التربوية إضافة إلى الثقة بالنفس لدى المديرين أو العاملين.
 - توفر مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية وصناعة القرار على أساس تعاوني.
- من خلال العرض السابق لبعض الاتجاهات الإدارية الحديثة للإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، نجد أن الإدارة المدرسية في المدارس بحاجة إلى قيادات فعالة وإيجابية تتميز بمهارات يتلاءم دورها في عصر التحديات والتحويلات العالمية المعاصرة.

الفصل الخامس

الآزمات المدرسية في المؤسسات التعليمية

- مقدمة
- نشأة مفهوم الأزمة.
- مفهوم الأزمة والمفاهيم المرتبطة بها.
- ملامح الأزمة التعليمية عالمياً.
- ملامح الأزمة التعليمية في مصر.
- أسباب أزمة التعليم في مصر.
- خصائص الأزمة المدرسية.
- دورة حياة الأزمة المدرسية.
- المداخل المختلفة لدراسة الآزمات المدرسية.
- الآزمات التي تواجه المدارس في مصر.
- تجارب حديثة في إدارة الأزمة المدرسية.

الفصل الخامس

الأزمات المدرسية في المؤسسات التعليمية

مقدمة

يشهد العالم مع بداية القرن الحادي والعشرين حقبة جديدة تتضمن آمالاً ومخاوف متباينة حيال المستقبل بسبب ما يتضمنه من تغيرات لم تواجه الإنسانية مثلها من قبل مما يؤدي إلى البحث عن الأساليب المناسبة التي من خلالها يمكن الاستعداد لمواجهة هذه التحولات والتحديات الكبيرة. ففي عصر يتسم بالتغير الشديد في العلم والتكنولوجيا وأنماط العلاقات بين البشر يحتم إن يكون هناك استراتيجيات وبدائل وأساليب إدارية جديدة للتعامل مع مواقف الحياة المختلفة ، ومن ثمَّ كان تقدم علم الإدارة الذي استحدث فروعاً معرفية جديدة كإدارة الأزمة خاصة مع التقدم التكنولوجي.

فتحديات ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي المذهل في القرن الحادي والعشرين يفرض على جميع مؤسسات الدولة وعلى الأخص المؤسسات التعليمية أن تضع خططاً علمية منظمة لمنع الأزمات والتدريب على مواجهتها في ضوء المستوى الأمثل وفقاً لإمكانات كل مدرسة.

فكثير من المجتمعات العربية تواجه أزمات متعددة في الجوانب العلمية والتربوية، وتأتي غالبية الأزمات من التخلف أو التأخر أو الفشل في التعامل مع عوامل التغيير بأشكاله الحالية والمستقبلية وكنتيجة لعدم مواكبة النظام التعليمي في كثير من المجتمعات العربية للتطورات العلمية والتربوية.

أولاً: نشأة مفهوم الأزمة

الأزمة كمصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي "نقطة تحول" بمعنى أنها لحظة قرار حاسمة في حياة المريض، وهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان.

ولقد استعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية، وبات يعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء.

وأهم ما يمكن استخلاصه من المعنى الطبي لمفهوم الأزمة وهو المعنى الأصلي لهذا المفهوم ما يلي:
إن الأزمة تشير إلى مرحلة تتسم بالحسم والتغيير لوضع قائم سواء كان هذا التغيير إلى
الأسوأ والأكثر تخلفاً أو كان إلى الأفضل والأكثر تقدماً.

وبتطبيق ذلك على المجتمع يؤكد "كريدر Krider" هذا المعنى أيضاً حيث يرى أن المعنى
اللغوي الأصلي لمصطلح الأزمة إنما يشير إلى الانكسار؛ حيث يستخدم تعبير الأزمة كدلالة على
لحظة الانكسار في تطور المجتمع وعلى لحظة احتدام التناقضات.

وقد شاع استخدام الأزمة في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في
العلاقات بين الدولة والكنيسة، وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامه للدلالة على ظهور
مشاكل خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

في علم السياسة؛ نجد اتجاهات عامة ينظر إلى مفهوم الأزمة كمرادف لمفهوم الصراع
Conflict حيث يعرفون الأزمة باعتبارها مرحلة من مراحل الصراع وكأحد مظاهره أو أنها مرحلة
متقدمة من الصراع تسبق الانفجار مباشرة.

ومن التعريفات الشائعة التي يطرحها علماء السياسة لمفهوم الأزمة من ذلك التعريف،
الذي ينظر إلى الأزمة باعتبارها تحولاً فجائياً على نمط السلوك أو التفاعل المعتاد نتيجة لتداعي
مجموعة من المتغيرات أو التفاعلات، التي يترتب عليها موقف مفاجئ ينطوي على تهديد مباشر
للقيم أو للمصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم ضرورة اتخاذ قرارات سريعة تحت وطأة ضغوط
حادة هي ضيق الوقت ونقص المعلومات.

وفي علم الاقتصاد: دار جدل نظري كثير حول أسباب حدوث الأزمة فقد أرجع الفكر
الاقتصادي الرأسمالي الأزمة الاقتصادية بالنظر إلى متغيرات منها التضخم والتوسع المكثف في
الديون والنمو البطيء في الإنتاج، وارتفاع تكاليف الطاقة وما إلى ذلك. أما الماركسيون فقد أرجعوا
الأزمة بالنظر إلى انخفاض معدل الربح، حيث تمثل الأزمة عندما لا تباع السلع المنتجة بعائد أو
بربح ملائم، وبالتالي تتحول هذه السلع إلى رأسمال فائض.

فالأزمة من وجهة النظر الاقتصادية إذاً وضع اقتصادي يؤثر على تحقيق الأهداف وينشأ من وضع اقتصادي عالمي أو إقليمي أو داخلي، ويحتاج إلى بذل كافة الجهود لاجتيازه. وفي علم الاجتماع تعرف الأزمة بأنها مرحلة من مراحل الدورة الاقتصادية فيختل فيها التوازن بين الإنتاج والاستهلاك، وتتميز بوجود فائض من السلع التي لا تجد من يشتريها، وانخفاض الأسعار، وزيادة عدد العاطلين وانكماش التجارة الداخلية والخارجية، وتعدد حالات الإفلاس. وفيض السلع إبان الأزمة ليس فيضاً مطلقاً، وإنما هو نسبي، أي بالنسبة لقدرة الناس الشرائية، لا بالنسبة لحاجات هؤلاء الناس التي لا تقل بل على العكس تزيد في وقت الأزمات.

ثانياً: مفهوم الأزمة والمفاهيم المرتبطة بها

لقد تعددت الكتابات التي تناولت مفهوم الأزمة، وذلك بحسب وجهات نظر الباحثين في مجال إدارة الأزمات فتنوعت تعريفات الأزمة من منظور الأنشطة الاجتماعية المختلفة (السياسي والاقتصادي والاجتماعي والعسكري.. إلخ) ولكنها جميعاً أجمعت على أن الأزمة عبارة عن أحداث سريعة تنطوي على خطر يهدد كيان المنظمة أو المؤسسة أو الدولة.

فيعرف معجم الوجيز الأزمة بأنها: "الضيق والشدة وفي علم الطب تغير فجائي يحدث في مرض حاد كالتهاب الرئة أو الحميات، ويقال أُرِّمَت السنة اشتد قحطها".

ويعرف معجم الوسيط الأزمة: "يقال (أزم) على الشيء عض بالفم كله عضاً شديداً بمعنى الصرخة والاحتجاج، ويقال (أزم) الحبل ونحوه أحكم فتله و(أزم) الباب: أغلقه، ويقال (أزم) فلان كذا: لزمه وواظب عليه (بمعنى المواجهة).

فالتعريف اللغوي للأزمة يشير إلى أنها نقطة تحول إلى الأفضل أو إلى الأسوأ، وأنها لحظة حاسمة أو وقت حرج فهي حالة من عدم الاستقرار تنبئ بحدوث تغيير حاسم وشيك قد تكون نتائجه غير مرغوبة بدرجة عالية.

ويعرف معجم "وبستر" الأزمة بأنها "حالة خطيرة وحاسمة ونقطة تحول تستلزم تدخلاً سريعاً وإلا حدث تغير مادي لموقف جديد قد يتضمن نتائج وآثاراً سيئة. فالأزمة الصحية مثلاً في مجال الطب

تعني نقطة تحول في المرض قد يتحسن بعدها المريض ويصل للشفاء أو قد تنتهي الأزمة بالوفاة. فهي حدث غير متوقع ولها آثار سلبية وكامنة، وهذه الآثار تشمل المنظمة والموظفين والإنتاج والخدمات والأوضاع المالية وتودي بحياة الكثير من البشر كذلك يجب الاستعداد لكل مرحلة من هذه المراحل قبل حدوث الأزمة.

فالأزمة حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء وهي كل ما لا يمكن توقعه أو التفكير فيه سواء أحداث أو تصرفات تؤثر وتمهد بقاء الناس ومنظمات الأعمال أو تلوث البيئة والحياة الطبيعية.

والأزمة حالة من الخلل والاضطراب المفاجئ التي تواجه النظام بطلاقة الأحداث وقصور المعلومات، وتؤثر بشكل عميق وسلبى على مقوماته الرئيسية، وتمهد استمراره في تحقيق أهدافه، وتتطلب اتخاذ قرار سريع وإجراءات فورية غير تقليدية للحيلولة دون تفاقمها. كما أنها نقطة تحول للأفضل أو للأسوأ، وهي لحظة حاسمة ويمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية أو إيجابية.

وهي لحظة تتسم بالفوضى الشديدة والتي تجذب وسائل الإعلام والرأي العام مما يؤثر على سير العمل الطبيعي، ويمكن أن يؤدي هذا إلى تأثيرات سياسية أو قانونية أو مالية على المنظمة.

الأزمة حالة يواجهها أفراد، جماعات، منظمات لا يمكن التعامل معها باستخدام الإجراءات الروتينية العادية، وفيها تظهر الضغوط الناشئة عن التغير المفاجئ.

فالأزمة إذا حالة تتسم بالضرر والتمزق والخطر الكبير، وهي مفاجئة حادة، وتتطلب رد فعل سريع وخارج إطار العمل المعتاد.

وتعرف الأزمة أيضاً بأنها : لحظة حادة ومفزعة شديدة الألم محيرة في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج وتداعي الأحداث بشكل متلاحق ليزيد من حدتها ومن درجة المجهود ويهدد الكيان.

وهي حدث يؤثر تأثيراً سلبياً على سمعة ومصداقية المنظمة أو أي موقف يمكن أن يخرج

عن السيطرة.

وتعرف أيضاً بأنها حدث يمكن أن يدمر أو يؤثر على المنظمة ككل ويهدد وجودها، ويؤثر سلباً على سمعتها أو صورتها لدى الجمهور، حيث يعرفها محمد رشاد الحملاوي بأنها: "خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام. فهي موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات ويخرج عن إطار العمل المعتاد، ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد والمفاجأة إن لم يكن في الحدوث فهو في التوقيت، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة رد الفعل، ويفرز آثاراً مستقبلية تحمل في طياتها فرصاً للتحسين والتعلم.

فالأزمة إذاً نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام، وتشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة أو النظام نفسه. ومن التعريفات للأزمة يلاحظ أنها تشمل على الآتي:

إنها حدث مفاجئ: إن أهم ما يميز الأزمة كونها تقع بصورة فجائية أي طارئة، ومن ثم يصعب أو يستحيل توقعها الأمر الذي يزيد من صعوبة مواجهتها، ويتطلب بالتالي اتخاذ قرار عاجل وفوري وبالإمكانات المتاحة للقضاء عليها تجنباً للمزيد من الخسائر.

إنها عملية إدارية خالصة بمعنى أن إدارة الأزمة تركز على أسلوب إداري للتوصل إلى أهدافها، وهذا الأسلوب الإداري ليس روتينياً أو عشوائياً، وإنما هو مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز كل ما هو مألوف.

إنها تدار بواسطة مجموعة من الإداريين المختارين، وتلك المجموعة المختارة تسمى مجموعة إدارة الأزمة.

ونلاحظ أن هناك صعوبات لوضع مفهوم محدد للأزمة، ومن أهم هذه الصعوبات ما يلي:
عدم الاتفاق على حدود وإطار الأزمة حيث يلاحظ من التعريفات السابقة أنها متنوعة ومتعددة، وليس هناك اتفاق على تعريف واحد ومحدد ومقبول، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف

الدارسين في التعامل مع ظاهرة الأزمات وتناولهم لأنواع متعددة من الأزمات. تداخل مفهوم الأزمة مع بعض المفاهيم الأخرى واستخدامها كمرادف للأزمة Crisis مثل :

- الكارثة Disaster
- القوة القاهرة Major
- الفاجعة Catastroph
- الصدمة أو الرجة Jolt
- المشكلة Problem
- التهديد Threat
- الخلاف Dispute
- الحادث Accident
- الصراع Conflict

وفيما بعض المعاني لمدلول كل مفهوم نظراً للتقارب بين هذه المفاهيم وتداخلها مع مفهوم الأزمة.

1- الكارثة Disaster

عبارة عن "نكبة أو بلية مفاجئة وضخمة"، ويركز هذا التعريف على الحدث نفسه فقد تكون الكارثة هي لحظة انفجار الأزمة، ولكنها ليست الأزمة بجميع مراحلها، فالكارثة اضطراب أيكولوجي أو بيئي شديد يحدث على نطاق واسع، ويتطلب مساعدة خارجية مثل الكوارث الطبيعية، وهو ليس عملاً مقصوداً.

ونلاحظ عند تعريف الكارثة إنه يتشابه مع مفهوم الأزمة من حيث المفاجأة إلا أن مصطلح الكارثة نتاجه أشد أثراً من الأزمة، وأضرار الكارثة كبير جداً.

2- القوة القاهرة Major :

تشارك مع الأزمة في أن كليهما يخرج عن سيطرة متخذ القرار، و لكن يختلفان في أن القوة القاهرة هي الظروف التي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها، أما الأزمة فهي حاد فجائي، وعلى

الإدارة أن تتعامل معه بالوسائل المختلفة للتغلب عليه.

3- الفاجعة Catastroph :

وهي أحداث مفاجئة تسبب دماراً أو معاناة كبيرة، وبذلك يركز على الحدث ونتائجه، ولكنه لا يتضمن الفرصة الممكن اغتنامها أثناء الأزمة.

ونلاحظ من تعريف الفاجعة إنه يتشابه مع الأزمة من حيث المفاجأة إلا أن أضرار الفاجعة أشد أثراً من الأزمة.

4- الصدمة أو الرجة Chock

وهي صدمة عنيفة ومفاجئة ، ويركز هذا التعريف على الحدث نفسه، وتختلف الصدمة عن الأزمة في قوة تأثيرها وأضرارها.

5- المشكلة Problem

وهي سؤال يحتاج للإجابة أو اتخاذ قرار وخاصة عندما يتضمن صعوبة، وهو مرحلة من مراحل الأزمة ولكنه لا يمثل الأزمة بجمعها.

فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها.

6- التهديد Threat

وهي علامة أو إنذار للمتاعب أو الخطر الممكن حدوثه ، وهو يمثل مرحلة ما قبل الأزمة.

7- الخلاف Dispute :

يعبر عن المعارضة واختلاف المصالح بين الأطراف المتنازعة، وهو ما يكون أحد مظاهر الأزمة، فالاختلاف لا يمثل أزمة في حد ذاته، ولكنه يعبر عنها ويجعلها تستمر.

8- الحادث Accident :

ويعبر عن حالة فجائية غير متوقعة تمت بشكل سريع وانقضى أثرها فوراً، ولا يكون لها صفة الامتداد في حين أن الأزمة قد تنتج عن الحادث ولكنها لا تعبر عنه ككل بل هي إحدى نتائجه.

9- الصراع Conflict

- وهو عبارة عن تعارض المصالح بين طرفين، والصراع مفهوم متعدد في أبعاده واتجاهاته وأطرافه. وتختلف الأزمة عنه بأن الأزمة تحدث مفاجأة.
- وبعد استعراض مفهوم الأزمة والمفاهيم المرتبطة بها يتضح لنا ما يأتي :
- إن الأزمة مفهوم متعدد الجوانب ومتشعب الاستخدامات.
 - إن وضع تعريف للأزمة يتوقف على طبيعة ونوع الدراسة ومجالها سواء في السياسة أو الإدارة أو الاجتماع أو غيرها.
 - إن مفهوم الأزمة يترادف مع مفاهيم ومصطلحات عديدة، وقد يستخدم البعض بعض هذه المصطلحات وهو يعني بها الأزمة ، وهذا يؤدي إلى صعوبة وضع تعريف محدد للأزمة.
- ومما سبق يمكن للدراسة أن تستخدم تعريف معجم مصطلحات التربية الذي يشير إلى أن الأزمة حدث يهدد المنظمة وتنشأ في ظل ضيق الوقت وعدم توافر الإمكانيات المناسبة نتيجة لاختلاف وجهات نظر طرفين أو عدة أطراف.
- وبعد عرض مفهوم الأزمة والمفاهيم المرتبطة فيما يلي عرض للأزمة التعليمية.
- تعرف الأزمة التعليمية بصفة عامة بأنها مشكلة وحالة طارئة تواجه النظام التعليمي وتستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهة التحدي الذي تمثله تلك المشكلة غير أن الاستجابة الروتينية لمؤسسة الإدارة التعليمية تجاه هذه المشكلة تكون غير كافية فتتحول المشكلة حينذاك إلى أزمة، تطلب تجديدات في المؤسسة الإدارية التعليمية والأساليب الإدارية التي تتبعها تلك المؤسسة.
- فالأزمة التعليمية نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي أو التربوي، وتشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لمقومات وصلاحية النظام والمنظمة التعليمية.
- إن الأزمة التعليمية حالة تناقض حاد يصل إلى مرحلة التناقض ، وقد يكون تناقضاً بين الأنظمة التعليمية الداخلية، والمتغيرات البيئية المحيطة ينتج عنها عدم التوافق بينهم بمعنى أن هناك

تغيرات سياسية واقتصادية سريعة لا يستطيع النظام التعليمي مواكبتها ومتابعتها، وبالتالي تحدث الفجوة الكبيرة بين النظام والتغيرات الحادثة مؤدية إلى ظهور أزمات تعليمية.

والأزمة المدرسية جزء لا يتجزأ من الأزمة التعليمية فالأزمة المدرسية تعرف بأنها :
"الحالات الطارئة والمفاجئة التي تواجه مدير المدرسة فيما يخص الطلاب والمعلمين والعاملين والتجهيزات بالمدرسة".

وهي تلك الأحداث المفاجئة التي تحدث في المدرسة وتؤدي إلى خلل وعدم اتزان في النظام. فالأزمة المدرسية لحظة تحول حرجة وحاسمة تفقد المدرسة قدرتها على العمل بالشكل المتعارف عليه. وهي حدث أو موقف ينطوي على نتائج خطيرة تتطلب استجابة ومواجهة فورية.

ومن التعريفات السابقة تعرف الأزمة المدرسية بأنها : "الحالات الطارئة والمفاجئة التي تواجه مدير المدرسة فيما يخص الطلاب والمعلمين والعاملين والتجهيزات بالمدرسة".

ثالثاً: ملامح الأزمة التعليمية عالمياً

بادئ ذي بدء تحدث الأزمة التعليمية نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي ويشكل تهديداً صريحاً وواضحاً ، فالأزمة موقف أو وضع يمثل اضطراباً للمنظومة ، ويجول دون تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية الموضوعية: فهي خلل في الإدارة ، وتتميز بعدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين ، وتؤدي إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة وخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها.

