

جامعة نجران

الإدارة المدرسية

٣٥٢ ثرب

م ٥

الفصل الأول

الإدارة عبر العصور

مقدمة

تعتبر الإدارة السبب الرئيس للتقدم والتطور في كل مجالات الحياة باعتبارها أداة فاعلة وهامة لتحقيق الأهداف وبلوغ المرامي. وقد واكبت الإنسان منذ ولادته وتجلت آثارها واضحة للعيان في مختلف مناحي الحياة.

لقد عاش الإنسان البدائي حياته البسيطة، حيث كان يدير شؤونه وكذلك أسرته مستعيناً بالإدارة بهدف تأمين أفضل سبل العيش والبقاء. وكذلك نهجت العشيرة والقبيلة، فقد اتخذت من الإدارة أداة لتنظيم شؤون أفرادها، ثم أصبحت الإدارة عنصراً هاماً لدى المجتمعات والشعوب على مستوى الدول والحضارات المختلفة.

ومن خلال التمعن في تاريخ الشعوب والأمم والحضارات، نجد أن التطور الذي حدث في مختلف العصور يرجع في حقيقة الأمر إلى الإدارة ودورها البارز في تحقيق وإنجاز الكثير من المشروعات الحضارية، عبر مسيرة الإنسان، سواء في المجال المادي (مثل بناء الجسور، وتشبيد الأهرامات، وشق الترع، وإقامة السدود)، أو في المجال الأدبي (تطور الفكر الإنساني وبروز الكثير من العلماء، والفلاسفة، والمفكرين، والأطباء، والأدباء والشعراء)، سواء في الحضارة الصينية أو الهندوكية أو المصرية القديمة أو الفارسية أو الإغريقية أو الرومانية أو الحضارة الإسلامية وغيرها من الحضارات الأخرى.

وقد كانت الإدارة، ولا تزال، تمثل الأداة الفاعلة في توجه الدول والشعوب نحو الأهداف والرامي التي تسعى إلى تحقيقها سواء لأغراض دينية أم دنيوية، وإما لتحقيق السلم أو بهدف إعلان الحرب أو العمل على سيطرة وتأكيد التبعية.

ففي الاتحاد السوفييتي (سابقاً) على سبيل المثال، كان توجه إدارة البلاد الحثيث نحو بناء ترسانة أسلحة وتسخير كل خيرات و ثروته في هذا الاتجاه.

وفي المقابل، يلاحظ أن نمط الإدارة اليابانية كان السبب في ظهور نظرية «زي Z» حيث استطاعت اليابان من خلالها اكتساح العالم اقتصادياً وذلك ليس بنمطها الإداري وحده، بل بتلك الإدارة التي امتزجت بالإرادة وحولتها إلى قوة اقتصادية هائلة خرقت سلعها ومنتجاتها سوق أكبر قوة عسكرية واقتصادية (الولايات المتحدة الأمريكية) لما تتمتع به من تقنية عالية الجودة.

وقد أصبحت الإدارة في عصرنا هاجساً وأساساً لأي تنمية أو تقدم أو تطور بالنسبة للشعوب والدول في جميع أنحاء العالم، بغض النظر عن نصيب هذه الدولة أو تلك من مواردها الطبيعية أو مساحتها الجغرافية أو عدد سكانها، بل إن مسألة النجاح أو الفشل سواء على مستوى الدولة أو الشركة أو أي مؤسسة باختلاف طبيعتها يرجع في كثير من الأحيان إلى مدى قدرة الإدارة على ترجمة الأهداف المرسومة إلى واقع ملموس...

فاليابان على الرغم من شح مواردها الطبيعية، وتعرضها بين الحين والآخر لثورة البراكين أو هزات الزلازل أو اجتياح الأعاصير والفيضانات، استطاعت بفضل إدارتها أن تغرق الأسواق بأجود السلع والمنتجات المختلفة.