ومن ثم فإن جوهر أزمة العالم التعليمية يظهر في عدم توافر نظم التعليم مع بيئاتها، ويرجع كوميبر KOMBZ عدم التوافق بين نظم التعليم والمنظومات الأخرى حولها إلى أسباب كثيرة أهمها:

- الفيضان الطلابي.
- النقص الحاد في الموارد المالية.

- عدم ملاءمة المخرج التعليمي.
- زيادة التكلفة التعليمية.
- الزيادة الشديدة في التطلع إلى التعليم والإقبال عليه ، الأمر الذي أدى إلى الضغوط على المؤسسات التعليمية.
- كما أضافت وثيقة تعليمية من الولايات المتحدة الأمريكية " آليات التخطيط الشامل للإصلاح التعليمي لعام 2000 " مجموعة من مؤشرات الأزمة التعليمية ومنها :
 - هناك عدد كبير من الأطفال يبدؤون حياتهم المدرسية، وهم معدون لمواجهة تحديات العالم.
 - ظهور بعض الأربئة الحديثة التي تواجه الأطفال (مثل المخدرات، مظاهر العنف غير المتوقعة، الإيدز، تعاطي المشروبات الكحولية).
 - يفتقد الكثير من المواطنين الأمريكيين المعرفة ، وخاصة الرياضيات والعلوم والتاريخ والجغرافيا.
 - إن العائلة بالنسبة لعدد كبير من الأطفال في حالة من الانهيار.
- وفي تقرير " أمة في خطر " شكل وزير التربية في الولايات المتحدة الأمريكية (تيريل بل Terrel Bell) لجنة من 18 عضواً لدراسة نظام التعليم وتقديم مقترحات لإصلاحه والقضاء على أزماته.
- وقد قدم التقرير عدداً من المؤشرات التي توضح أبعاد الخطر الذي تواجهه الأمة والتي توصلت إليها اللجنة من خلال الوثائق والتقارير وشهادات الأفراد، ومن هذه المؤشرات العنف والإيدز، واستخدام الأسلحة النارية.

رابعاً: أسباب أزمة التعليم الحالية:

من أهم أسباب أزمة التعليم الحالية :

1. إن الدعم السياسي للإصلاح التعليمي لم يرق إلى مستوى قضايا الأمن القومي لا من ناحية التمويل والدعم المالي ، ولا من ناحية توفير الأطر القانونية والمؤسسية التي تلزم التوجه نحو التعليم كقضية أمن قومي.

2. لم تراع رؤية المؤسسة التعليمية لعملية الإصلاح للفئات الأضعف والأشد حرماناً والوصول إلى هذه الفئات الفقيرة والمحرومة من التعليم لضمها ومحاربة استيفائها داخل المؤسسة التعليمية حتى نهاية التعليم الأساسي.
3. سيطرة الأهداف الطموحة على المستوى الكلي على رؤية القائمين على المؤسسة التعليمية وغياب الأهداف العملية المحددة بدقة والقابلة للتنفيذ خلال فترة زمنية معقولة. وقد ترتب على ذلك زيادة الفجوة والتناقض بين تصريحات وعود المسؤولين من ناحية وحجم الإنجاز الفعلي من ناحية أخرى.
4. الإقدام على كثير من الخطوات الجديدة في نفس الوقت وأيضاً المتابعة والتقييم قبل التوسع في تطبيق المشروعات المستحدثة القائمة فعلاً مما أدى إلى تشتيت الجهود أو تواضع النتائج في أحسن الأحوال.
5. إهدار الجهود والموارد في جزئيات متشعبة وخلق مسارات تعليمية بديلة.
6. فقدان مصداقية المؤسسة التعليمية والتي ترتبت على تفاعل كل أسباب أزمة التعليم السالف ذكرها فقد أدى التبادل بين عدم التعامل مع التعليم كقضية أمن قومي والطموحات غير الواقعية لمخططي عملية الإصلاح التعليمي وتشتيت الجهود والموارد بدون عائد مناسب وطبيعة النظام التعليمي نفسه وجردها من كثير من التقدير الذي كانت تستحقه .

خامساً: خصائص الأزمة المدرسية

للأزمة المدرسية عدد من الخصائص التي تميزها ويتعين توافرها في الموقف الذي يواجهه متخذ القرار حتى يمكن إطلاق مصطلح أزمة عليه.

وقد تناول العديد من الباحثين والكتّاب في مجالات العلوم المختلفة ومنها مجال التربية، هذه الخصائص ، وقد أجمعوا على بعضها ، وأضاف البعض الآخر إليها بعض الخصائص التي يرونها تميز الأزمة.

حيث يرى السيد عليوة أن الأزمة تتميز بالخصائص التالية :

- 1 . نقطة تحول تزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
 - 2 . تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة .
 - 3 . ينقص فيها التحكم في الأحداث.
 - 4 . تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات، ومديرو الأزمة يعملون في جو من الشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
 - 5 . ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود وقت لإصلاح هذا الخطأ.
 - 6 . التهديد الشديد للمصالح والأهداف مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.
 - 7 . التداخل والتعدد في الأسباب والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة والمهتمة وغير المهتمة.
 - 8 . المفاجأة والسرعة التي تحدث بها.
 - 9 . سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرهبة وتقييد التفكير.
- ويرى محسن الخضيرى نفس الرؤية ويضيف إليها :
- الدخول في دائرة المجاهيل المستقبلية التي يصعب معرفتها أو حسابها بدقة.
- هذا بالإضافة إلى عدم قدرة الكيان الإداري للمؤسسة على تحمل الموقف الأزموي فترة طويلة الأمر الذي يتطلب سرعة المواجهة واتخاذ القرار.
- إصابة متخذ القرار بفقدان الثقة وتصعيد حالة الخوف الذاتي لديه وإصابته بالشك والحيرة.
- ويحدد عبدالغني حسن هلال دورة حياة الأزمة التربوية في الآتي :

سادسا: دورة حياة الأزمة المدرسية Educational Crisis Life Cycle

يقصد بدورة حياة الأزمة التربوية المراحل التي تمر بها الأزمة التربوية والتي تتخذها

الأزمة وتمر بها، وهي.

1- مرحلة الاحتكاك والسخونة وصناعة الأزمة التربوية:

تنشأ المواقف الساخنة من تعارض واختلاف الآراء وتتداخل أسباب كثيرة لتسبب الاحتكاك بين الأفراد الفاعلة في العملية التربوية والتي غالباً ما تكون ناتجة عن سوء الإدارة كسبب داخلي كبداية لصناعة الأزمة التربوية.

فهناك أسباب داخلية في المؤسسات التعليمية ذات تأثير كبير لبداية الاحتكاك منها :

- سيطرة الاتجاهات التقليدية في إدارة الأمور التعليمية في المؤسسات التعليمية.
- التأخر أو التباطؤ في استخدام تكنولوجيا المعرفة، وتقديم المعارف التي تخدم الأفراد والمجتمع.
- إدارة عمليات التغيير لمرة واحدة على فترات زمنية متباعدة، وعدم السعي للاستمرار في إدارة عمليات التغيير الذي لا يتوقف ويسير في دورات زمنية سريعة.
- استخدام أساليب التعلم البطيئة التي لا تتناسب مع اتجاهات الطلاب في التعليم السريع.
- عدم مشاركة جميع أعضاء المؤسسة التعليمية في صياغة الرؤية التي تعكس مبادئ وقيم المؤسسة وتبرز خصوصية المجتمع التعليمي وتعطي الإحساس بالاتجاه والهدف.
- غياب الدور القيادي وسيطرة المفهوم الرئاسي في إدارة المؤسسة التعليمية.
- عدم الارتباط أو الالتزام بمفاهيم ومعايير الجودة الشاملة الحديثة في إدارة المؤسسات التعليمية.
- ضعف برامج التنمية المهنية الذاتية والمؤسسية التي تتضمن البحث الدائم عن الطرق المبتكرة للتدريس وتطوير الأداء في المدرسة والفصول الدراسية.
- ضعف أو عدم جدية برامج المتابعة والتقييم على مستويات العمل التربوي المختلفة بالنسبة للطلاب والمعلم والعملية التعليمية نفسها.

- اقتصار مفهوم التطوير المدرسي على المديرين وانعدام روح الفريق وتجاهل أهمية مشاركة جميع العاملين والأطراف ذات الصلة بالتطوير.
- تجاهل الدور القيادي للموجهين ورؤساء الأقسام والمشرفين.
- ضعف برامج التعليم من خلال الأنشطة والنظر إلى الأنشطة على أنها مضيعة للوقت.
- الاستخدام الخاطئ لتكنولوجيا الحاسبات ووسائل الحصول على المعرفة دون متابعة مقبولة من المدرسة.
- تنامي اتجاهات الإحباط لدى الطلاب كنتيجة لعدم ممارستهم لدور فعال في الحياة الاجتماعية.
- وعندما يستمر الاحتكاك بين عناصر أو مدخلات العملية التربوية فإنه يخلق نوعاً من الصراع بينها، ويمثل ذلك مؤشراً أو إنذاراً للإعلان عن بداية مرحلة التدهور السريع للأمر.

2- مرحلة الاشتعال والصدام:

وتبدو مظاهر هذه المرحلة واضحة في استخدام بعض الأساليب التي تشوبها صفة عدم المشروعية أو على الأقل تخرج على حدود القيم، ولا تتناسب مع طبيعة المجال التربوي في التعامل مع الأطراف المتضادة نتيجة عدم توافر جهود منظمة وفعالة للتعامل مع المشكلات السابقة. ويتتج عن ذلك نوع من الخلخلة وعدم الاتزان في العملية التعليمية وكذلك الزيادة المستمرة في حجم الخسائر المادية أو البشرية أو كليهما لأطراف العملية التربوية المشاركة في الأزمة بشكل مباشر أو غير مباشر.

3- مرحلة التدهور أو التخبط :

ومن أهم مظاهر هذه المرحلة هو تداعياتها التي تؤدي إلى إحداث الخلل في موازين القوى المسببة أو المشاركة فيها مما يؤدي إلى تدهور القدرة على الحركة أو اتخاذ القرارات التربوية السليمة بدرجات متفاوتة للطرفين أو لأحدهما بصورة أكبر من الآخرين.

4 - مرحلة التخبط والتفكك:

ونتيجة لفقدان قدرة السيطرة على الأمور التربوية في المؤسسات التعليمية سوف يحدث نوع من التخبط في القرارات، وتفكك الوحدات والأجزاء المكونة لقوة الأطراف المكونة للعملية التعليمية والمسببة لها.

5- مرحلة إعادة النظر واختيار أهداف بديلة:

ويصبح من الضروري إعادة النظر في حسابات كل طرف ومع أنه غالباً ما تظهر في هذه المرحلة بدايات الرغبة في تجاوز الموقف والخروج من المأزق نتيجة لتأثر الجميع في المؤسسة التعليمية بحالة التدهور.

وتمثل الخسائر المعنوية والمادية أهم عوامل الضغط على الأفراد المشاركين في الأزمة التربوية للتفكير السريع في إعادة النظر في مواقفهم ومراجعة النفس واختيار أهداف بديلة تساعد على تقبل ما يفرضه الواقع الجديد من النتائج، ومن التأثيرات المختلفة لعناصر الأزمة التربوية، وتمثل الأهداف البديلة أو الجديدة أهم عوامل تخفيف حدة الأزمة التربوية وليس معنى ذلك إنهاء الأسباب الحقيقية المسببة للأزمة التربوية.

وليس معنى النجاح في تجاوز الأزمة التربوية والقضاء عليها ضماناً لعدم حدوثها مرة أخرى فالأزمات التربوية لا تمنح المناعة للمنظمة التعليمية أو المجتمع أو المجال الذي حدثت فيه لأنها من الصعب أن تأتي مرة أخرى بنفس الأسلوب والحجم والآثار والمسببات، ولكنها تبدأ من حيث ما انتهت الأزمة السابقة.

سابعاً: المداخل المختلفة لدراسة الأزمات المدرسية

تعدد المداخل المختلفة لدراسة الأزمات المدرسية منها:

1 - المدخل السلوكي للأزمات المدرسية

Educational Crisis Managerial, Behavioural Approach

توجد ثلاث مجموعات متميزة للمدخل الإداري. المجموعة الأولى تعتنق وجهة نظر تاريخية واجتماعية فهم ينظرون للأزمات كنتيجة لعملية تراكمية، وأن الأزمات تعد شيئاً طبيعياً؛ حيث إنها تنتج عن تعقد التكنولوجيا، وتعتنق المجموعة الثانية وجهة نظر اجتماعية ونفسية وسياسية فهي تعتبر الأزمات نتيجة القرارات الخاطئة، وأن المسؤولية تقع على عاتق الأفراد والجماعات، بينما تحاول المجموعة الثالثة الجمع بين وجهتي النظر السابقتين، فهي تؤكد أن الأزمات ما هي إلا أحداث طبيعية تقع بسبب تعقد النظم والقرارات الخاطئة وأيضاً نتيجة للتفاعل بين النظم التكنولوجية والإنسان الذي يحاول إدارتها.

ويمكن تناول أسباب الأزمات التربوية من المفهوم الإداري أو المفهوم السلوكي في الآتي:

- البيانات والمعلومات الخاطئة.
- التفسير الخاطئ للأمور (التفكير العاطفي).
- الضغوط الخارجية (أولياء الأمور والمجتمع) والداخلية.
- ضعف المهارات القيادية التربوية (داخل وخارج القاعات الدراسية).
- الجمود والتكرار (الركود والاعتیاد على نمط معين ثابت ومتكرر).
- غياب أو تعارض الأهداف بين أطراف العملية التعليمية.
- البحث عن الحلول السهلة.
- سوء الإدارة

2 - المدخل الأيكولوجي للأزمات المدرسية :

Educational Crisis Ecological Approach

يهدف المدخل الأيكولوجي لدراسة الأزمات التربوية إلى توفير مؤشرات للتعرف على

إمكانية إدارة الأزمة من خلال الموارد المادية والبشرية المتاحة، وبدء الإجراءات المنظمة لجمع البيانات لتحديد القاعدة المتاحة لآليات العمل داخل الكيان التعليمي المستهدف، وتوفير خطوط إرشادية للبحث والدراسة في هذا المجال.

ويعتمد المدخل الأيكولوجي على عدة اقتراحات متعلقة بمواجهة وإدارة الأزمات

التربوية وهي:

- الكيان التعليمي المستهدف هو المكان الصحيح للدراسة واتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال اللازمة لمواجهة وإدارة الأزمة.
- الاهتمام بالتغيرات التنظيمية والخططية والسلوكية في المنظمات التعليمية.
- السعي لتحقيق الهدف النهائي، وهو استثمار المناخ من الموارد وتنميتها وتحسين توزيعها واستخدامها لتوفير الضرورات والاحتياجات اللازمة لإدارة الأزمة التربوية أو منع حدوثها.
- توفير المعلومات اللازمة عن الموارد وأنواعها وكميتها وكيفية الاستفادة منها وطرق الحصول عليها، واستخدام اللازم منها في إدارة الأزمة.
- العمل على إدخال أفكار جديدة تؤثر على الخطط التربوية الحالية والمستقبلية للأفراد والمنظمات التعليمية لمواجهة الأزمات بحيث تناسب مع التطوير الحادث في المجالات المختلفة.
- مشاركة القادة التربويين والعاملين في تحديد المشكلات والاحتياجات في تخطيط وتنفيذ برامج الاستعداد لمواجهة وإدارة الأزمات التربوية.
- ويمكن تناول أسباب الأزمات التربوية من المفهوم الأيكولوجي ما يلي :
- عدم تلبية التخصصات المختلفة لاحتياجات المجتمع .
- انخفاض مستوى التحصيل للطلاب في مراحل التعليم المختلفة وأثره على فشلهم في تأدية واجباتهم الوظيفية المختلفة.

- تخلف المناهج وعدم تحديثها وأثره على تطوير المجتمع.
- ضعف التمويل الحكومي والخاص في تحقيق المستوى المطلوب من التعليم من حيث الكم والكيف.
- فشل نظم التعليم ومحتواها في خدمة المجتمع من حيث حمايته من التطرف واللامبالاة والمشاركة في التنمية.

3- المدخل السيكولوجي (النفسي) Psychological Approach

هذا المدخل يركز في تناوله للأزمات على الفرد وطرق استجابته للأزمات، ويشمل نموذج الأزمة على أربع مراحل هي التهديد والتوتر أو الإجهاد ثم رد الفعل أو المواجهة وأخيراً الاضطراب. وتعتبر الأزمة تبعاً للمدخل السيكولوجي النفسي عرضاً عصبياً يتميز بالفجائية والعنف ويصاحبها قلق وهياج فهي نقطة تحول مصيرية في مجرى حدث ما.

4- المدخل السياسي The Political Approach

ويعتبر هيرمان Herman من رواد هذا المجال الذي أسهم بشكل كبير في دراسة الأزمات في العلاقات الدولية وكيفية إدارتها من خلال المبادرات السياسية، وأسهم بريتشر Brecher أيضاً في تطوير مدخل مفاهيمي في مجال الأزمات السياسية.

والأزمة من المدخل السياسي هي حدث مفاجئ يهدد المصلحة القومية وتتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانيات، ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة، فالأزمة هنا نقطة تحول في أحداث متعاقبة تصل إلى قمة الصراع الدرامي، وتحتاج إلى طريقة للمعاملة معها حتى لا تعود بالضرر على المصالح القومية للدولة.

5- المدخل الاقتصادي The Economic Approach

يعتبر (سلاتر Slatter) من رواد هذا الاتجاه ، وقد ركز على التحليل الاقتصادي

للمؤسسات ، وقام بتطوير نظريات تنبؤية لإعطاء مؤشرات إمكانية تعرض المؤسسات للأزمات ، وتناول سلاتر متغيرات ثلاثة مهمة في الأزمات التنظيمية ، وهي الخصائص البيئية والخصائص الإدارية والخصائص التنظيمية.

وتحدد الأزمة من وجهة النظر الاقتصادية بالنظر إلى متغيرات منها التضخم والبطالة والركود والكساد.

6- المدخل الاجتماعي Sociological Approach

يركز هذا الاتجاه على الأزمات التي تؤثر على الجماعات والمجتمعات مثل المجاعات والزلازل ويعتبر Quarantelli من رواد هذا المدخل الذين اهتموا بدراسة رد فعل المجتمعات تجاه الأزمات الداخلية والخارجية.

وتشير الأزمة الاجتماعية إلى تلك المرحلة التي تتفاقم عندها التناقضات الداخلية لأي نظام اجتماعي؛ حيث تعد تجسيدا لتفاقم هذه التناقضات.

ثامنا: الأزمات التي تواجه المدارس

فيما يلي اهم الأزمات المدرسية التي تواجه المدارس .

1- تسمم طلاب المدارس :

أشار أحد التقارير إلى أزمات وكوارث تسمم طلاب المدارس؛ حيث تحدث هذه الأزمات في المؤسسات التعليمية بمراحلها المختلفة ، وكان طلاب المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية هم أصحاب النصيب الأكبر ، فلقد بلغ عدد الأزمات الخاصة بهم (15) أزمة تسمم وبلغ عدد المصابين (558) طالبًا.

2- أزمات الشغب والعنف :

حيث رصد نفس التقرير السابق إضراب (400) من طلاب مدارس جمال عبدالناصر القومية احتجاجاً على نقل مدير المدرسة ، وكان هناك (7) أزمات لشغب وعنف الطلاب أسفرت عن إصابة (50) شخصاً ، ويرجع هذا إلى انتشار ظاهرة العنف بين طلاب المدارس . وكذلك يوضح أحد التقارير أن من يلاحظ سلوكيات تلاميذ المدارس يستطيع رصد مظاهر العنف السائد في العلاقات بينهم مما يشير إلى تفاقم حدة الأزمة الأخلاقية والسلوكية التي تحتاج إلى وضع استراتيجية للحد منها والتحكم فيها .

ويظهر العنف بين طلاب المدارس في صورة اعتداء الطلبة على زملائهم أو تحطيم أثاث المدرسة أو الاعتداء على المدرسين وأعضاء الهيئة الإدارية بالمدرسة أو الانضمام إلى بعض التنظيمات المنحرفة أو حالات الغش الجماعي .

وانتشار ظاهرة العنف في الآونة الأخيرة على المستوى العالمي والمحلي هيأ المناخ للترويج لها على المستوى المؤسسي ، إذ نجد طلبة في مقتبل العمر يحملون الآلات الحادة ، ويعتدون على زملائهم ومدرسيهم بمختلف أنواع العنف مما يؤدي إلى فقدان الأمن والأمان داخل هذه المدارس .

→ أزمة الإدمان والمخدرات :

يشير أحد التقارير إلى وجود الطلاب الذين يدخنون وأن البعض منهم يتعاطى المخدرات . ويعتبر انتشار تعاطي المخدرات بين الشباب هو أكثر الأزمات التي يمر بها المجتمع لأن الإدمان لا يقتصر أثره على الشخص فقط ولكن له أثره السيئ على من يحيطون به .

4- أزمة انبهار المدارس :

يأخذ هذا النوع وضعاً خاصاً لما له من حساسية وما يسببه من إثارة للرأي العام ، وخاصة عند وقوع ضحايا من التلاميذ، وفي هذا رصد أحد التقارير (3) أزمات خاصة بالمدارس منها انبهار سور مدرسة دقيراط الثانوية مما تسبب في مصرع (4) طلاب وإصابة (16) آخرين .

ومن أمثلة الأزمات التي تحدث في المدارس:

- نشوب حريق بالورش والمعامل.
- انهيار السلم أو السور أو أدوات المياه على بعض الطلاب.
- الموت المفاجئ لأحد الطلاب أو العاملين بالمدرسة.
- سرقة الورش والمعامل.
- سرقة ختم شعار الجمهورية.
- غياب أغلب المعلمين عن الحصص الأولى.
- اعتداء بعض أولياء الأمور على المعلمين داخل المدرسة.
- حدوث ماس كهربائي.
- حدوث صعق كهربائي.
- وفاة طالب أو معلم داخل المدرسة أو خارجها.

وهذه الأزمات وغيرها التي تعاني منها المدارس تتطلب العمل من جهة والمسؤولين عن

التعليم والعمل على مواجهتها والتقليل من آثارها.

الفصل السادس

القيادة التربوية والتعامل مع الأزمات المدرسية

- مقدمة
- مبادئ إدارة الأزمات في المدارس.
- مراحل إدارة الأزمات في المدارس.
- استراتيجيات التعامل مع الأزمات المدرسية.
- مديرو المدارس والتعامل مع الأزمات المدرسية.
- أنماط سلوك المديرين في التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة.
- مديرو المدارس كقادة وقت الأزمة.
- تجارب حديثة في إدارة الأزمة المدرسية.

الفصل السادس

القيادة التربوية والتعامل مع الأزمات المدرسية

مقدمة :

تقوم إدارة الأزمة على استراتيجية تنظيم الجهود من خلال الإطار المؤسسي جنباً إلى جنب مع استثمار الجهود الفردية غير المنظمة، فالأزمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالإنسان، ولذلك تتعدد المفاهيم الخاصة بإدارة الأزمة طبقاً لإمكانات الدولة وقدرة جهاز الإدارة والأهداف القومية المصاغة من خلال السياسة العامة للدولة.

ويقصد بإدارة الأزمة تدريب العاملين على كيفية مواجهة الأزمات والمشكلات وحلها عن طريق الأسلوب العلمي، والتوصل إلى حلول لكل مشكلة وراة فإدارة الأزمة في مجال التربية تعني تدريب الطلاب على إدارة الأزمات المدرسية وتنمية القدرة على اتخاذ القرار في المواقف التي قد يتعرضون لها في حياتهم ، وهذا الاتجاه يحتاج إلى مهارات تفكير ومفاهيم وقيم غير تلك التي تحتاجها الأساليب المعتادة في مواجهة الأزمات والكوارث.

فإدارة الأزمة هي قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفاعلية وكفاءة بهدف تقليل التهديدات لصحة وأمان الأفراد والخسائر في الأرواح والممتلكات وللآثار العكسية على استمرار أنشطتها وعملياتها الطبيعية.

فهي الإدارة التي تعمل على التغلب على الأزمة بالأدوات الإدارية العلمية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، وتقوم إدارة الأزمات على التدخل في الأزمة في مراحلها الثلاثة مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة أثناء وقوع الأزمة ومرحلة ما بعد وقوع الأزمة.

وهي مجموعة من الإجراءات والاستراتيجيات التي ينبغي اتباعها داخل المدرسة من أجل استشعار الأزمات قبل حدوثها عن طريق الاتصال بالمنظمات والهيئات الأخرى، ولكيفية التعامل معها بكفاءة وفعالية حال حدوثها بهدف الحد من آثارها على المدرسة وبشكل لا يعطل سير العمل

الطبيعي داخل المدرسة.

والهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة وعالية فعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها والتحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها، وتقليل أضرارها وتوفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية.

أولاً: مبادئ إدارة الأزمة في المدارس

ولإدارة الأزمة مبادئ تجملها الدراسة في الآتي:

- ضرورة التحديد الواضح للهدف من وجود إدارة للأزمات.
- الإعداد والتخطيط المسبق للأزمات المحتملة ورصد المتغيرات البيئية المولدة للأزمات مع إعداد سيناريوهات المواجهة.
- توفير المعلومات الصحيحة والكافية.
- توفير نظام جيد للاتصالات سواء كانت اتصالات داخلية حيث تلعب دوراً كبيراً في عملية جمع المعلومات وتحليلها أو اتصالات خارجية من شأنها أن تُعرف الإدارة بالبيئة المحيطة بالأزمة.
- توفير القيادة الرشيدة غير الانفعالية والتي يتوافر لها ثقافة إدارية ملائمة وثقافة عامة حتى يمكنها التعامل مع الأزمة بأسلوب علمي.
- العمل على استعادة النشاط بصورة طبيعية بعد حدوث الأزمة في أقرب وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.
- تحليل وتقييم الأزمات السابقة وكشف أي قصور أو خلل في عملية مواجهتها أو الإعداد لها لمحاولة منع تكرارها مرة أخرى أو على الأقل تحسين أسلوب الإعداد والمواجهة .
- فإدارة الأزمات إذا سلسلة من الأنشطة المحددة التي تهدف إلى العمل على تقليل الخسائر والمساعدة في السيطرة على الموقف .

وتسعى إدارة الأزمات إلى تحقيق العديد من الغايات والأهداف الأساسية من أهمها تجنب الانهيار التام والتوازن داخل المنظمة والتوفيق بين الحاجة إلى حماية المصالح المعرضة للخطر، والرغبة في

تجنب التصعيد غير المرغوب فيه للأزمة، وتأمين الأهداف الأساسية والعمل على عدم خروج الموقف عن نطاق السيطرة وتحوله إلى مرحلة التصعيد في ظل ما يحيط به من توازنات وتداعيات .

وتحقيق درجة استجابة سريعة وفعّالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة لدرء أخطارها والتحكم فيها واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها، وتوفير الدعم الضروري لإعادة التوازن في التنظيم إلى حالته الطبيعية .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك فرقاً بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات، فإدارة الأزمة هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، وهو عمل متكامل شامل يستمد شموله من شمولية الأزمة وامتدادها للتغلب على الأزمة وأيضاً في هذا الامتداد.

في حين أن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً بحيث تغطي الأزمة الجديدة المتفعلة على المشكلة القائمة، وبحيث يصبح الكيان الإداري ضحية تعاقب العديد من الأزمات المتوالية والتي لا تترك مجالاً إلا واجتاحتها بأعاصيرها الساحقة الماحقة .

ولإدارة الأزمات بصفة عامة وإدارة الأزمات في المدارس بصفة خاصة أهمية تتمثل في الآتي:

1. تقليل الهدر أو الضياع في الموارد وذلك لأن الموارد التي تستهلك نتيجة وقوع الأزمة تعتبر موارد ضائعة بالكامل.

2. الحد من النتائج (الأثار) المعوقة لحالة عدم التأكد والخسائر العارضة المحتملة من خلال تقليل درجة احتمالية وقوع الأزمة وتوقع (الإحساس) الأزمات المتوقعة لمنع حدوثها، وتوفير الثقة والاستقرار والأمن لدى جميع فئات المجتمع المدرسي، والتحرك المنتظم للبدائل في التعامل مع الأزمة والمواجهة القوية وتحقيق السيطرة الكاملة على مواقف الأزمة، وتوفير نظام على أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية تحقق تدفق المعلومات وانسيابها، وترشيد

استخدام الإمكانيات المادية والبشرية بالقدر الضروري، وتكوين سمعة إيجابية في المجتمع الخارجي نحو المدرسة وزيادة إنتاجية العاملين في المدرسة .

ثانياً: مراحل إدارة الأزمة

يتفق الباحثون في مجالات العلوم المختلفة ، وأساتذة علم إدارة الأزمات أن إدارة الأزمة، وقد صنفت إلى ثلاث مراحل وآخرها صنفتها إلى خمس مراحل، وقد جاءت هذه المراحل كالتالي :

المرحلة الأولى : اكتشاف إشارات الإنذار Signal Detection

تهتم هذه المرحلة بفترة ما قبل الأزمة، حيث تكمن الصعوبة في تلك المرحلة في أن المؤسسة تتلقى إشارات عديدة ومتنوعة من كافة الاتجاهات الأمر الذي يحتم على المؤسسة أن تتعلم كيف يمكن الفصل بين الإشارات المختلفة واستخلاص ما ينذر منها بوقوع أزمة وشيكة، الأمر الذي يحتم على المؤسسة أن يكون لديها نظام محكم لاكتشاف الإشارات الدالة على قرب وقوع الأزمة.

المرحلة الثانية : الاستعداد والوقاية Preparation, Prevention

تهتم هذه المرحلة أيضاً بفترة ما قبل الأزمة فلا بد أن تتوفر الاستعدادات اللازمة للوقاية من الأزمات، وتهدف الوقاية إلى اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها بشكل مبكر، وتشكيل فريق إدارة الأزمات وتدريبه من خلال سيناريوهات تخيلية للأزمات والتأكد من وجود الاتصالات الفعالة داخلياً وخارجياً.

فالهدف من هذه المرحلة هو السعي من أجل منع وقوع الأزمات بالإضافة إلى إدارة الأزمات التي تقع بشكل جيد.

المرحلة الثالثة : احتواء الأضرار وتقليلها Containment Damage Limitation

وتهتم هذه المرحلة بالتعامل مع الأزمة حالة حدوثها، ويجب على الإدارة في هذه المرحلة التركيز على التحكم في التأثيرات الناتجة عن حدوث الأزمة والحيلولة دون امتدادها إلى مناطق أو نظم أخرى داخل المنظمة، ولا شك أن كفاءة وفاعلية هذه المرحلة تعتمد إلى حد كبير على مرحلة الاستعداد.

المرحلة الرابعة : استعادة النشاط Recovery

وهي إعادة الأحوال على ما كانت عليه، ويجب أن يتوافر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط فهي تمثل عملية ترميم ما حدث.

ويرى مايرز Myers أن هناك ثلاثة اعتبارات أساسية لتحقيق الكفاءة والفاعلية في عملية إعادة التوازن.

- الرغبة والحرص على إعادة التوازن.
- المعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن.
- القدرة على إنجاز فاعليات مرحلة إعادة التوازن .

حيث تشمل هذه المرحلة أيضاً إعداد وتنفيذ برامج قصيرة المدى لإعادة سير العمل الطبيعي، والهدف من هذه المرحلة هو تحديد الإجراءات الضرورية لاستعادة الوضع الطبيعي بسرعة.

المرحلة الخامسة: التعلم Learning

تهتم هذه المرحلة أيضاً بفترة ما بعد وقوع الأزمة وذلك من خلال إعادة التقييم لنقاط القوة والضعف في عملية إدارة الأزمة، والاستفادة من الدروس المهمة في مواجهة الأزمات السابقة أو التي حدثت في أماكن أخرى. والتعلم من الأمور الحيوية للمنظمات حتى تتمكن من إدارة أزماتها بكفاءة عالية، فإذا كان الوجه الأول للتعليم هو استخلاص الدروس المستفادة فإن الوجه الآخر له هو التنبؤ بالأزمات المحتملة، ورصد ما نطلق من إشارات تحذير بواسطة نظم الإنذار المبكر حتى يتسنى الإعداد لمواجهةها.

وهناك من يقسم مراحل إدارة الأزمة إلى المراحل التالية :

- مرحلة ما قبل الأزمة.
- مرحلة أثناء الأزمة.
- مرحلة ما بعد الأزمة.

وهي على النحو التالي:

1- مرحلة ما قبل الأزمة Before the Crisis

وهي مرحلة تتم فيها الإجراءات التي تساعد على التوقع السليم للأحداث الحرجة وتشخيص الأحداث قبل وقوعها ومعالجتها قبل تحولها لأزمات، ويوضح "روبن كوهن" Robin Cohn أهمية هذه المرحلة لضمان المساندة أثناء الأزمات الحرجة .

وتستدعي متغيرات العصر وإيقاعها السريع وتتابعاتها المتسارعة للاستشعار بالأزمات والتنبؤ بها Predication Crisis قبل وقوعها ورصدها ومعرفة عناصرها لإعداد سيناريو التعامل معها، والتنبؤ هو العنصر الجوهرى في هذه المرحلة للتمكن من التحكم لتجنب إحداث الضرر بالطلاب والمحيطين بهم، وبالمدرسة ككل.

وتهدف هذه المرحلة إلى توفير نوع من التدخل لتقليل أو لمنع حدوث الأزمات؛ وهذا هو الطريق إلى إدارة ناجحة للأزمة، وتشمل هذه المرحلة وضع الخطط لإدارة أزمة محتملة، وتحدد هذه الخطط نوع الأزمة ونوع الأشخاص الذين يتم استدعاؤهم للمساعدة ووضع الخطوات المحددة التي يتم اتباعها خلال أو بعد الأزمة .

2- مرحلة أثناء الأزمة Durning the Crisis

وهي مرحلة يتم فيها إجراءات لتدعيم أطقم معالجة الأزمات بالبيانات والمعلومات اللازمة بما يساعدهم على مراقبة الأحداث ، ومعرفة أسبابها وبالتالي يسهل لهم التعامل معها كما يتم إمدادهم ببدائل القرارات المتخذة في مثل هذه الأزمات، فهذه المرحلة تعني أننا أمام أزمة وعلينا التصرف إزاء ما نحن فيه، وغالباً ما يتم هذا التدخل بخطوات متتالية منطقياً، وتراعى خطة التدخل الفعالة في الأزمة السلامة البدنية والصحية للطلاب والمعلمين والمديرين وفرق المساندة المدرسية. وعلى الرغم من اختلاف خطط التدخل من المدرسة لأخرى فإن أية خطة للتعامل مع الأزمة سوف تأخذ بعين الاعتبار خطوات التدخل التالية في ضوء تفهم موقف الأزمة:

○ تقدير الأزمة Assessment.

- ازدياد التفسير والتوضيح الانفعالي وفهم الأزمة.
- إيجاد حلول ممكنة.
- تقرير التدخل وتقديم الإسعافات النفسية الأولية.
- إجراءات التدخل والإرشاد في المدرسة وفي الأسرة .

3- مرحلة ما بعد الأزمة After the Crisis

وفي هذه المرحلة يتم مساعدة الطلاب والعودة إلى الأوضاع الطبيعية بالإضافة إلى تقييم عملية المواجهة ومراجعة خطة الطوارئ ثم استخلاص الدروس المستفادة من أجل التعلم، ويقوم المدير في هذه المرحلة بعقد اجتماع مع فريق الأزمات متضمن الأخصائي الاجتماعي والنفسي والقيام بإعداد بيان رسمي للرد على الاستفسارات وتحديد الطلاب والعاملين المتأثرين بالأزمة وعلاقتهم بالمصابين والاستعانة بمؤسسات المجتمع المحلي عند الضرورة .

ويحتاج المديرين لمواجهة المخاطر لأساليب متطورة ومناسبة تساعد على التقييم وصنع القرارات المناسبة وتنفيذها مع تجنب آثارها السلبية تحت ظروف عدم التأكد الذي تمثله المخاطر.

ثالثاً: استراتيجيات التعامل مع الأزمات

تمثل استراتيجيات التعامل مع الأزمة في أية مؤسسة ومنها المؤسسات التعليمية مجموعة المناهج المختلفة التي يمكن استخدامها في التعامل مع الأزمات، ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي :

1- استراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة .

وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالة :

- المواجهة مع الأزمة المجهولة حيث لا تتوفر المعلومات الكافية.
- المواجهة مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم.
- المواجهة مع الأزمات التي تؤكد المعلومات أهمية استخدام العنف بها.

2- استراتيجية وقف النمو :

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع ، وبذل الجهد لمنع تدهوره، وفي الوقت نفسه السعي إلى تقليل مشاعر الغضب والثورة وضمان عدم الوصول إلى درجة الانفجار.

وتستخدم هذه الاستراتيجية في الحالات التالية :

○ قضايا الرأي العام والجهاهيري.

○ الإضرابات العمالية.

3- استراتيجية التجزئة :

تعتمد هذه الاستراتيجية على الدراسة والتحليل الكافي والدقيق للعوامل المكونة والقوى المؤثرة والعلاقات الارتباطية بينها ، وبصفة خاصة في الأزمات الكبيرة والقوية والتي تشكل تهديداً كبيراً عندما تكون مجتمعة في كتلة واحدة وتحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل مما يسهل التعامل معها. وتركز هذه الاستراتيجية على :

○ ضرب الروابط المجمععة للأزمة لتجزئتها.

○ تحويل العناصر المتحددة إلى عناصر متعارضة.

4- استراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة :

يمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات معينة تأثيراً شديداً على قوة الأزمة وشدة تأثيرها، وتركز هذه الاستراتيجية على التأثير على هذا الفكر وإضعاف المبادئ أو الأسس التي يقوم عليها بحيث ينصرف عنه بعض القوى المؤيدة وإضعاف الضغط الدافع لظهور ونمو الأزمة.

5- استراتيجية دفع الأزمة للأمام :

وتهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم وتصلح هذه الاستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة.

6- استراتيجية تغيير المسار:

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها .

7- استراتيجية الهروب من الأزمة :

وتختلف أشكال الهروب من الأزمة حيث تأخذ صوراً مختلفة منها :

- الهروب المباشر: مثل ترك مجال للأزمة وتأثيرها نهائياً والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في المواجهة واستعداده لتحمل تبعات هذا الهروب.
- الهروب غير المباشر: وذلك عن طريق الإصابة الحقيقية ببعض الأعراض الصحية التي تستدعي النقل بعيداً عن مجتمع الأزمة أو الإصابة المصطنعة التي تحقق نفس الغرض.
- التنصل من المسؤولية: عن طريق إلقاء المسؤولية على الآخرين وتبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة بأسباب منطقية تبدو سليمة في ظاهرها.
- التركيز على جانب آخر: حيث يعمل المسؤول على تحاشي الفشل المتوقع في مواجهة الأزمة بالتركيز على جانب آخر من الموضوع وليس في صميم الأزمة.
- الإسقاط: حيث يعمل المسؤول على تغطية تصوره في مواجهة الأزمة بتركيز الأضواء على عيوب الآخرين والقصور في أدائهم.