وتلك روسيا بالمقابل تمتلك مواد طبيعية مختلفة، ومساحة جغرافية شاسعة نجدها مدينة لكثير من الدول والهيئات، تستجدي صندوق البنك الدولي لدفع مرتبات موظفيها وتمويل مشروعاتها التنموية، وتعاني من مشكلات اقتصادية واجتماعية مختلفة تعود لسوء إدارة مؤسساتها ومواردها.

وهذه سنغافورة، رغم تواضع عدد سكانها إلا أنها استطاعت أن تمطر الأسواق بأحدث المنتجات والصناعات التقنية وتحقق تقدماً ملحوظاً في ميادين مختلفة كالتعاليم والصناعة والتجارة والسياحة، وعلى العكس من ذلك، نرى دولة مثل الهند على الرغم من ضخامة عدد سكانها فلا تزال تعاني من التخلف في بعض المجالات، ولا يزال كثير من سكانها يكابدون الجوع ويعانون من الأمراض المختلفة، ومع ذلك، فقد استطاعت الهند منذ مطلع القرن الحادي

والعشرين أن تخطو خطوات كبيرة وملحوظة، نحو تحقيق نمو اقتصادي متصاعد يشار له بالبنان، الأمر الذي جعل دولة مثل الولايات المتحدة الأمريكية تهتم بصورة غير طبيعية بالهند، وتضع تساؤلات كبيرة حول مستقبل هذه الدولة وكذلك الصين على المدى المتوسط والبعيد أيضاً، وهذا في مجمله يعزى إلى عنصر الإدارة.

ومن حيث مساحة الأرض، نجد دولاً تحتل مساحة شاسعة، وأراضي خصبة وموارد طبيعية غنية كالسودان وأثيوبيا وغيرهما من البلاد، ومع ذلك يحاصرهما الجوع وينتشر بينهما التخلف، بينما نجد دولاً مساحتها محدودة مثل سويسرا استطاعت أن تجعل من هذه المساحة المحدودة مخازن لاستيعاب أموال العالم وكنوز الأرض والاستفادة منها وتشغيلها في مختلف مناحي الحياة، فزادها تقدماً ورقياً وأصبح معدل دخل المواطن فيها يتصدر أعلى متوسط دخل للفرد في العالم (أربعين ألف دولار) وفقاً لإحصائيات 1998، بينما معدل دخل المواطن الأثيوبي لا يتجاوز مائة دولار، وكل ذلك يعود بدرجة كبيرة للإدارة الناجحة.

مفهوم الإدارة في الإسلام:

يكابر من يقول بأن الإدارة وأسسها ومبادئها وقواعدها جاءت بها النظريات الإدارية، ولم تكن معروفة في صدر الإسلام وما بعده من الحضارة الإسلامية، فالحق أن الإسلام كدين ودولة، وكحضارة وأمة ساد ووصل إلى مستوى متقدم من التطور والازدهار، وذلك من خلال الأسس والمبادئ والقواعد الإدارية التي تمثل امتداداً حقيقياً للمنهج الإسلامي الذي أرسى دعائمه الإداري الأول سيدنا محمد (والذي أرسله الله سبحانه وتعالى إلى كافة الناس، يقول الله عز وجل: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِّلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ﴾ (سبا - 28).

فالإدارة في الإسلام تحمل في طياتها معاني ومفردات محددة تعكس طبيعة الوظيفة والمركز الهام الذي يتبوأه الإنسان المؤهل القادر على القيام

بالمهام المنوطة به بكل همة وعزيمة واقتدار في إطار العقيدة الإسلامية .

وتعني الإدارة من المنظور الإسلامي الآتي :

1 - الأمانة : ويتمثل ذلك في قول الله تعالى : ﴿ إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴾ (الأحزاب - 72) .

2 - الولاية : ويتجلى معناها في قول الله عز وجل : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ ﴾ (النساء - 59) .