8- استراتيجية القفز فوق الأزمة :

ويتركز هذا الأسلوب على الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة، وأن هناك خبرة في التعامل معها أو هناك أوجه تشابه فيها مع الخبرات القديمة ، ويؤدي ذلك إلى تناسي العوامل الجديدة والأكثر غموضاً، وتجاهل تأثيرها كلياً أو جزئياً كما لو كانت غير موجودة أصلاً.

ويؤدي هذا الأسلوب غالباً إلى ترك النار تحت الرماد حيث قد يعتقد المدير نفسه والمحيطون به في مجتمع الأزمة أنه قد تم السيطرة عليها في حين أنها تستعد للظهور مرة أخرى ،

ويكون تأثيرها أكثر قوة .

9- استراتيجية استخدام الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات :

يمثل المنهج العلمي في مواجهة الأزمات الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة عليها وتوجيهها إلى مصلحة مجتمع الأزمة، ولم يعد هناك مفر من اتباع الأساليب العلمية والتفكير الابتكاري في المواجهة مع الأزمة، وعدم امتدادها أو تدهور الأحداث.

أ- الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة :

والهدف من الدراسة المبدئية هو :

- تحديد العوامل المشتركة في الأزمة.
- تحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف.
- تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف.
- ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها.
- تحديد القوى المؤيدة والمعارضة.
- تحديد نقطة البداية للمواجهة.

ب- الدراسة التحليلية للأزمة :

إن تحليل الموقف وتقسيمه إلى أجزاء يتيح الآتي :

- التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب.
- التأكيد واليقين من الأسباب.
- دور المكون البشري ومدى تأثيره في ظهورها.
- دور المكون الطبيعي (العوامل الطبيعية).
- دور المكون الصناعي أو التكنولوجي وأسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة.
- عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ونسبة تأثير كل منها على حدوث الاشتعال في الموقف.

- المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة.
 - توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وأثر الوقت على انتشارها.
 - تحديد الإمكانيات المتاحة بصورة مباشرة والإمكانيات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها.
- ونائج التحليل السابقة للموقف تمثل قاعدة معلومات مهمة للتعامل مع الأزمة ، ويتطلب ذلك سرعة تحويل هذه المعلومات إلى بيانات كمية يمكن استخراج المؤشرات من خلالها باستخدام العقول البشرية أو الإلكترونية في ضوء ما تتيحه الظروف والإمكانيات .

رابعاً: مديره المدارس والتعامل مع الأزمات المدرسية

- يعد التعامل مع الأزمات المدرسية أحد المحكات الرئيسية التي تظهر مدى كفاءة الإدارة في المواقف الصعبة، وهي التي تحدد بشكل كبير مدى قدرة مديري المدارس بصفة عامة والمدارس الصناعية بصفة خاصة على تحليل الأزمة واتخاذ القرار لمواجهتها، ومن ثم فإن التعامل مع الأزمات يتم بسلسلة متكاملة مترابطة من الخطوات المتتابعة على النحو التالي :
- تقدير مواقف الأزمة: يقصد به تحديد جملة الأداءات، شاملة تقدير مكونات هذه التصرفات وما وصلت إليه الأزمة من نتائج وردود أفعال وتحليل لمضمون العلاقات وأسباب نشوء الأزمة وتطورها.
 - تحليل الأزمة: تحليل الأزمة بقصد فهم طبيعتها حيث إنها تساعد الفرد على تحليل الموقف وتحديد مكوناته وإدراك العلاقة بين كل منها، وإعادة تنظيمها بهدف اكتشاف الأطراف التي شاركت في تشكيل الأزمة والأهداف الحقيقية التي يسعون إلى تحقيقها.
 - التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة: وهذه المرحلة تمثل وضع الخطط والبرامج لمواجهة الأزمة، منها تحديد أسباب الأزمة وتوزيع الأدوار على فريق إدارة الأزمة وتكليفه بمهام التدخل لمعالجتها وتحديد ما يحتاجه الفريق من استعدادات للتعامل مع الأزمة.

- التدخل لمعالجة الأزمة: وهي المعرفة والإحاطة الشاملة والكاملة للسيناريوهات البديلة لإدارة الأزمات وتوزيع الأدوار على فريق المهام الأزومية.
- هذا ولقد وضع الفكر الإداري الحديث عدداً من الخطوات يمكن إتباعها عند حدوث الأزمة، وهي كما يلي:
- تكوين فريق عمل لوقت الأزمات وإمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات.
- تخطيط الوقت أثناء الأزمات والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمة.
- الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات مما يشعرهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل.
- الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة وإشعال روح الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول وآراء غير مسبقة.
- حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة، ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة.
- تقلل التغيير وقت الأزمات.
- العمل على حصر الأزمات التي من المتوقع أن تحدث في الحاضر والمستقبل والعمل على دراستها ووضع بدائل للحلول المناسبة.
- والأزمات المدرسية تحتاج إلى تعامل خاص من المدير والمشرف على مراحل الأزمات سواء قبل ظهورها أو أثناء وقوعها أو بعد التغلب عليها، إن المدير الناجح هو الذي يعد العدة اللازمة لمواجهة الأزمات المدرسية.
- ومن الإجراءات المتبعة في التعامل مع الأزمات المدرسية والواجب على مديري المدارس بصفة عامة ومديري المدارس الصناعية بصفة خاصة إتباعها ما يلي:
- تبسيط الإجراءات: وتعني تسهيل حركة اتخاذ القرار وسيره ووصوله إلى المنفذين بأسرع وقت وبالطريقة والسبل الصحيحة ليتمكنوا من تحريك العملية الإدارية كاملة نحو الهدف المرسوم لكل مدير وإدارة داخل المدرسة، وتبسيط الإجراءات سلاح أولى وقائي ضد

- حدوث الأزمات أصلاً تم محاصرتها وتقليل مخاطرها. وتبسيط الإجراءات من شأنه أن يقلل المدة الزمنية اللازمة لاتخاذ القرار وبالتالي يساهم في حل الأزمة وهي في مرحلة النشوء مما يقلل فرص تفاقمها وصعوبة حلها.
- الشعور بالمسؤولية والتفاعل الإداري.
- يمثل الشعور بالمسؤولية من كل أطراف الجهاز الإداري بالمدرسة قضية في غاية الأهمية لنجاح العملية الإدارية والتغلب على كل حادث يحدث أو أزمة تظهر، والشعور بالمسؤولية يعني تحمل العبء كاملاً وعدم الهروب إلى الخلف بل دائماً إلى الأمام لحمل الجهاز الإداري بالمدرسة إلى النجاح للإنتاج، ومن أعظم مكاسب الشعور بالمسؤولية وتحمل الواجب الحضور الدائم للمدير والمستمر في كل موقع من مواقع الجهاز الإداري بالمدرسة، وهذا الحضور يمثل الاستعداد التام للسيطرة على مظاهر الأزمات وقيادة فريق العمل لمواجهة الأزمات قبل ظهورها.
- الموازنة الموضوعية بين البدائل المتاحة واختيار أقربها إلى حل الأزمة وتحقيق مصلحة العمل.
 - التفاؤل وعدم التشاؤم.

خامساً: أنماط سلوك المديرين في التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة

- توجد خمسة أنماط لسلوك المديرين في التعامل مع الأزمات، وتتناولها الدراسة كالاتي :
- الاجتناب أو الإنكار: قد يسلك المدير مسلك الانسحاب في مواجهة الأزمة كأن يتجنب حضور اجتماع المواجهة أو يؤجل مقترحات الحل لموعد آخر.
 - التهذبة: قد يسلك المدير هذا المسلك في مواجهة الأزمات على اعتقاد منه بأن مرور الوقت كفيل بعلاج هذا الموقف، وأن الأمر لا يستدعي كل هذا التوتر وأن هدوء الأعصاب ومنع التوتر وتعاون الجميع يمكن من الوصول إلى الحل.
 - الحل الوسط: قد يلجأ المدير عند مواجهة الأزمة إلى اتخاذ حل وسط يحقق نصف الأهداف

- وفي اعتقاده أن ذلك أفضل من خسارة كل الأهداف.
- الإيجار والقوة: يعتمد المدير هنا على قوة التهديد لأطراف الأزمة بحيث يكون الحل المقترح لصالح أحد الأطراف دون الآخر ولا شك أن بعض الأزمات يصلح معها توقيع العقاب ، ولكن الكثير من الأزمات لا يصلح معها مثل هذا النمط، وإن كان استخدام الإيجار والقوة مطلوبين في حالتين على وجه التحديد:
 - عند اتخاذ قرار سريع مُسكن للموقف ومنع تدهوره وتزايدده .
 - عند موقف صعب يتعلق ببقاء المؤسسة ونموها.
 - المواجهة: وهذا النمط من السلوك يعتمد على اعتراف المدير صراحة بوجود أزمة أو موقف صعب، ثم يتم تقييم هذا الموقف وتحليله لمعرفة أسبابه والتفكير في بدائل الحلول لاستقرار الرأي على أفضل هذه الحلول لاتخاذها في مواجهة الموقف بصورة علمية، ولا شك أن أفضل أنماط سلوك المديرين هو هذا السلوك للأسباب الآتية:
 - عدم المواجهة لحل الموقف الصعب له تأثير سلبي عميق على المؤسسة.
 - المواجهة المتأنيبة العملية تمنع من تولد مواقف مماثلة مستقبلاً.
 - المواجهة العلمية تسمح بعلاج الموقف بأقل التكاليف والخسائر.
- وقد ذكر محمد فتحي، سيد الحوارات أنواع القادة وقت الأزمة كالتالي :
- 1 - القائد الدكتاتوري المستبد: ويقوم القائد الدكتاتوري بالآتي في تعامله مع الأزمة:
- يجب السيطرة والسلطة.
 - يخشى من فقدان السيطرة والخوف الدائم من الفشل.
 - يتوتر جداً عند معالجة الأزمات التي تواجهه.
 - لديه يقظة مستمرة ويطلب النتائج حالاً.
 - يتخذ كل القرارات بمفرده وبسرعة.
 - يطلب طاعة الآخرين ويخمد أي صراعات مخالفة له.

- يفرض خطة معالجة الأزمة على العاملين معه ويلزمهم بالتنفيذ.
- يتصرف بمفرده ولا يخضع لأحد ويفرض على الجميع أن يخضعوا له.
- يقلل من قيمة العاملين معه في معالجة الأزمة وعليه يقل تجاوبهم معه فيما يحدث.
- يكبت العاملين في الأزمة فيحرمهم حرية التحدث عن الأخطاء أو لفت النظر إليه فتكون النتيجة هي تفجر أبعاد الأزمة وبكافة جوانبها ويغرق الجميع.
- يحاول الخروج من الأزمة بسرعة ليستريح.

2- القائد البيروقراطي: يقوم القائد البيروقراطي بالآتي في تعامله مع الأزمة :

- يريد العيش في سلام والبقاء دونما أزمات.
- يخشى الطرد من الوظيفة إن قاد الأزمة بنفسه وفشل.
- يتهرب من صناعة القرارات ويرفعها إلى أعلى.
- يستوفي الشكل ويوحي لك أن لديه كل المستندات الدالة على اهتمامه بالأزمة.
- ينكر وجود أزمات ابتدائية.
- يستخدم كافة التبريرات بنقص البيانات لتأجيل اتخاذ القرار.
- لا يمثل من يقودهم لحل الأزمة فهو يحفظ مكان ومكانته على طريق جهاز مكنتي يباعد بينه وبين العاملين معه في حل الأزمة.
- يوزع المسؤولية على عدد من الأفراد فلا تبدو أمامه ملامح الأخطار.
- أهم دور عند قيادة الأزمة هو متابعة الإجراءات أولاً وسرعان ما تتحول الإجراءات البيروقراطية إلى وسيلة لتغطية فشله في علاج الأزمة.
- يعتقد أن فريق العمل العاملين معه على صواب ودراية تامة بإجراءات علاج الأزمة والنتيجة بالطبع عكس ذلك ، وفي نجاح الأزمة في القضاء عليه.
- ضعيف الثقة في نفسه.

3- القائد الفوضوي: ويقوم القائد الفوضوي بالآتي في تعامله مع الأزمة :

- يسمح لرجاله بحرية التصرف في علاج الأزمة.
- كل فرد هنا يحدد هدفه ويختار الوسيلة التي يراها من وجهة نظره مناسبة للوصول إليه أي أن كل فرد يعمل ما يراه مناسباً فالنظام غير موجود والمسؤوليات غير محددة والهدف غير واضح.
- لا يبذل جهداً يذكر في تنظيم شؤون معالجة الأزمة والتنسيق بين رجاله.
- يتوسع في تفويض السلطة وعمومية التعليمات.
- بسببه تعمم الفوضى ويشيع الإهمال وتتفاقم الأزمة البسيطة إلى أزمات عميقة الأثر والتأثير.

4- القائد المجامل الودود: ويقوم القائد المجامل الودود بالآتي في تعامله مع الأزمة:

- يرغب دائماً أن يكون محبوباً بين الآخرين ويوفر دائماً جواً ودياً ومرحاً.
- يخاف من تكدير جو الحب والرضا بسبب الأزمات.
- إذا حدثت الأزمة يتمتع بهدوء ظاهري عجيب.
- يترك لمن حوله اتخاذ القرار فرأيهم الذي يتفقون عليه هو رأيه أيضاً.
- يطلب دائماً بيانات إضافية حتى يتأخر في اتخاذ القرار.
- يعتمد على التنظيم غير الرسمي إذا ما واجهته الأزمة.
- الرقابة والإشراف لديه خفيفة جداً.
- لديه دائماً ما يبرر به أخطاء الغير.
- متساهل ومتسامح.
- الوقت لا بداية ولا نهاية له لديه.

6- القائد المباشر (الأوتوقراطي):

ويقوم القائد المباشر (الأوتوقراطي) بالآتي في تعامله مع الأزمة :

- يتحدث باسم المجموعة.

- يعلم أفراد المجموعة بما هو متوقع منهم.
- يتخذ قرارات دقيقة.
- يتحدث باسم المجموعة عندما يأتي مسؤول أكبر منه لموقع الأزمة.
- يتحمل المسؤولية الكاملة عندما تتفاقم الأمور نحو الأسوأ.
- يحدد جدول عمل لعلاج الأزمة.
- يحول الفوضى إلى نظام.
- يتصرف بدون استشارة المجموعة.
- لا يسمح للأفراد معه بأية حرية في العمل.
- يطلب من مجموعة العمل معه أن يتبعوا قواعد وقوانين محددة.

7- القائد الميكيا فيللي: ويقوم القائد الميكيا فيللي بالآتي في تعامله مع الأزمة:

- يتمتع بالرفق واللين.
- في وقت الأزمة يحس بنبض الأغلبية ويختار البدائل التي تواجهه أقل مقاومة لدى أكبر وأقوى القطاعات.
- هدفه في الأوقات العادية تحقيق الشعبية فينفذ ما تقره الأغلبية ويتعد عما يفقده مكانته وشعبيته.
- يستطلع الآراء بشكل مباشر ويعرف اتجاه الرياح.
- يعتمد على اللجان بشكل صوري لإعطاء إحساس بالديمقراطية.
- يعشق التغيير السلمي دون صراع من خلال المكائد.
- يناقش الأفراد المخالفين لرأيه فرادى ويقهر الضعفاء أمام الآخرين.

8- القائد الديمقراطي: ويقوم القائد الديمقراطي بالآتي في تعامله مع الأزمة :

- يشارك مقترحات وأفكار رجاله في علاج الأزمة فلا يعاملهم كآلات التي تعمل في صمت وتطيع طاعة عمياء بل يعاملهم كأفراد متفاهمين متعاونين.

- يعمل على إيجاد قنوات اتصالات فعالة بينه وبين الآخرين.
- يتفاعل مع المجموعة ويصبح واحداً منهم.
- يصعب أن تميز بينه وبين العاملين معه وقت الأزمة.
- تتم مناقشة الأزمة بحرية وبروح المبادرة والإنكار مع حفظ النظام.
- تنبع القرارات من الجماعة نفسها فكل فرد يدرك مكانه ومسؤوليته.
- يحافظ على روح العمل الجماعي ويشجع أفرادها على اتخاذ المبادرات.
- يهتم بحالة الأفراد الشخصية.
- إذا لم تكن هناك نظم حاكمة تتحول الأمور إلى فوضى عند علاج الأزمة.
- لديه القرار النهائي في النهاية وهو مسؤول عن اتخاذ القرار ويتنظر بصبر نتيجة القرار المتخذ.

سادساً: مديرو المدارس كقادة وقت الأزمة

لا شك أن التعامل الفعال مع الأزمات وإدارتها يحتاج إلى توفر قيادات ومهارات تمتلك روح المبادرة والقدرة على التصرف السريع في معالجة آثار ونتائج وأسباب الأزمات واحتوائها من خلال آليات وأساليب فعالة متعددة والتعامل مع الأزمة بفرقاً يتكون من مدير المدارس والوكلاء وأصحاب الرأي السديد والمشورة الصادقة والخبرة الكافية من المعلمين ، يتولى هذا الفريق استشراف المستقبل ودراسة احتمالات حدوث أزمات داخل المدرسة تحت ظروف حرجة وإمكانات ضعيفة واقتراح الحلول المناسبة لمثل هذه الأزمات وفق إمكانات المدرسة :

أ - خصائص قائد الفريق المختص بالتعامل مع الأزمة :

يتعين على مدير المدرسة أن يحسن اختيار قائد الفريق الذي يتعامل مع الأزمة ، وأن يراعي توافر خصائص ومواصفات معينة تجعله ناجحاً في قيادة الفريق وإنجاح مهمته، ومن هذه الخصائص على سبيل المثال لا الحصر:

سمات شخصية: كالشجاعة والتفاؤل والمشاركة الوجدانية والقيادة وقوة الإرادة والابتكار والقدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

سمات مكتسبة: كالقدرة على جمع المعلومات وتحليلها والتعامل معها والاستفادة منها والقدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات والخبرة الفنية بطبيعة المهمة.

وهناك وصايا للتعامل مع الأزمة يتعين على مديري المدارس ألا يتجاهلونها منها :

- توخي الهدف.
 - الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة.
 - المباغتة.
 - الحشد.
 - التعاون.
 - الاقتصاد في استخدام القوة.
 - التفوق في السيطرة على الأحداث.
 - الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات.
 - المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث.
 - استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكناً .
- وهناك شروط يجب توافرها في أعضاء فريق التعامل مع الأزمة يجب على مديري المدارس أخذها في الاعتبار عند تكوين فريق إدارة الأزمة، ومن هذه الشروط ما يلي :
- الولاء والالتزام للكيان الإداري الذي يواجه الأزمة.
 - المهارة والقدرة على التدخل الناجح في الأزمة.
 - الهدوء والقدرة على التفكير الموضوعي والبعد عن الانفعال، أو التأثير النفسي والعاطفي أمام أحداث الأزمة.
 - الالتزام التام بتنفيذ كافة المسؤوليات المنوطة بهم أياً كانت المخاطر التي تكتنفها.

- الانتباه والوعي والحرص الشديد عند القيام بتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- ويختص هذا الفريق بالتعامل المباشر مع أزمة بعينها ، ومن مهامه ما يلي :
- دراسة الأزمة وتشخيصها بشكل فوري.
- إعداد خطة عمل للتحرك لمواجهة الأزمة والتعامل معها.
- الحد من إمكانية تصاعد الأزمة.
- سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة أثناء تنفيذ الخطة الموضوعية.
- رفع التقارير أولا بأول للمدير المختص بإدارة الأزمات عن مدى تقدم العمل في التعامل مع الأزمة.

كما أن هناك متطلبات ضرورية للنجاح في إدارة الأزمة منها ما يلي :

- عدم التوتر: لأن الأزمة عادة ما تعمل في بدايتها على تكوين صدمة لأفراد التنظيم تتراوح بين التوتر والانفعال.
- النظام والوحدة: لا بد من تفهم الأزمة والعمل على إدارتها من أن يكون هناك نوع من الألفة والتعاون والثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد حتى يصبح من السهل احتواء الأزمة.
- التغيير في أنماط الإدارة: باستخدام بعض الأساليب الإدارية المتنوعة بما يتناسب وطبيعة الظروف السائدة.
- استخدام المنهجية العلمية في التحليل وذلك للتخفيف من الأزمة وانتشارها والتعرف على نوع الأزمة ودرجة شدتها وكيفية التصدي لها.

ب- واجبات فريق إدارة الأزمات :

يتم تشكيل فريق إدارة الأزمة من شاغلي المبنى أو المدرسة ، وتكليف أعضائه بالواجبات التالية:

- إرشاد شاغلي المدرسة أو المبنى إلى طريق مسالك الهروب ومخارج الطوارئ ونقاط التجمع.

- نقل الوثائق والأشياء ذات القيمة.
- تقديم الإسعافات الأولية ورفع الروح المعنوية لشاغلي المبنى أو المدرسة وبخاصة الطلاب.
- مكافحة الحرائق ومساعدة طرق الإطفاء والإنقاذ والصحة.

ج - واجبات ومهام مديري المدارس :

- التأكد أن جميع شاغلي المبنى على دراية تامة بمسالك الهروب وأن تكون لديهم الألفة على استخدامها.
- التأكد من أن جميع الأبواب المركبة على مخارج الطوارئ والممرات المؤدية إليها مفتوحة طيلة فترات الدوام الرسمي، وأن تكون سهلة الفتح للمخارج (اتجاه اندفاع الأشخاص).
- التأكد من خلو كافة مسالك الهروب من العوائق وأن تكون واضحة تماماً لشاغلي المبنى أو المدرسة ومثبت عليها اللوحات الإرشادية الدالة عليها.

سابعا: تجارب حديثة في إدارة الأزمة المدرسية

لا يكاد يخلو مجتمع من المجتمعات من الأزمات بصفة عامة والأزمات المدرسية بصفة خاصة لذلك تبذل الدول جهوداً من أجل التقليل من آثار الأزمات والعمل على ألا تتفاقم فهناك من يتبع برامج للطوارئ ، ويشمل البرنامج الوقاية والتخفيف من حدة الأزمة والتأهب والاستجابة لها ومرحلة التأهب تنطوي على وضع سياسات وبروتوكولات لمخاطر متعددة ، وإنشاء نظام السيطرة على الأزمات وإجراء التدريب والتأمين وضمان وجود الموارد اللازمة لأي حدث طارئ في المدرسة .

كما ذكر ويلسون وكيث Wilson and Keith أن كثيرين من مديري المدارس ما زالوا يفتقرون إلى التدريب في مواجهة الأزمات المدرسية، ولذلك وضعوا الخطوات التالية لمواجهة

الأزمات المدرسية بالمدارس .

التدخل الأولي: وهو الأنشطة المكرسة لمنع حدوث الأزمات التي قد تحدث.

التدخل الثانوي: وهو الخطوات التي تتخذ في أعقاب حدوث الأزمة للتقليل من آثارها.

التدخل التعليمي: ويتمثل في تقديم خطة طويلة الأجل لمساعدة أولئك الذين عانوا من الأزمات .

كما وضعت خطة في المدارس الأمريكية تُستخدم وقت حدوث الأزمات المدرسية بها

وتشمل هذه الخطة استخدام طرق لإجلاء الطلاب بعيداً عن مناطق حدوث الأزمات في وقت حدوث الأزمة.

- حدوث عملية الاتصال خلال الأزمة.
- تفتيش المعدات لضمان أنها تعمل أثناء الأزمات.
- العمل على إخماد الشائعات أثناء الأزمة.
- إثراء العلاقات مع وسائل الإعلام في وقت مبكر.
- تحديد موظف إعلامي للتواصل مع وسائل الإعلام والمجتمع المحلي خلال الأزمة.
- العمل مع المسؤولين للاستعداد للأزمات والطوارئ وذلك بوضع استراتيجية لتقاسم الأجزاء الرئيسية لخطة إدارة الأزمة بالمدرسة.
- العمل على تحديد فريق من العاملين في مجال الصحة لتوفير الخدمات الصحية لهيئة التدريس والطلاب بعد انتهاء الأزمة.
- العمل على تدريب فريق إدارة الأزمات باستمرار.
- التعاون مع أولياء الأمور لمساعدة الطلاب على التعامل مع الأزمة .

أما بالنسبة لإدارة الأزمات المدرسية في كندا فقد أشار دين مكملان Dean McMullen أن هناك

خطوات يجب اتباعها في إدارة الأزمة بالمدارس منها:

تقديم الإرشادات اللازمة في مجال الاتصالات للأزمة ، وذلك لتسهيل التخطيط الفعال

والحاسم والذي تدعمه التشريعات والسياسات ، ومن ذلك .

○ التدخل والاستجابة للأزمات والمتابعة.

○ الاتصالات وتقارير المتابعة .

○ دعم المنظمات والوكالات .

○ تطوير الموظفين والموارد وذلك لضمان السلامة والأمن في مدارسهم .

وأن الأزمات لا مفر منها ومدير والمدارس يجب أن يكونوا على استعداد للاتصال السريع

والدقيق لتجنب الحكم غير الصائب ، وقد أشار دودز Dodds إلى أهمية التفويض قبل إدارة الأزمة

وأثناءها كما أن هناك دليلاً في المدارس الكندية مصمماً للمرحلتين الابتدائية والثانوية والمديري

المدارس والمستشارين على وضع خطة لإدارة الأزمات لاستخدامها في حالة وفاة موظف أو طالب

عن طريق الأمراض والحوادث أو عن طريق الانتحار .

وفي إنجلترا أشار هارسون ستون أن هناك خطوات تتخذ للتدخل في الأزمات منها:

○ دراسة البدائل لاختيار أنسبها لمواجهة الأزمات وآليات التصدي لها .

○ استخدام الخطط المناسبة لمواجهة الأزمات .

○ تحديد نقاط الضعف والقوة في الأزمة .

○ تحديد الاحتياجات اللازمة التي يحتاجها القائد وقت الأزمة .

الفصل السابع

إدارة الأزمات والمواقف الطارئة

- مقدمة
- مفاهيم أساسية مرتبطة بالأزمة
- مفهوم الأزمة
- الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات
- أنواع الأزمات
- أطراف الأزمة
- خصائص الأزمة
- تصنيفات الأزمة
- أسباب الأزمة
- مراحل نشأة الأزمة
- أساليب إدارة الأزمات

الفصل السابع إدارة الأزمات والمواقف الطارئة

مقدمة :

تعد الأزمة حقيقة من حقائق الحياة الثابتة وهي درجة من درجات الصراع داخل أية مؤسسة أو دولة وذلك لأن الإنسان يتعرض للعديد من المشكلات والأزمات المختلفة، سواء كانت هذه الأزمات متعلقة بحياة الفرد الخاصة ، ومدى علاقته مع الآخرين، أو بالمجتمع الذي ينتمي إليه على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي، وقد تطلبت هذه الأزمات تدخل القيادات الفردية أو الجماعية منذ القدم لمحاولة معالجتها من خلال وضع البدائل المناسبة، واتخاذ القرار البديل الأفضل وفقاً للمعلومات والإمكانيات المتاحة في ذلك الزمان والمكان لصالح من يدير الأزمة، وكانت تسمى حينئذٍ باسم حسن الإدارة أو الدبلوماسية.

وفي القرن التاسع عشر بدأ استخدام إدارة الأزمات للدلالة على ظهور مشاكل وخاصة في المجال السياسي سواء في الداخل أو الخارج ، وبانتهاء الحرب العالمية الثانية دخل العالم مرحلة جديدة من الصراع ، وسميت هذه المرحلة مرحلة الأزمات بين القوتين العظميتين ، وقد تطلب ذلك إنشاء إدارة جديدة سميت إدارة الأزمات والمواقف الطارئة .

أولاً : مفاهيم أساسية مرتبطة بالأزمة

توجد العديد من المفاهيم المرتبطة بالأزمة من أهمها :

1- الكارثة: وتعني الحالة التي حدثت فعلاً، وأدت إلى خسائر في الموارد البشرية والمادية أو كليهما، وهي إما كوارث طبيعية ليس للإنسان دخلاً بها مثل الزلازل أو البراكين أو الفيضانات أو كوارث بشرية، بسبب إهمال الإنسان مثل الحرائق والتلوث البيئي وتعتبر الأزمة إحدى نتائج الكارثة. وتعد الكارثة من أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات ، حيث أن الكارثة قد تكون سبباً لأزمات ولكنها بالطبع لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها ، فالكارثة إذن تشير الى نكبة مفاجئة ،

- وهي حالة مدمرة حدثت فعلا ونتج عنها ضرر مادي أو بشري أو غير ذلك .
- 2- القوة القاهرة: تشترك مع الأزمة في أن كليهما يخرج عن سيطرة متخذ القرار، ولكن يختلفان في أن القوة القاهرة هي الظروف التي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها، أما الأزمة فهي موقف حاد فجائي، وعلى الإدارة أن تتعامل معه بالوسائل المختلفة للتغلب عليه 0
- 3- الصدمة: وتعتبر الصدمة شعورًا فجائيًا حادًا، نتيجة وقوع حادث غير متوقع الحدوث، ومن هنا تكون الصدمة إحدى نتائج الأزمات التي تولدت عن انفجار في شكل فجائي سريع.
- 4- المشكلة: تعتبر الأزمة إحدى الظواهر الناتجة عن المشكلة التي يمكن التعامل معها في فترات طويلة، ولكن الأزمة لا يمكن الحد من تفاعلاتها، ويستمر تأثيرها لمدة طويلة ، فالمشكلة إذن تمثل مرحلة من مراحل الأزمة وهي عقبة أو عائق أو صعوبة تقف أمام الفرد وتحول دون تحقيقه لأهدافه ويبدل جهده لحل المشكلة .
- 5- الصراع: يقترب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة باعتبار أن بعض الأزمات ناتجة عن صراع بالغ الحدة والشدة بين الطرفين، ويستمر لفترة طويلة كما هو الحال في الأزمة، ولكن يختلفان في أن الأزمة تنتهي بمعالجة أسبابها ونتائجها ، فالصراع إذن يشير إلى التعارض في المصالح والأهداف بين طرفين أو أكثر مما يستلزم التفاوض 0
- 6- الخلاف: يعبر عن المعارضة واختلاف المصالح بين الأطراف المتنازعة، وهو ما يكون أحد مظاهر الأزمة، فالخلاف لا يمثل أزمة في حد ذاته، ولكنه يعبر عنها ويجعلها تستمر .
- 7- الحادث: ويعبر عن حالة فجائية غير متوقعة تمت بشكل سريع وانقضى أثرها فورًا، ولا يكون لها صفة الامتداد في حين أن الأزمة قد تنتج عن الحادث، ولكنها لا تعبر عنه ككل بل هي إحدى نتائجه .
- 8- التهديد: يمثل مرحلة ما قبل الأزمة وهو بدايه أو انذار بالخطر الممكن حدوثه .
- 9- الأزمة: تعددت مفاهيم الأزمة ومنها :
- 0 نقطة تحول غير عادية، أو حدث مفاجئ في حياة المنظمة يفقدها التوازن، ثم

تظهر قدرة الإدارة على مواجهة التحديات الناجمة عنه مادياً ومعنوياً وإخادها قبل أن تتحول إلى مشكلة تفرز أحداثاً مماثلة على مدار الوقت تهدد حياة المنظمة بسبب سوء الصحة التنظيمية.

- موقف أو حالة يواجهها متخذ القرار، في أحد الكيانات الإدارية تتلاحق فيها الأحداث وتشابك معها الأسباب والنتائج ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية.
- مشكلة أو حالة تواجه النظام التعليمي تستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهة التحدي الذي تمثله تلك المشكلة.
- نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ، وتؤثر على المقومات الرئيسية للنظام، وتشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة أو النظام نفسه.
- لحظة حادة مفرزة شديدة الألم ومحيرة، في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج مما يهد الكيان الإداري.
- مجموعة من المهارات المتعلقة بموقف أو مشكلة، يتعرض لها الفرد أو الجماعة فجأة وبسرعة وتهدد مصالحه، وتتطلب تدخلاً سريعاً لمواجهة التحدي، الذي تمثله تلك المشكلة بأسلوب ابتكاري منظم، وأخذ الاحتياطات الملائمة لتفادي حدوثها حالياً أو مستقبلاً، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

مما سبق يمكن القول أن الأزمة تمثل :

- نقطة التحول في أوضاع مستقرة .
- أحداث فجائية غير متوقعة وعنصر المفاجأة أهم ما يميزها .
- أحداث خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله .
- حدث كبير لا يمكن التنبؤ به ويحتمل أن يكون له نتائج سلبية .

- موقف خارج السيطرة .
- تحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل و تهديد للمصالح ويؤثر على النظام العام للمجتمع ومواجهة هذا الموقف تتطلب اتخاذ قرار سريع ومحدد .
- نقطة التحول في سلسلة من الأحداث المتتابة تسبب درجة عالية من التوتر والقلق ، وتقود إلى نتائج غالبا ما تكون غير مرغوبة ، وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها .
- موقف طارئ أو حالة مفاجئة يواجهها متخذ القرار في إحدى الكيانات الإدارية مشروع أو مؤسسة أو دولة وذلك لأن الأحداث تتلاحق وتتشابك ويفقد متخذ القرار القدرة على السيطرة
- الأزمة تمثل تهديدا صريحا ومباشرا للمؤسسة والعاملين بها .
- الأزمة تسبب في بدايتها درجة عالية من التوتر والضغط النفسي وعدم القدرة على التفكير والعمل المؤثر السريع وخاصة في حالة نقص المعلومات والإمكانات

10- المهارة: هي أداء يتعلمه الفرد ويؤديه بسهولة ودقة سواء كان هذا الأداء جسيما أو عقليا بناء على اجتيازه فترة تدريبية معينة، وذلك لمواجهة مواقف الحياة ومشكلاتها، مع مراعاة توفير للوقت والجهد والتكاليف، لما تم أدائه بنجاح.

ثانيا: الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

هناك فرق واضح بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، حيث أن إدارة الأزمات تعتبر إدارة علمية تعتمد على التخطيط والتنظيم لوقف تصاعد الأزمة، في حين أن الإدارة بالأزمات على عكس ذلك تماما، فهي عبارة عن افتعال الأحداث والعمل على تصاعدها وجذب مؤيديها، وهو أسلوب يلجأ إليه الخصم إذا ما اعتقد أن له مصلحة في تغيير الوضع الراهن لهذه العلاقة لصالحه،

وبالتالي تعتبر الإدارة بالأزمات أداة تستخدم للتمويه على مشكلة موجودة بالفعل من خلال بناء مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تغلب على المشكلة القائمة، وتسعى إلى تحويل الطرف الآخر إلى موقف دفاعي بدلاً من الموقف الهجومي .

ومما سبق يتضح أن هناك فرقاً واضحاً بين من يدير الأزمة، ومن يكون أزمة ليس لها وجود، وينعكس ذلك على المنهجية المستخدمة في كل منهما، فنرى أنه يتم التعامل مع الأزمة في حالة إدارة الأزمات، في ضوء خبرات تتمثل في القدرة على الاستعداد والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات ، بينما يتم التعامل مع الأزمة في حالة الإدارة بالأزمات، وفي ضوء الافتعال والتمويه، وتكوين مجموعة من الضغوط التي تؤثر على الأفراد المقصودين بالأزمة إلى أن تسبب لهم عدم توازن، وقد اتسع ظهور الإدارة بالأزمات منذ الحرب العالمية الثانية في كثير من العلاقات الدولية، وخاصة في الدول الكبرى، لإحكام سيطرتها على دول العالم الثالث.

فالفرق إذن هو :

- أن إدارة الأزمات يقصد بها كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية وتجنب سلباتها والاستفادة من إيجابياتها أو هي الأسلوب المتبع لإنجاز مهمة عاجلة أو حل مأزق طارئ .
 - أما الإدارة بالأزمات فتقوم على افتعال الأزمات وإيجادها لوسيلة للتغطية والتمويه على المشكلات القائمة بالفعل وكذلك خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل إلى تكريس الأزمة ، مع بذل الجهود للبحث عن سبل التغلب عليها .
- مما لاشك فيه أن إدارة الأزمات علم وفن ، ولكن من الناحية التطبيقية فهي فن أكثر منها علم ، لأنها تتعلق بموهبة القيادة التي لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة ، وإن كانت المعرفة تصقلها وتعمقها .
- إذن فالأزمة نعمة لأنها :

- تظهر جوانب القصور والضعف في المؤسسة .
- تسهم في القيام بعمليات التغيير للأفضل .

- تغيير مسار المؤسسة لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة .
- والأزمة إذن نقمة لأنها :

- تعوق الكيان الإداري عن تحقيق أهدافه .
- تسبب التوتر العصبي الشديد لمتخذ القرار .
- تسبب في شيوع الكراهية والعداوة والانتقام .

ثالثا: أنواع الأزمات

تنقسم الأزمات التي تواجه أي مجتمع إلى نوعين رئيسيين :

الأزمات الداخلية : التي تكون موجهة ضد الأمن والسلامة العامة وتتسم بغلبة الطابع العدائي مثل أعمال العنف الداخلي وقد تتخذ صورة الكوارث الطبيعية العامة .

الأزمات الخارجية : وهي التي تنشأ نتيجة لإحتدام صراع طويل وممتد بين دولتين أو أكثر وقد تحدث اللجوء للقوة العسكرية وقد لا تحدث .

رابعا: أطراف الأزمة

صانعو القرار : وهم الذين يقومون بإعداد وتجميع البيانات والمعلومات للوصول بالقرار المطلوب إتخاذه " جماعات الضغط على متخذ القرار " .

متخذ القرار : هو الشخص الذي بيده سلطة إتخاذ القرار وفقا للهيكل التنظيمي للمؤسسة وهو المسؤول عن سلامة القرار وصلاحيته .

منفذو القرار : هم المسؤولون التنفيذيون المكلفين بالاجراءات التنفيذية المطلوبة .

المستفيدون : هم الذين طبق عليهم القرار وهم الأغلبية التي تحيط بالكيان الإداري وتشكل له البيئة والمناخ وإطار الحركة الذي يتأثر ويؤثر في كافة مايتخذ من قرارات .

" والأطراف السابقة هي التي تحدد بسلوكها ماإذا كانت هناك أزمة أم لا "

خامسا: خصائص الأزمة

رغم اختلاف تعريفات الباحثين والمحللين لمفاهيم الأزمة إلا أن معظمهم يتفقون على أن الأزمة هي حدث يتسم بالعديد من الخصائص يتمثل أهمها في عنصر المفاجئة والتعقيد والتشابك ونقص المعلومات والتهديد ومانسبته الزمة من قلق وتوتر وإضطراب وإحباط ، ويمكن ذكر أهم هذه الخصائص فيما يلي :

(1) التهديد:

وهو الإجراءات والأفعال التي تصدر من أفراد أو نظام معين سواء بالإشارة أو بالقول أو الفعل، مع احتمال استخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذه المطالب، ومن هنا تبدأ الأزمة وتنقسم إلى:

التهديد السياسي: وهو عبارة عن أفعال ناتجة عن تفاعل العلاقات بين الدول المختلفة، وقد تأخذ صورة تهديد بالأقوال أو التصريحات.