3 - الرعاية : تمثلاً واقتداء بقول النبي ﷺ «كلكم راع، وكلكم مسؤول عن رعيته» .

فالإدارة في الإسلام بمختلف صورها وأشكالها وأنواعها تستمد قواعدها وأصولها من الآتي (2 : 20) :

1 - ما تضمنه القرآن الكريم .

2 - ما بينته السنة النبوية المطهرة .

3 - ما درج عليه السلف الصالح .

4 - ما اتفق عليه فقهاء المسلمين وأئمتهم .

وقد بدأ الفكر الإداري الإسلامي يتبلور منذ أنزل الله تعالى رسالته على الرسول الكريم ﷺ ، وأمره بإبلاغها إلى الناس كافة، فقال الله جلّ شأنه : ﴿ يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنْزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَّغْتَ رِسَالَتَهُ ﴾ (المائدة - 67) .

لقد عرف المسلمون الإدارة منذ فجر الإسلام وطبقوها في مختلف مناحي الحياة :

- عرفوها من خلال إبلاغ دعوتهم ونشر دينهم وعقيدتهم .

- عرفوها من خلال قيادة جيوشهم ، وإدارة معاركهم .

- عرفوها من خلال إدارة دولتهم وإتساع فتوحاتهم.
 - كما عرفوها بأنها القدرة على الإستبصار والحكمة في معالجة الأمور.
- وقد استفاد المسلمون في فتوحاتهم المختلفة من النظم الإدارية في البلاد المفتوحة فطوعوا فكرة الدواوين والتي كانت معروفة لدى الفرس فأسسوا في صدر الإسلام دواوين تمثل المصالح الحكومية أو الوزارات بالمفهوم العصري، ومن هذه الدواوين التي كانت تعنى بخدمة الرعية:

- 1 - ديوان للبريد.
 - 2 - ديوان للإنشاء.
 - 3 - ديوان للمظالم.
 - 4 - ديوان للجند.
 - 5 - ديوان للجباية أو الخراج . . إلخ.
- وكانت اللغة السائدة في هذه الدواوين هي اللغة القبطية في مصر واللغة الرومية في الشام، واللغة الفارسية في العراق.

وفي العصر الأموي أصبحت اللغة العربية هي اللغة السائدة في الدواوين في عهد الخليفة عبدالملك بن مروان، وذلك للتقليل من سيطرة ونفوذ أهل الذمة وإعطاء فرصة أوسع للمسلمين في تبوئها. كما عرف المسلمون أساليب الإدارة فطبقوا المركزية في بعض شؤون حياتهم في مجالات مثل:

- 1 - الأمن.
 - 2 - الشؤون العسكرية.
 - 3 - بيت المال.
- وطبقوا اللامركزية في مجالات أخرى مثل:

- 1 - التجارة.
- 2 - الصناعة.

3 - الزراعة .

4 - التعليم .

أسس ومبادئ الإدارة الإسلامية

لقد كان المسلمون ينطلقون في إدارة وتنفيذ مختلف شؤون حياتهم من قواعد وأسس ومبادئ قديمة راسخة منها:

1- مبدأ الشورى: الذي يساعد في القضاء على التفرد في الرأي والاستبداد من قبل رئيس العمل، ومصادرة آراء الأتباع ومنعهم من المشاركة بأرائهم ووجهة نظرهم حول العمل المناط بهم، وذلك امتثالاً لقول الله تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (آل عمران - 159)، وقول الله عز وجل: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ (الشورى - 38). وكل ذلك قبل أن تفكر أوروبا بمبدأ الديمقراطية بمئات السنين.

2- مبدأ العدل: ينظر الإسلام إلى الناس على أنهم سواسية فلا فرق بين إنسان وآخر سواء من حيث الجنس أو اللون أو الدين إلا بالعمل الصالح والتميز، امتثالاً لقول الله تبارك وتعالى: ﴿وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ﴾ (الأحقاف - 19).