التهديد العسكري: وهو ما يتمثل في التهديد باستخدام القوة، وقد يتمثل أيضًا في زيادة حجم التسليح أو دخول سلاح نووي لإحدى الدول المعادية.

التهديد الاقتصادي: ويتمثل في فرض قيود على استيراد بعض السلع المهمة أو فرض قيود على تصدير سلع معينة تهدد الدخل القومي.

التهديد الثقافي: ويتمثل في غزو البلاد فكريًا عن طريق الإرساليات أو البعثات أو الأفلام ومحاولة التوسع في زيادة الاغتراب الثقافي.

التهديد الاجتماعي: ويتمثل فيما يحدث نتيجة زيادة التناقضات العرقية أو الدينية، مما يتسبب في حدوث أزمات في النهاية.

مصادر التهديد وتنقسم إلى :

التهديد الداخلي: وهو التهديد الذي يصدر من فرد أو جماعة أو تنظيم داخل الدولة نفسها، لفرض شروط معينة أو لتحقيق مطالب محددة.

التهديد الخارجي: وهو التهديد الذي يصدر من خارج الدولة، لتحقيق مطالب محددة ويستغل وسائل الضغط كافة على الدولة المراد تهديدها.

(2) المفاجأة:

وتعني سرعة اختيار المكان والزمان المناسبين لتفجير الأزمة، وعلى الطرف الذي يستخدمه أن يخطط لاستثمار النتائج كافة المترتبة على سرعة التنفيذ لما خطط من قبل، وتنقسم إلى نوعين:

- المفاجأة في المكان: وتعني المفاجأة في اختيار المكان المناسب لتفجير الأزمة، بحيث لا يستطيع المقصود بحدوث الأزمة اتخاذ القرار المناسب لمعالجتها بل يصاب بأضرار جسيمة.
- المفاجأة في الزمان: وهو اختيار التوقيت المناسب الذي تنشأ فيه الأزمة، بحيث يكون في وقت لا يتوقعه الطرف الآخر الذي يشكل ضغطاً معيناً إلى أن يحقق الطرف الأول غرضه من الأزمة.

(3) ضيق الوقت:

وينقسم إلى:

- حدث مفاجئ لا يتيح وقتاً كافياً للرد عليه أو الاستجابة له بصورة سريعة لما يمثله من تهديد للمصالح، ويدرك صناع القرار أن الوقت المتاح لاتخاذ القرار لا بد أن يكون سريعاً قبل أن تتطور الأزمة.
- حدث مفاجئ لا يتيح الوقت الملائم لاتخاذ القرار المناسب للأزمة، قد يكون قصيراً لدى بعض صناع القرار ولكنه غير كاف عند غيرهم، كما أن هناك علاقة متناسب طردياً بين مستوى تعقد الأزمة وتشابكها ومدى الوقت المطلوب لمعالجتها.

سادساً: تصنيفات الأزمات

تعدد أنواع الأزمات في العصر الحالي وتتطلب إعداد الفرد، الذي لديه القدرة على صنع

واتخاذ القرار المناسب، للحد من تصاعدها بأسلوب علمي وموضوعي، ويمكن تصنيفها كما يلي:

1- حسب المستفيد من الأزمة:

- أزمات عالمية: وهي الأزمات التي تؤثر على البيئة الخارجية، ليس فقط على دولة ما أو مجموعة من الدول؛ بل يمتد تأثيرها ليشمل جميع الدول في العالم، مثل الحروب وتلوث البيئة، وتسرب الإشعاعات وغيرها.
- أزمات إقليمية: وتحدث هذه الأزمات في منطقة معينة لها خصائص متقاربة ومشاركة تجمعها مثل اللغة أو الدين أو العرق مثل الوطن العربي أو قارة إفريقيا وغيرها، فهي تصيب تكتل دون آخر.
- أزمات محلية: وتتركز هذه الأزمات على إصابة مجتمع معين داخل حدود الدولة، وتمس كيانه الداخلي وتهدد أمنه القومي مثل الأزمات في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الخاصة بهذا المجتمع أو حدوث كارثة مثل الزلازل والبراكين التي قد تصيب المجتمع فجأة.
- أزمات أسرية: تقع هذه الأزمات على نطاق أسرة أو جماعة معينة مثل وفاة الأب أو تدمير المسكن أو التعرض لحادث.
- أزمات فردية: وتصيب أحد الأفراد ويتعرض لها يوميًا والتي قد تكلفه خسائر مادية أو معنوية، نتيجة لمواجهة أزمات مصيرية مثل الطلاق أو الزواج أو المرض أو مشكلات العمل.

2- حسب المحتوى ويشمل:

- (1) المحتوى المعنوي: ويدور حول ذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة، وما أصابهم من أضرار معنوية غير ملموسة لمشاعرهم وأحاسيسهم وقيمهم، وهذه الأزمة غير ملموسة ويتم التعامل معها من خلال إدراكها الضمني ومحاولة معالجتها.
- (2) المحتوى المادي: ويتمثل في الخسائر المادية التي تعود على المتضرر من الأزمة سواء في

الأشخاص أو الأموال وهذه الأزمات تعتبر ملموسة، ويمكن التحقق منها ودراستها والتعامل معها، ويقاس مدى نجاح الفرد في إدارة الأزمة بقدرته على السيطرة عليها.

(3) المحتوى بين المادية والمعنوية: بمعنى أن الخسائر الناتجة عن الأزمة تحمل أسبابها خسائر مادية ومعنوية للكيان المتأثر بالأزمة، مثل الأزمات الدولية كأزمة الرهائن أو الإرهاب، فلكل منها جانب مادي ناتج عن الأزمة، وجانب معنوي في المحيطين بها.

3- حسب مراحل التكوين وتشمل:

- الأزمة في مرحلة الميلاد: وتبدأ الأزمة نشأتها لأول مرة في شكل شعور بالقلق تجاه إنذار بخطر غير محدد المعالم أو الحجم أو الاتجاه الذي سيصل إليه نتيجة لغياب كثير من المعلومات حول أسبابها والمجالات التي ستخضع لها وحجم هذا الانفجار.
- الأزمة في مراحل النمو والانتعاش: تنمو الأزمة عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورتها في مرحلة الميلاد، ويساعدها في ذلك نقص المعلومات، وكذلك محفزات خارجية تفاعلت معها مثل الإهمال وعدم الخبرة لمتخذ القرار.
- الأزمة في مرحلة التضيق: وتحدث عندما يكون صانع القرار ومتخذوه على درجة كبيرة من الجهل والتكبر والاستبداد، ومن ثم تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع وتتصاعد الأزمة إلى أن تصل لأقصى قوتها وعتفوانها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام.
- الأزمة في مرحلة الانحسار والتقلص: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تنفتت بعد تحقيقها لهدف التصادم العنيف، ويؤدي ذلك إلى أن تفقد الأزمة جزءاً منها، بعد تحقيقها واستجابة متخذ القرار للضغط الذي ولدت به الأزمة، ومن ثم تبدأ الأزمة في مرحلة الانحسار.
- الأزمة في مرحلة الاختفاء: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل

قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليها، ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها، ويتم التحدث عنها كحدث تاريخي قد انتهى.

4- من حيث الأثر:

- أزمات شديدة الأثر وعنيفة: وهي تلك الأزمات التي يصعب التعامل معها، وتميز كيان المجتمع على المستوى المحلى أو القومي أو العالمي، ولا سبيل للتصدي لها إلا بإيقاف قوة الدفع الخاصة بتيار الأزمة وتفتيتها إلى أجزاء، ويتم معالجة كل جزء منها على حدة.
- أزمات خفيفة الأثر وهادئة: ويكون تأثير هذه الأزمات على الرأي العام المحيط بالأزمة خفيفاً، ومن ثم يسهل التعامل معها إيجابياً مثل الأزمات التخريبية من قبل الأعداء بمجرد الوصول إلى أسبابها ومصارحة الرأي العام تنتهي الأزمة.

5- من حيث تكرار الأزمة:

- أزمات دورية متكررة: ويمكن الاستفادة منها في التعامل مع الأزمة، وإمكانية توقع حدوثها داخل المجتمع بشكل متكرر، وإن كان مدى وحجم وشدة اتساع الأزمة، لا يمكن توقعه والتنبؤ به بشكل كامل ودقيق مثل أزمات الثورات والبطالة.
- أزمات غير دورية: وتكون هذه الأزمات عشوائية الحدوث لا يرتبط حدوثها بأسبابها الدورية المتكررة، بل تكون مفاجئة بدون مقدمات مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية، أو حوادث الاغتيالات السياسية.

6- من حيث مقدار عمق الأزمة:

- أزمات سطحية: وهي أزمات تنتهي بسرعة ولا تشكل خطورة شديدة، وهي أزمة بدون أساس مثل الأزمات التي تحدث نتيجة شائعة من الشائعات الكاذبة.
- أزمات عميقة متغلغلة: وهي أخطر أنواع الأزمات أثراً لارتباطها بينان المجتمع الذي حدث به الأزمة، وبالتالي بقدر عمق الأزمة وطول الفترة التي

استغرقتها، ويتم معالجتها والتعامل في وقت أطول مثل أزمة الاستعمار.

سابعاً: أسباب الأزمة

تعتبر الأزمة عن فشل اداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل معين أو عدم خبرة ولكل أزمة مقدمات تدل عليها أو شواهد تشير إلى حدوثها وهناك أسباب مختلفة لنشوء الأزمة يمكن بلورتها فيما يلي :

- سوء الفهم: يعتبر هذا العامل سبباً لكثير من الأزمات، نتيجة للمعلومات المبتورة، والحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، وينشأ بسبب نقص المعلومات والتسرع في اتخاذ القرارات .
- سوء الإدارة: فإذا كان هذا الإدراك غير سليم أو مشوش، نتيجة خطأ في إرسال المعلومات أو استقبالها فإنه يولد الأزمة.
- سوء التقدير: ينشأ بسبب الإفراط في الثقة بالنفس، وسوء تقدير قوة الطرف الآخر، والتقليل من شأنه، ويؤدي هذا إلى تداخل في الرؤية وينتج عنه سلامة الاتجاه الذي سلكه القائد .
- الإدارة العشوائية: وتنشأ من عدم الاهتمام بالتخطيط والهيكل التنظيمي، وعدم الاهتمام بالبيانات والمعلومات والمتابعة الجيدة، وتتسم هذه الإدارة بالجهل، وتشجيع الإنحراف والاعتماد على التوجيهات الشخصية للرؤساء وافتقاد الرؤية المستقبلية
- اليأس: ويحدث ذلك بسبب إيمان الفرد بعدم قدرته على إدارة الأزمة لزيادة حجم الضغط عليه، ويعد اليأس في حد ذاته إحدى الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل خطراً على متخذ القرار، والنتيجة التي يسببها هذا الباعث هي الإحباط
- الإشاعات: وتحتوي هذه الإشاعات على مجموعة من الأهداف تؤدي إلى تصاعد الأزمة وتوليد أزمات أخرى، وتعد الإشاعات من أهم مصادر الأزمات حيث يتم اطلاق إشاعة بشكل معين ويتم توظيفها من خلال استخدام حقائق قد حدثت فعلاً ولموسة .

- تعارض المصالح: وينتج عن اختلاف المصالح بين الأطراف المشاركة في إدارة الأزمات إلى تصاعد الأزمة ، ويعد تعارض المصالح من أهم الأسباب في حدوث الأزمات على المستوى الدولى أو المحلى حيث أن لكل دولة أو فرد مصالح ، فإذا حدث تعارض في المصالح بشكل شديد برز الدافع للأزمة نتيجة لاختلاف مصالح كل جهة عن الأخرى.
- الأخطاء العشوائية: وهى أحد الأسباب لنشوء الأزمات سواء كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل ، وقد تسبب حدوث أزمات نتيجة الإهمال
- الأزمات المخططة: ويطلق عليها الاختناقات المخططة حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان أو المؤسسة على تتبع مسارات هذا الكيان الإدارى وهو ما يعرف الإدارة بالأزمات .
- تعارض الأهداف: حيث يحدث اختلافات في الرؤيا والطموحات والأهداف بين متخذ القرار ومنفذ القرار في الكيان الإدارى .
- (إن الأسباب الحقيقية لنشوء الأزمات تدور حول عدم القدرة على التنبؤ والمعرفة المسبقة، وعدم توافر مخططات سابقة للتعامل مع هذه الأزمات).
- اعتبارات يجب مراعاتها عند نشوء الأزمة :
- اعتبارات خارجة عن إرادة الإنسان مثل الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والبراكين.
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتعامل مع الأزمة والتي لو توافرت لكان من الممكن التخفيف من حدة الأزمة أو تلاشيها من اللحظة الأولى.
- إهمال الإنذارات والإشارات التي تسبق وقوع الأزمة سواء بقصد أو عن غير قصد نتيجة لقلة الخبرة.
- تعارض المصالح والأهداف ينتج عنها أزمات لاحقة مثل :
- تنفيذ القرارات قهرا ومايصاحب ذلك من أزمات.

- عدم معرفة الأفراد إلى أى إتجاه هم سائرون.
- إشتغال الجميع دون جدوى وبلا هدف.
- عدم المواجهة وعدم الصراحة يؤدي للعديد من المشكلات والأزمات
- عدم الثقة وعدم المساندة يؤدي لظهور أزمات عارضة منها :
 - سيادة الأنانية.
 - التفكير في النفس فقط خاصة في أصعب اللحظات.
 - عدم الإعراف بالخطأ.
 - ضعف معدل الثقة بين الأفراد.
 - عدم صحة العاملين أو الانتباه للإشارات والإنذارات.
- عدم ملائمة القيادة للمهام المكلفين بها، ويؤدي ذلك لظهور العديد من المشكلات منها :
 - وجود الكثير من المديرين غير الأمناء مع أنفسهم
 - اتسام بعض المديرين بالضعف وعدم القدرة على تحمل المسؤولية
 - عدم إهتمام المديرين بالحالات النفسية للعاملين والعلاقات الإنسانية
 - سوء استخدام القدرات والطاقات البشرية لتتعمل معها .

ثامنا: مراحل نشأة الأزمة

- تمثل الأزمة نقطة تحول تؤثر على الفرد والمجتمع داخل البيئة وقت حدوثها، ويتج عنها محاولة متخذي القرار، السيطرة على الأزمة لإيقاف حالة التوتر السائدة، ولأزمة كظاهرة اجتماعية مثل باقى الظواهر تمر بمراحل وخطوات متعددة يمكن إيجازها في خمس مراحل هي :
- 1 . مرحلة ميلاد الأزمة : وتسمى بمرحلة ما قبل الأزمة، وتكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة الفرد أو الجماعة على استكشاف بوادر حدوث الأزمة، وتعتبر كل الاحتمالات التي

- قد تنجم عن وقوع هذه الأزمة بالفعل، ومحاولة إيقافها ومعالجتها منذ البداية، فهي إذن مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة
2. مرحلة نمو الأزمة: وتظهر هذه المرحلة عندما يفشل صانع القرار في توقع حدوثها، وتتوقف كفاءة صانع القرار في هذه المرحلة على مدى مواجهة الأزمة في اتخاذ الإجراءات اللازمة في ضوء المعلومات لديه، وتحديد الأهداف ووضع البدائل واختيار إحداثها بدقة.
3. مرحلة نضج الأزمة: إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تنسم به خطط المواجهة من تصور أو إخفاق، أو عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة.
4. مراحل انحسار الأزمة: تضعف في هذه المراحل العوامل المسببة للأزمة، وتتميز بتوافر درجات عالية من الكفاءة والتخطيط تجاه سبل التعامل مع الأزمات وصولاً لمرحلة التوازن، وهي بمثابة مرحلة تقويمية للتعامل مع المسببات الجديدة للأزمات، التي قد تنشأ مستقبلياً.
5. مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة: فكل أزمة مهما بلغت قوتها أو ظلت لفترة زمنية أن تنتهي حتى ولو مؤقتاً حيث تفقد الأزمة قوى الدفع المولدة لها أو عناصرها.
- في جميع مراحل الأزمة يجب أن يكون (القائد) صانع القرار ملماً بأدوات التعامل مع الأزمة حسب مقتضيات وظروف كل مرحلة حتى لا يقع فريسة لمسألة التشخيص.

تاسعاً: كيفية التعامل مع الأزمات

يعد التعامل مع الأزمات أحد المحكات الرئيسية التي تظهر مدى كفاءة الإدارة في المواقف الصعبة وهي التي تحدد بشكل كبير مدى قدرة الفرد على تحليل الأزمة واتخاذ القرار لمواجهة الأزمة، ومن ثم فإن التعامل مع الأزمات بسلسلة متكاملة ومترابطة من الخطوات المتتابعة، على النحو التالي:

1- تقدير مواقف الأزمة:

يقصد به تحديد جملة الأداءات التي قامت بها قوى صنع الأزمة شاملة تقدير مكونات هذه التصرفات، وما وصلت إليه الأزمة من نتائج وردود أفعال وتحليل لمضمون العلاقات وأسباب نشوء الأزمة وتطورها.

2- تحليل الأزمة:

مر الإنسان في تاريخه الطويل بالعديد من الأزمات الناتجة عن تفاعله مع المجتمع الذي يعيش فيه، وعندما كان عليه أن يواجه تلك الأزمات، كان لابد له من الاقتراب منها، ودراستها تحليليًا بقصد فهم طبيعتها، حيث أنها تساعد الفرد على تحليل الموقف، وتحديد مكوناته وإدراك العلاقة بين كل منها، وإعادة تنظيمها بهدف اكتشاف الأطراف التي شاركت في تشكيل الأزمة والأهداف الحقيقية التي يسعون إلى تحقيقها، وحجم الأضرار المترتبة على الأزمة ومن خلال هذه المرحلة، يتم التوصل إلى معلومات جديدة عند صنع الأزمة. ومن هنا يتم تحليل الأزمة إلى تكوينات، وعناصر مبسطة بهدف الإحاطة بها على وجه شامل.

3- التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:

هذه المرحلة تمثل رسم السيناريو ووضع الخطط والبرامج لمواجهة هذه الأزمة على النحو التالي:

- تحديد الأماكن الأكثر أمنًا كقاعدة لمواجهة الأزمة.
- تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام الحالي.
- تحديد خطة امتصاص الضغوط للأزمة الحالية عن طريق الاستجابة لبعض المطالب.
- توزيع الأدوار على فريق إدارة الأزمة وتكليفه بمهمة التدخل لمعالجتها.
- التأكد من استيعاب كل فرد للخطة العامة للسيطرة على الأزمة.
- حشد كل ما يحتاجه الفريق من استعدادات للتعامل مع الأزمة.
- تحديد التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة المحددة.

4- التدخل لمعالجة الأزمة:

وهي المعرفة والإحاطة الشاملة والكاملة بالسيناريوهات البديلة لإدارة الأزمات وتوزيع الأدوار على فريق المهام، ويكون متخذ القرار مستعدًا للسيطرة على الأزمة وفقاً لفترة زمنية معينة من خلال مجموعة من الخطوات يجب مراعاتها، عند التصدي لإدارة الأزمة وهي :

- محدودية الأهداف: ينبغي أن يدرك من يدير الأزمة ، سواء فرداً أو جماعة أنه ليس في الإمكان، تحقيق كل الأهداف مرة واحدة، فبلورة هدف واضح ومحدد يساعد على إدارة الأزمة، وعلى متخذ القرار ألا يكون متمسكاً بالانتهازية، وذلك حتى لا يصعد الأزمة إلى الأسوأ أو يتنازل أكثر مما ينبغي عن الهدف المطلوب تحقيقه.
- الحرص على عدم إحراج الخصم: يجب أن يدرك من يقوم بإدارة الأزمة ضرورة النظر إلى الخصم، باعتباره شريكاً في إدارتها بمعنى ألا يعتقد أحد أطراف الأزمة عند محاولة معالجتها أنه سوف يحقق الانتصار الكامل على حساب الخسارة الكاملة للأطراف الأخرى، بل لابد من توقع ردود أفعال الخصم، وكذلك ألا يعتقد أحد أطراف الأزمة أنه سيتكلف خسائر كبيرة حتى لا يلجأ إلى التنازلات منذ البداية.
- التصعيد التدريجي للمواجهة أو الاختيارات المرنة: ينبغي التدرج في استخدام البدائل لإفساح المجال أمام صانعي ومتخذي قرار إدارة الأزمة في تحديد مزايا وعيوب كل بديل، وفقاً للبيانات والمعلومات والإمكانيات المتاحة الخاصة بالأزمة وبناء عليه يتم اختيار أفضل البدائل .
- إتاحة الوقت الضروري للخصم للتدبر: يترتب على ضغط عامل الوقت عدم تركيز الخصم في اختيار البديل المناسب سواء كان ذلك نتيجة لضيق الوقت نفسه، أو بسبب الضغوط النفسية المترتبة على الشعور بالأزمة مما يحد من قدرة الخصم على إدراك أكثر البدائل المتاحة ملاءمة، ولذلك لابد من إعطاء الخصم مدة كافية أثناء عملية اختيار البديل.

- توسيع نطاق المشاورات: ينبغي توسيع نطاق المشاورات بين صانعي ومتخذي القرار فيما يخص إدارة الأزمة وتسجيل ردود الأفعال سواء على المستوى المحلي، أو القومي أو العالمي وذلك لإتاحة مجال أوسع لعرض الحلول والبدائل المبتكرة للمشاكل المترتبة على جدول الأزمة، ومن المفيد تعدد الرؤى في محاولة حل الأزمة بشكل شامل.
- توسيع قاعدة الدعم اللازم للقرار: فاعلية القرار المتخذ لعلاج الأزمة يتوقف إلى حد كبير على مدى ما يتمتع به من تأييد الدول على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي لمن يتخذ القرار.
- تعزيز نظام الاتصالات: تتطلب مواجهة الأزمة تعاونًا مشتركًا إيجابيًا بين من تتعلق الأزمة بمصائره بصورة جدية لوقف انفجار الأزمة، فلا بد من تعاون جميع وسائل الاتصال والإعلام بصورة جيدة مع صانعي القرار ومتخذي الأجهزة التنفيذية، لكسب تأييد الرأي العام على كل المستويات المحلية أو القومية أو العالمية.

عاشرا: أساليب إدارة الأزمات

توجد عد أساليب لإدارة الأزمات من أهمها:

1- أسلوب التساوم الإكراهي (الضاغط) :

وهو مجموعة من التصريحات والأفعال تقوم بها الدولة بهدف إظهار الخزم تجاه الطرف الآخر من خلال التهديد باستخدام القوة ويجب عند اتباع هذا الأسلوب توفير قدر من المرونة على مستوى التصريحات وأن يكون إسخدامه في حدود محسوبة وإلا امتد أثره عكسياً على الطرف الآخر.

2- أسلوب التساوم التوفيقى :

وهو مجموعة من التصريحات أو الأفعال التي تسعى إلى التديق بين مصالح الأطراف في

الأزمة من خلال حل وسط أو تنازلات متبادلة بهدف الوصول إلى معالجة سليمة لجميع الأطراف
ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات التالية :

أ - إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تتحمله إمكانيات الدولة .

ب - عند حدوث تغيرات داخلية وخارجية تجعل استمرار تصعيد الأزمة
أمرا غير مرغوب فيه .

ج - عندما تفشل الدولة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة .

٣-أسلوب التساوم الإقناعي :

إن الأقتصار على أسلوب استخدام واحد لإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة
حيث إن استخدام الأسلوب الإكراهي وحده قد يؤدي إلى قيام الطرف الآخر بالتعننت مما يؤدي إلى
تصعيد الأزمة ، كما أن اتباع أسلوب التساوم التوفيقى وحده قد يؤدي إلى تقديم سلسلة من
التنازلات التي تصلح إلى حد الإضرار بمصالح الدولة ، ولذا يجب على القيادة التى تتعامل مع إدارة
الأزمة الجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق وهو ما يعرف بالتساوم الإقناعي .

حادي عشر: فريق إدارة الأزمات

يتأثر النجاح في إدارة الأزمات على توافر فريق عمل متكامل يستطيع القيام بكافة
خطوات ومراحل إدارة الأزمة بكفاءة، ويتكون الفريق من :

- متخصص في الإتصالات : لنقل المعلومات قبل وأثناء وبعد الأزمة .
- أخصائي قانوني : للمساعدة في تحديد مصادر التمويل اللازمة عند حدوث الأزمة .
- أخصائي في الشؤون الإدارية : للتعامل مع الأجهزة والمنظمات الأخرى
وصياغة التقارير اللازمة .
- خبراء فنيون .
- ممثل عن الإدارة العليا لسرعة إتخاذ القرار .

الفصل الثامن

السيناريوهات العلمية وإدارة الأزمات

- مقدمة
- تعريف السيناريو
- أهداف السيناريو
- مواصفات إعداد السيناريو
- خصائص بناء السيناريو
- خطوات بناء السيناريو
- أهمية إعداد السيناريو
- الصياغة النهائية لاستراتيجية إدارة الأزمات
- آليات لمواجهة الأزمة
- دور القيادة في إدارة الأزمات

الفصل الثامن

السيناريوهات العلمية وإدارة الأزمات

مقدمة:

تعد السيناريوهات من أفضل الأساليب العلمية التي يعتمد عليها لمواجهة الأزمات بصفة عامة والأزمات الإدارية بصفة خاصة ، ولذا فإن صياغة سيناريوهات التعامل مع الأزمات تحتاج إلى فهم واستيعاب عميق لمفهوم ومضمون الأزمة وسوف نلقى الضوء على مفهوم السيناريو وأهدافه ومواصفاته وخطواته وأهميته على النحو التالي:

أولاً: تعريف السيناريو Senario

السيناريو هو وصف لوضع مستقبلي محتمل أو مرغوب فيه مع توضيح الملامح الرئيسية، التي يمكن أن تؤهله إلى هذا الوضع المستقبلي، وفي صورة مجموعة من الوسائل المتعددة أجرى لها إخراج فني لكل وسيلة من أجل تحقيق الهدف من إعداد السيناريو. ويعرف السيناريو بأنه:

"تصور منظم بين الأطراف القائمة على خلق الأزمة ومن يديرونها في شكل سلسلة من الأفعال وردود الأفعال لحل الأزمة والتنبؤ بالمواقف الحرجة التي قد تعمل على تصاعد الأزمة في الحاضر أو المستقبل".

ثانياً: أهداف السيناريو

يهدف إعداد السيناريو إلى الوصول إلى ابتكار أفكار جديدة وحلول غير نمطية، على شكل سلسلة من الإجراءات، بهدف التخفيف من حدة الموقف المكونة للأزمة ، وبالتالي فإنه من خلال إعداد السيناريو يتمكن الفرد من التفكير وتحيل ردود الأفعال واتخاذ القرار بشكل أفضل في المستقبل.

ثالثاً: مواصفات إعداد السيناريو

هناك مجموعة من المواصفات يجب مراعاتها عند وضع سيناريو إدارة الأزمات وهي:

- التعبير عن الطبيعة الخاصة بالأزمة بشكل تشخيصي دقيق لمكوناتها والعلاقات بين القوى المؤثرة فيها.
- توضيح مسؤولية وسلطة الأفراد أو الحكومات أو الهيئات التي سيتم التعامل معهم ومدى قدراتهم.
- مراعاة وضع الأزمة وقياس تطورها لمعرفة الحالة الراهنة للأزمة مما يساعد في رسم سيناريو التعامل معها.
- التسليم بعدم وجود موقف ثابت في التعامل مع الأزمات.
- تحديد النطاق الذي سيتم فيه إدارة الأزمات وعادة ما يشمل كلاً من المكان والزمان والمجتمع المحيط به.
- استخدام المؤثرات النفسية على قوى صنع الأزمة والمجتمع المحيط بها.
- مواجهة قوى تنفيذ الأزمة وإجبارهم على كشف مخططاتها لتسهيل مهمة من يدير الأزمة.
- مراعاة العوامل المحركة للمشاعر والعواطف التي تعتمد على إثارة الذكريات ورسم خطة التعامل معها.
- وفي إطار هذه المواصفات يقوم راسم السيناريو بتخيل ما ستكون عليه الأحداث ورسم خطة التعامل معها.

رابعاً: خطوات بناء السيناريو

- هناك مجموعة من الخطوات يجب اتباعها عند بناء سيناريو الأزمة وهي:
- وصف الوضع الراهن والأهداف وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لكل عنصر وتحديد الأزمات الرئيسية.
 - فهم ديناميكية الثقة والقوى المحركة له من خلال تحليل العلاقات بين الأطراف المتسببة في الأزمة.
 - تحديد البدائل وحصرها وتحديد القوى المحركة للأزمة وسلوك القائمين بها.

- اختيار البديل الأفضل وانتقاؤه بحيث يكون أكثر تميزًا وتناسقًا داخليًا ووضعه في أكثر من سيناريو.
- كتابة السيناريو المختار بعد أن تم اختيار أفضل البدائل .
- تحليل نتائج السيناريوهات في ضوء مدى تحقيق كل نتيجة للهدف الرئيسي.

خامسا: أهمية إعداد السيناريو

- إن وضع سيناريوهات وتصورات مواجهة الأزمة أساس نجاح عملية إدارة الأزمة، حيث أنها تسهل وتنظم إجراءات اتخاذ القرار، بعد تحديد الافتراضات وردود الأفعال وبدائل حل الأزمة التي وضعت كأساس لإعداد السيناريو ، وفي هذه المرحلة يجب الالتزام بالقواعد التالية:
- تميز رئيس فريق إدارة الأزمة بالجدية والعمل على إثارة تحديات أعضاء الفريق للاستجابة للتهديد الذي تتعرض له المنظمة .
 - إتاحة الموارد الفنية اللازمة من وسائل الاتصال مثل خط فاكس وتليفون وحاسب آلي... الخ ، قبل انعقاد فريق الأزمة.
 - الاحتفاظ بطابع سرية البيانات ومقترحات وردود أفعال أعضاء الفريق أثناء جلسات إعداد السيناريوهات.
 - إعداد السيناريوهات في غرفة مراقبة الأزمة ، بما يضمن قدرًا كبيرًا من الجدية والواقعية على هذه الجلسات.
 - عدم السماح لأي مدير أو إدارة بمفردها بأن تهيمن على صياغة الاستراتيجية أو على جلسات إعداد السيناريو.
 - تناول المسائل المتعلقة بالميزانية والمتطلبات المالية لكل إدارة بطريقة مباشرة.

سادسا: الصياغة النهائية لاستراتيجية إدارة الأزمات

- بعد اكتشاف الحقائق وتحديد السيناريوهات وتقييمها، يجب أن يقوم فريق إدارة الأزمة بصياغة الاستراتيجية التي تتعامل مع كل أزمة وتحديد الاستراتيجية في الجوانب الآتية :
- المتحدث الرسمي باسم المنظمة عند حدوث أزمة ، وما يحتاجه من دورات تدريبية.

تجهيز القاعة المركزية لإدارة الأزمات.
وسائل الإعلام التي قد تغطي السيناريوهات الرئيسية التي أعدها الفريق.
تسلسل الأوامر وتوزيع المسؤوليات عند حدوث أزمة.
خطة الاتصال المعينة بإبلاغ العاملين في المنطقة بشأن الأحداث المحيطة بالكارثة، بحيث تصلهم الرسالة في هذا الشأن من داخل المنظمة وليس من وسائل الإعلام الخارجية.
قائمة بجميع الأعضاء الفعليين في فريق إدارة الأزمة بحيث لا توجد شكوك بشأن من سيتخذ القرار بالإضافة إلى أسماء المساعدين في ترتيب ملائم.
كيفية إعلام العملاء بتطورات موقف الأزمة.

سابعاً: آليات لمواجهة الأزمات

وهذه هي العملية التنفيذية للقضاء على الأزمة ، وواضح أن نجاحها يتوقف على المرحلة السابقة وهي مرحلة تخفيف حدة الأزمة والاستعداد للمواجهة، ويتوقف النجاح في مواجهة الأزمة والقضاء عليها، على ما يلي:

- أن تكون هذه المواجهة شاملة بحيث تأخذ في اعتبارها أن التعليم منظومة مجتمعية، وأن هناك منظومات فرعية له بينها اعتماد وتأثير وتبادل، واستخدام أساليب بينها اتساق وتناغم لما بين هذه الأزمات من أسباب مشتركة.
- أن تكون المواجهة قائمة وفقاً لبرنامج علمي للأولويات.
- المرونة وتعنى التخطيط والإعداد لمواجهة المواقف في ضوء كافة الاحتمالات والإمكانات المتاحة.
- الدقة وتعنى التصور الدقيق لموقف الأزمة والكارثة واحتمالاتها.
- أن تكون قائمة على أساس من الكفاءة العالية في الأداء والمتابعة.
- أن تكون قائمة على أساس تشاركي، يضع الآراء المختلفة في الاعتبار، وتسعى جاهدة إلى اجتذاب الطوائف التعليمية الأخرى وغيرها للقيام بدور إيجابي.
- تحديد الواجبات الخاصة، والعامّة للجهات والأجهزة المختلفة التي يمكن أن تشارك

في الوقاية.

- ضرورة إدخال علم إدارة الأزمات بالجامعات .
- إنشاء بنك معلومات في مجال مجابهة وإدارة الأزمات وتحقيق سرعة ودقة نقل المعلومات.

ثامنا: دور القيادة في إدارة الأزمات

(1) قبل وقوع الأزمة :

ولكي تنجح أية مؤسسة في مواجهة الأزمات المتوقعة طبقاً لنوع النشاط أو الحدث فإنه من الضروري اتباع ما يلي:

- وضع استراتيجيات تتضمن جميع أنواع المعلومات عن المؤسسة ومشكلاتها ومخاطرها، والزمن المتوقع لحدوث الأزمة تقريباً ، والرأي العام، والمتغيرات النفسية والاقتصادية والاجتماعية التي تصدر عن أفراد المؤسسة .
- بناء قاعدة معلومات جيدة عن المؤسسة دون الاعتماد على الشائعات والآراء الذاتية والعشوائية.
- بناء ملفات لتوقعات مخاطر ووقوع الأزمات وعمل سيناريو دقيق للمواجهة في حالة وقوع الأزمة وطبقاً لكل توقع يتحدد فيه الأدوار بدقة تامة مع وجود البدائل من الأشخاص لكل مهمة أو دور.
- تحديد وسائل وبدائل الاتصال، وأشخاص الاتصال بدقة.
- إعداد فريق للمواجهة في ضوء خبرات المديرين، والأفراد الموجودة داخل المؤسسة .
- الاهتمام الشديد بالأمور التي تبدو صغيرة أو بسيطة وإسنادها لذوى الخبرة والعلم بها سواء أكانت تافهة أم بسيطة.
- وضع احتمالات واضحة جيدة للمؤسسات المحيطة بالمؤسسة والتي يمكن أن تتعاون وتقدم المساعدة والخبرة في حالة وقوع الأزمة.
- وضع برنامج تدريبي واضح لكل العاملين بالمؤسسة ويتم عمل تجربة لكل سيناريو

متوقع لحدوث الأزمة، لأن التدريب هو العامل الحاسم وراء مواجهة الأزمة مع ضرورة وضوح السيناريو والأدوار بدقة.

- عمل تحليل كفي وكمي للمعلومات مع رسم بروفيلات لتوقعات حدوث الأزمة لكل مؤسسة على حدة على أن يتم تقدير الموقف في ضوء المقاييس العلمية المتدرجة على الأخص في احتمالات وقوع الأزمة والإمكانات المتاحة.
- وضع بروفيل مهارات مواجهة الأزمة لجميع أعضاء الفريق الذي سيقود الأزمة في حالة وقوعها: القدرة على الاتصال الجيد، والقدرة على التحكم الذاتي وعدم الانهيار، والمرونة في وضع البدائل، والجرأة في اتخاذ القرار المحسوب بدقة وموضوعية، واللياقة البدنية والنفسية .

(2) أثناء وقوع الأزمة :

- يجب على القيادات الإدارية وضع مجموعة من التصرفات والأفعال التالية أثناء وقوع الأزمة منها:
- تقرر الموقف بدقة وسرية للغاية، حيث يتم الاتصال بفريق المواجهة الموجود فعلاً أثناء الأزمة (مع توفير البدائل) وإنشاء غرفة عمليات سريعة جداً لتحديد حجم واتجاه وملابسات الأزمة ومتابعة تطورها.
 - الاتصال السريع بالمنظمة والهيئات الحكومية وغير الحكومية المحيطة بالمؤسسة والمحتمل أن تساعد فعلاً مع تقليل مخاطر وآثار الأزمة.
 - استخدام معلومات الوعي الوقائي والتربية الأمنية لخفض التوتر والصدمة حتى لا تحدث مشكلات ثانوية.
 - اتخاذ القرارات السريعة الفعالة في ضوء الشروط الضاغطة .
 - استخراج الخطط الموجودة للمواجهة بسرعة وعمل التعديل المناسب لتحديد كيفية الإنقاذ والمحافظة على الأرواح والبحث عن المفقودين.
 - وضع البدائل وسرعة عمل الإسعافات الأولية وضمان عدم الضرر لمن يقدم المساعدة.
 - خطة تفريغ المكان وسرعة نقل الضحايا والمصابين إلى المستشفيات.
 - الاتصال الجيد والإعلام وعدم السماح لكل الأفراد بالإدلاء بمعلومات قد تكون خاطئة، أي

- لابد من تحديد مسؤول الاتصال الإعلامي، والتأكد من وصول المعلومات للناس بدقة.
- المتابعة والتنسيق والترابط بين عناصر وأعضاء إدارة الأزمة وتيسير وسائل الاتصال المستمرة لضمان خفض حالة التوتر وتأثير الصدمة للمستوى العادي.
- كلما كان الإستدعاء سريعاً لمختلف المؤسسات والمنظمات والخبراء المدربين على مواجهة الأزمات كلما انخفضت الآثار السلبية للأزمة ونجحت المؤسسة في السيطرة على الأزمة أو الكارثة.

(3) ما بعد حدوث الأزمة :

- إن الاستفادة من وقوع الأزمات يعتبر هدفاً أساسياً وذلك للاستفادة من آية أزمات أخرى قد تحدث مستقبلاً، لذلك من الضروري إتباع الخطوات التالية لتجنب حدوث الأزمة وهي:
- تحديد وتصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد في المؤسسة .
 - اتخاذ الإجراءات العلاجية (العلاج النفسي والإرشاد النفسي) لحالات الرعب والقلق والتأهيل النفسي للأفراد الذين فقدوا العائل الأسرى ، والعلاج الصحي كذلك.
 - استشارة المشاركة الشعبية والمنظمات غير الحكومية للتعاون مع المسؤولين لمساعدة الذين تأثروا بشدة من واقع الأزمة .
- إن وضع برنامج التربية الوقائية Safety Education أصبح من الضرورات التربوية المعاصرة، وذلك لإثراء الوعي الوقائي وإعداد فريق من أفراد كل مؤسسة يتم اختيارهم وتدريبهم باستمرار على فترات مناسبة على كيفية إدارة مواجهة الأزمات في ظروف كل مؤسسة .
- تضع كل مؤسسة خطط تدريب منظمة جداً على السيناريوهات المتوقعة حسب ظروف كل فرد أو كل مدرسة .
- محاورة التواكلية والتفكير الخرافي يجب أن يكون هدفاً قومياً وتربوياً تسعى إليه كل المؤسسات التعليمية، لأن تعليم التفكير العلمي في حد ذاته، يقلل من الخسائر ويحقق التوازن في حالة وقوعه .

مراجع الكتاب

1. أحمد إبراهيم أحمد : إدارة الأزمة التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002 م .
2. أحمد إبراهيم أحمد : إدارة الأزمة التعليمية منظور عالمي، الإسكندرية، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، 2001 م .
3. أحمد إبراهيم أحمد : الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الفكر العربي، 2003 م .
4. أحمد إبراهيم أحمد : رفع كفاءة الإدارة المدرسية، القاهرة، مكتبة المعارف الحديثة، 2005 .
5. أحمد عباس عبدالبديع : إدارة الأزمات الدولية دبلوماسية القوة، القاهرة، مجلة السياسة الدولية، عدد (71)، يناير 1993 م .
6. أحمد كامل الرشيدى : مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة رؤية تربوية معاصرة، القاهرة، مكتبة كوميت، 2000 م .
7. أحمد محروس خضير : إدارة وزارة السياحة لأزمة السياحة بعد أزمة الحادي عشر من سبتمبر، المؤتمر السنوي الثامن لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، وحدة بحوث الأزمات، جامعة عين شمس 2003 م .
8. أحمد محمد أمين : إدارة الدولة، مدخل إدارة الأزمات، جامعة قناة السويس، 1989 م .
9. إسماعيل عبدالفتاح : إدارة الصراعات والأزمات الدولية نظرة مقارنة لإدارة الصراع العربي الإسرائيلي في مراحلها المختلفة، القاهرة، العربي للنشر والتوزيع، 2001 م .
10. أشرف السيد العربي عبدالفتاح : التنمية البشرية في مصر، دراسة لأسباب وانعكاسات الوضع الحالي وإمكانية تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 1999 م .
11. المعجم الوجيز : مجمع اللغة العربية، القاهرة، 2003 م .
12. المعجم الوسيط : مجمع اللغة العربية، القاهرة، 1985 م .

13. الهلالي الشربيني الهلالي : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية النوعية بجامعة المنصورة، بحث منشور، كلية التربية، جامعة المنصورة، 2006 م .
14. الهلالي الشربيني الهلالي : دراسة تقويمية لأسلوب مدخل الفريق واستخدامه في بناء المدارس الجديدة بمحافظة الدقهلية، مجلة كلية التربية، دمياط، جامعة المنصورة، العدد 30، ج1، يناير 1999 م .
15. إيمان عبدالعزيز مجاهد : نمط الإدارة المدرسة وعلاقته بضغط العمل لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، 2009 م .
16. برنت دافيز، لندا إليسون : الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، ترجمة السيد عبدالعزيز البهواشي، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 1999 م .
17. بوب نيلسون وآخرون : خلاصات إدارية في فكر هؤلاء، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2004 م .
18. جون كاربنتر : مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، ترجمة عبدالله أحمد شحاتة، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر، 2001 م .
19. جيمس ويليامز: فن الإدارة المدرسية، ترجمة خالد العمري، القاهرة، دار الفاروق، 2004 م .
20. حافظ فرج أحمد : الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب، 2007 م .
21. حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ : إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب، 2003 م .
22. حسن شحاتة، زينب النجار : معجم المصطلحات التربوية والنفسية (عربي - إنجليزي - إنجليزي عربي)، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2003 م .
23. حسن محمد حسان وآخرون : الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده، القاهرة، المكتبة العصرية، 2005 م .
24. حسن مصطفى وآخرون : اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1990 م .

- 25 . حسين عبدالله حسن التميمي : أساسيات إدارة الخططة، دولة الإمارات العربية المتحدة، دبي، دار العلم 2007 م .
- 26 . رئاسة الجمهورية : تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الخامسة والعشرون، القاهرة، المجالس القومية المتخصصة، 1998 م .
- 27 . رئاسة الجمهورية : تقرير المجلس القومي للثقافة والفنون والآداب والإعلام، الدورة الثامنة والعشرون، القاهرة، المجالس القومية المتخصصة، 2001 م .
- 28 . زهير ثابت وآخرون : الأزمات والكوارث في مصر المحروسة، تقرير عام 2000، القاهرة، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس 2000 م .
- 29 . سعد يس عامر، علي محمد عبدالوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1994 م .
- 30 . سيد الهواري : الموجز في إدارة الأزمات، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1998 م .
- 31 . سيد سلامة الخميسي، قراءات في الإدارة المدرسية أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2001 م .
- 32 . سيد عبدالعزيز البهواشي : المدرسة الفاعلة، مفهومها، إدارتها، آليات تحسينها، القاهرة، عالم الكتب، 2006 م .
- 33 . سيد عليوة : إدارة الأزمات في المستشفيات، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر، 2001 م .
- 34 . سيد عليوة : إدارة الصراعات الدولية، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1987 م .
- 35 . شبل بدران : الأصول الفلسفية والاجتماعية للإدارة المدرسية، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2006 م .
- 36 . صلاح عبدالحاميد مصطفى : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، السعودية، دار المريخ، 1995 م .
- 37 . عبدالرحمن توفيق : إدارة الأزمات : التخطيط لما قد لا يحدث، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، سلسلة إصدارات بميك 2001 م .

38. عبدالرحمن توفيق : الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، القاهرة، مركز الخبرات المهنية "بميك"، 2003م .
39. عبدالسلام أبو قحف : الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 2000م .
40. عبدالكريم محمد أحمد حسنين : تطوير الإدارة المدرسية بالتعليم الفني بمصر في ضوء الشراكة المجتمعية المحلية والدولية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2008م .
41. عبدالمنعم فهمي سعد : الملامح الحديثة للإدارة التربوية، القاهرة، د. ن، 2003م .
42. عبدالوهاب محمد كامل : إدارة الأزمات المدرسية، المدخل السيكلوجي المعلوماتي، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 2003م .
43. عرفات عبدالعزيز سليمان : استراتيجيات الإدارة في التعليم (ملامح من الواقع المعاصر)، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 2001م .
44. عطية حسين أفندي : اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مركز البحوث والدراسات السياسية، 1994م .
45. عفاف محمد الباز : تكنولوجيا المعلومات ودورها في إدارة الأزمات، المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، المجلد (1)، كلية التجارة، جامعة عين شمس 28-29 أكتوبر 2000م .
46. عفاف محمد عبدالمنعم : الإدمان دراسة نفسية لأسبابه وعلاجه، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1999م .
47. علي إبراهيم الدسوقي، صلاح الدين المتبولي: معوقات إكساب وتنمية القيم الأخلاقية لطلاب المرحلة الثانوية العامة، مجلة كلية التربية، جامعة حلوان، العدد الأول، يناير 1998م .

48. فاروق السيد عثمان : سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات، الإسكندرية، منشأة المعارف، 1998م .
49. فاروق عبده فلية، أحمد عبدالفتاح الزكي : معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005م .
50. فيليب كومبز : أزمة التعليم في عالمنا المعاصر، ترجمة أحمد خيرى كاظم، وجابر عبدالحميد جابر، القاهرة، دار النهضة العربية، 1971م .
51. كريمان عبدالمنعم سرور : الإدارة التربوية والبحث العلمي وتطبيقاتها العملية، القاهرة، د. ن، 2004م .
52. مارجريت بريدي : الإدارة التعليمية الإستراتيجية، الجودة والموارد، ترجمة بهاء شاهين، القاهرة، مجموعة النيل الدولية، 2007م .
53. مارك لنتون : إدارة الوقت المحروب من أزمة الوقت الطاحنة، ترجمة ادوارد عبدالمسيح، القاهرة، دارالثقافة، 1997م .
54. مجدي عبدالكريم حبيب : إدارة الأزمات النفسية والتربوية حالات تطبيقية من بحوث المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس 30 - 31 أكتوبر، 1999م .
55. محسن أحمد الخضيرى : إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة، مكتبة مدبولي، 1990م .
56. محسن أحمد الخضيرى : إدارة الأزمات، ط2، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2003م .
57. محسن محمد العبودي : نحو استراتيجية علمية في مجال إدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، دار النهضة العربية، 1995م .
58. محمد إبراهيم أبو خليل : موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهةها، مجلة مستقبل التربية، مجلد (7)، عدد (21)، إبريل 2001م

59. محمد الشافعي : إدارة الأزمات، القاهرة، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، 1999م.
60. محمد جمال نوير وآخرون : مقدمة في الإدارة المدرسية، القاهرة، مركز التنمية البشرية والمعلومات، القاهرة، 1991م .
61. محمد حسن رسمي : أساسيات الإدارة التربوية، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2004 م .
62. محمد حسنين العجمي : الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2000م .
63. محمد درويش، يحيى إبراهيم : إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، التعليم المفتوح، كلية التجارة، 2000 م .
64. محمد رشاد الحملاوي : إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1993م
65. محمد رشاد الحملاوي، محمد علي شومان : الأزمات والكوارث في مصر المحروسة، تقرير عام 1999م، القاهرة، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس 1999 م
66. محمد صلاح سالم : إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، القاهرة، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، 2005م.
67. محمد عبدالغني حسن هلال : تطوير المهارات القيادية والإدارية، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2004 م .
68. محمد عبدالغني حسن هلال : مهارات إدارة الأزمات التربوية، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2005م .
69. محمد عبدالغني حسن هلال : مهارات إدارة الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2001م .
70. محمد عبدالغني حسن هلال : مهارات إدارة واستثمار الوقت، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2007 م .

71. محمد فتحي : 766 مصطلحاً إدارياً إيضاح وبيان، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2004 م .
72. محمد منير مرسي : الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب، 1995 م .
73. محمد هيكمل : مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2006 م .
74. محمد يسري حسن عثمان : إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، دن، 2003 م .
75. معهد التخطيط القومي : تطوير أساليب وقواعد المعلومات في إدارة الأزمات المهدة لاطراد التنمية، المرحلة الأولى، معهد التخطيط القومي 1996 م .
76. منى صلاح الدين شريف : التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة، دراسة تطبيقية في الصناعة المصرية، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، وحدة بحوث الأزمات، جامعة عين شمس، 1996 م .
77. نادية عبدالقادر : الدورة التدريبية للمعلمات، إدارة الأزمات وحل المشكلات، الكويت، وزارة التربية والتعليم، 2007 م .
78. نجلاء عبدالحميد راتب : أزمة التعليم في مصر، دراسة سوسيولوجية في إدارة الأزمات الاجتماعية، القاهرة، مركز المحروسة للنشر، 1998 م .
79. هنداي محمد حافظ : إدارة الأزمة التعليمية : المفهوم والنظرية، من بحوث مؤتمر إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير المنعقد في جامعة عين شمس في الفترة من 22 - 24 يناير 1994 م، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 1994 م .
80. Allan Norman, " Bereavement and Loss Manual for Administrator And Teachers ", 1992, ERIC Edu (344120). (20/5/2008)
81. Allan Ormsten: Bulletin Special the National Reform of Education, Over View and Out Look N. A.S. P. Bulletin September, 1992.

82. Ann Reilly: Preparing For The Worst The Process of Effective Crisis Management, Industrial Environment Crisis Quarterly, Vol. 7, No. 2, 1993.
83. Chase Battle: Learning Bloody Lessons (Schools Shooting), National Education Association NEA Today, 1999.
84. Dean McMullen , “ Supporting , Safe , Secure And Caring In Alberta, 1999, ERIC Edu (467674) (20/5/2008)
85. Harson Stone: Crisis Counselling: Caning for People in Emotional Shock. London: Augsburg Fortress (c) Copyright, Trinity Collage, Dublin 1993. (20/5/2008).
86. Honly Alan and Christina Huse: Oxford Dictionary of Current English, Oxford University, London, 1990.
87. James Connor : “Accumulation Crisis The Problem And It’s Setting”, Contemporary Crisess , Vol. 5, No. 2, April 1981.
88. Jeffrey Caponigro: The Criss Of Counselor: A Step By Step To Managing A Business Crisis, Chicago: Contemporary Books, 2000.
89. John Darling : “Crisis Management In international Business, Keys To Effective Decision Making”, Leadership Organization Development, Journal, England, Vol. 15, N. 8, 1994.
90. Johnson Barrett : " The Importance of The Time Management in child Welfare" California Social Work, Education Center, University of California Berkeley 2001
91. Gisling R., "Educational Management and Participation U.S.A, Allyn, Baccon, 2004.
92. Linda Wong : " Time Management Startegies : Houghton Mifflin Company, New York , 2004
93. Newman Fred: “What is a Restructured School Principal, U.S.A, No. 1, 2001
94. Patrick McGwan : "Self Management" phd., University of Victoria, Centre on Aging, 2004.
95. Richardson. M., : " The Future of Site Based Management Principals are The Rey by Agnes " , Vol.5 – Issue. 3, oct. 17/2007.

96. Sandra Davis " Time Management, How to overcome Procrastination New York : McGrow – Hill , Inc. University of Michigan, Compus Programming Magazine , Mercer University and The Colege of st. Benedict/saint John's University.
97. Simon Booth: Crisis Management Strategy, Competition and Change in Modern Enterprises. U.S.A, New York Roultdge, 1993.
98. Simon Booth: Crisis Management Strategy, Competition Change in Modern Enterprises, Rout Lege, London, 1993.
99. Stephan Hornly: Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English, Oxford University Press Sixth Edition, 2003.
100. Stephen Broack And Others: Preparing For Crisis In The School: Amanual For Building School Crisis Response Teams: U.S.A, Clinical Publishing Com. 1996.
101. Stephen Mangatroyed : " Implementing Total Quality Management in The School : Challenges and Opportumitive, U.S.A. Journal Announcement, 1993.
102. Tery Paul : " Using Total Quality Management Principles to Implement School Based Management" , Paper presented at – The Annual International Conference of International Association of Management (14th Toronto, Ontario. Canada, August 1996, U.S.A ERIC No. 412590).
103. Vann Allan : " Shared Decision Making Effective Leadership Principal, U.S.A, No. 12,2008 .
104. Von Schendelen : "Crisis Of The Dutch Weffore State", Contemporary Crises, Vol. 7, No. 2, April 1983.
105. Webster (Noah): "Webster's New Twentieth Century Dictionary of English Language", Collins World. Co. Inc .U.S.A.
106. William Rich and Others: "Crisis Management in The Midist of Labor Strife. Preparing For The West Advanced Management, Journal, Vol. 61, N. 1, 1996.
107. Wilson Macneil and Keith Topping, Crisis Management in Schools Evidence based Prevention, Ournal of Educational Enquiry, Vol. 7, No. 1, 2007.

فهرس الكتاب

الصفحة	الموضوع
5	تقديم الكتاب
7	<u>الفصل الأول: مفهوم التربية وأهميتها وخصائصها</u>
8	مقدمة
14	أولاً: الدور التربوي للمدرسة كمؤسسة اجتماعية
18	ثانياً: وظائف المدرسة
19	ثالثاً: الدور الوظيفي للمعلم في المؤسسة التربوية
20	رابعاً: خصائص تميز دور المعلم
23	خامساً: خصائص العملية التربوية
24	سادساً: أهداف العملية التربوية
25	سابعاً: مبادئ التربية
29	<u>الفصل الثاني: المتغيرات المحلية والعالمية</u>
30	مقدمة
31	أولاً: المتغيرات المحلية والعالمية وصددها المرتقب على العالم العربي
38	ثانياً: وفي النهاية ماذا نريد ؟
41	<u>الفصل الثالث: مخاطر العولمة ونتائجها</u>
42	مقدمة
43	أولاً: مفهوم العولمة وتحدياتها
47	ثانياً: الفرق بين العولمة وبعض المصطلحات الأخرى
48	ثالثاً: التطورات التي طرأت على ظاهرة العولمة في الوقت الحاضر
48	رابعاً: مخاطر العولمة
51	خامساً: النتائج الايجابية للعولمة
53	سادساً: كيفية التعامل مع العولمة
60	سابعاً: شعار العولمة
61	<u>الفصل الرابع: الإدارة المدرسية واتجاهاتها الحديثة</u>
62	مقدمة

63	أولاً: مفهوم الإدارة المدرسية
69	ثانياً: أهمية الإدارة المدرسية
71	ثالثاً: وظائف الإدارة المدرسية
80	رابعاً: مبادئ الإدارة المدرسية الحديثة
82	خامساً: أهداف الإدارة المدرسية
85	سادساً: منظومة الإدارة المدرسية
86	سابعاً: أنماط الإدارة المدرسية
95	ثامناً: معايير الإدارة المدرسية الناجحة وخصائصها
96	تاسعاً: مهام ومسؤوليات مدير المدرسة
106	عاشراً: أهم اتجاهات الإدارة المدرسية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر
125	<u>الفصل الخامس: الأزمات المدرسية في المؤسسات التعليمية</u>
126	مقدمة
126	أولاً: نشأة مفهوم الأزمة
128	ثانياً: مفهوم الأزمة والمفاهيم المرتبطة بها
134	ثالثاً: ملامح الأزمة التعليمية عالمياً
135	رابعاً: أسباب أزمة التعليم الحالية
136	خامساً: خصائص الأزمة المدرسية
137	سادساً: دورة حياة الأزمة المدرسية
140	سابعاً: المداخل المختلفة لدراسة الأزمات المدرسية
144	ثامناً: الأزمات التي تواجه المدارس
147	<u>الفصل السادس: القيادة التربوية والتعامل مع الأزمات المدرسية</u>
148	المقدمة
149	أولاً: مبادئ إدارة الأزمة في المدارس
151	ثانياً: مراحل إدارة الأزمة
154	ثالثاً: استراتيجيات التعامل مع الأزمات
158	رابعاً: مديرو المدارس والتعامل مع الأزمات المدرسية
160	خامساً: أنماط سلوك المديرين في التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة

165	سادساً : مديرو المدارس كقادة وقت الأزمة
168	سابعاً : تجارب حديثة في إدارة الأزمة المدرسية
171	<u>الفصل السابع: إدارة الأزمات والمواقف الطارئة</u>
172	مقدمة
172	أولاً: مفاهيم أساسية مرتبطة بالأزمة
175	ثانياً: الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات
177	ثالثاً: أنواع الأزمات
177	رابعاً: أطراف الأزمة
178	خامساً: خصائص الأزمة
179	سادساً: تصنيفات الأزمات
183	سابعاً: أسباب الأزمة
185	ثامناً: مراحل نشأة الأزمة
186	تاسعاً: كيفية التعامل مع الأزمات
189	عاشراً: أساليب إدارة الأزمات
190	حادي عشر: فريق إدارة الأزمات
191	<u>الفصل الثامن: السيناريوهات العلمية وإدارة الأزمات</u>
192	مقدمة
192	أولاً: تعريف السيناريو
192	ثانياً: أهداف السيناريو
193	ثالثاً: مواصفات إعداد السيناريو
193	رابعاً: خطوات بناء السيناريو
194	خامساً: أهمية إعداد السيناريو
195	سادساً: الصياغة النهائية لاستراتيجية إدارة الأزمات
195	سابعاً: آليات لمواجهة الأزمات
196	ثامناً: دور القيادة في إدارة الأزمات
200	المراجع
206	فهرس الكتاب