3- مبدأ اختيار الأصلح لأداء العمل: أي اختيار أفضل العناصر البشرية لتولي منصب من المناصب أو المهام المتعلقة بأمر من أمور المسلمين، قال النبي ﷺ: «من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله»، وكان الرسول ﷺ يختار عماله من أكثر الأفراد صلاحاً وعلماً وخبرة فيما يسند إليهم من المهام والأعمال المتعلقة بشؤون الدولة الإسلامية، كما سار على هذا النهج من بعده الخلفاء الراشدون (3: 11).

وقد نادى سيدنا عمر رضي الله عنه في خطبته في مؤتمر الجابية، عندما عقد هذا المؤتمر الرسمي لرجال الدولة وقادتها وعمالها: «من أراد أن يسأل

الفصل التاسع

القيادة الإدارية

Administrative Leadership

مفهوم القيادة

يرى «هوارد كارليس» أن القيادة Leadership مصطلح ومفهوم أكثر محدودية من الإدارة Management، حيث إن الإدارة تشمل جميع العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف المنظمة، في حين يقتصر دور القيادة في تحفيز الآخرين لتحقيق تلك الأهداف، فالقيادة تمثل وظيفة فرعية من وظائف الإدارة التي تشمل التخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة... إلخ.

وإذا كانت الإدارة المدرسية هي معرفة المهام المراد إنجازها مثل القضاء على ظاهرة التأخر في الطابور الصباحي لدى التلاميذ مثلاً، فإن القيادة تتمثل في جعل الآخرين يحققون ذلك الهدف، فمدير المدرسة يمكن أن يضع خطة جيدة، لكن ما لم يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين من العاملين في المدرسة لترجمة هذه الخطة إلى واقع عملي، فإن الفشل الذريع سيكون مصير تلك الخطة (1 : 207 - 210).

القيادة: هي القدرة على توجيه سلوك العاملين في أي منظمة نحو تحقيق أهدافها.

وهناك من يرى أن القيادة «هي العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة» (3 : 290 - 291).

القيادة المدرسية:

مما تقدم، يمكن القول بأن القيادة المدرسية هي قدرة القائد الإداري (مدير المدرسة) على التأثير في سلوك واتجاهات الأتباع، الإداريين

والمعلمين، والتلاميذ، وأولياء الأمور وتحفيزهم، وكسب ثقتهم نحو تحقيق أهداف المدرسة.

القيادة فن وعلم: فالقيادة هي فن التعامل مع الناس على اختلاف أجناسهم، وثقافتهم، وديانتهم، ومشاربهم، والقدرة على كسب احترامهم وطاعتهم وثقتهم وتعاونهم. كما أن القيادة علم يتطلب الإلمام بعلم الإدارة بشكل خاص، وقدر كبير من العلوم الأخرى كعلم النفس، وعلم الاجتماع، وغيرها، والقدرة على تسخيرها وتوظيفها لفهم الآخرين (الأتباع وغيرهم)، وتوجيه سلوكهم أو تعديله لما فيه الصالح العام.

فالقيادة ظاهرة نلمس آثارها في مختلف مناحي الحياة، في المؤسسات التربوية (مدارس، كليات، جامعات... إلخ)، وفي الأندية، والمصانع، والشركات، والوزارات الحكومية. ففي كل المؤسسات هناك قادة وهناك أتباع. ويتوقف الإنتاج والنجاح في أي عمل من الأعمال على مدى كفاءة القائد وقدرته على فهم وتطبيق هذه المعادلة على أرض الواقع لتحقيق الأهداف.

سئل نابليون ذات يوم: كيف استطعت أن تولد الثقة في نفوس أفراد جيشك، فأجاب: كنت أرد بثلاث على ثلاث، من قال لا أقدر، قلت له حاول، ومن قال لا أعرف قلت له تعلم، ومن قال مستحيل، قلت له جرب. وفي القيادة، قال نابليون: جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من الأسود يقوده أرنب.

الفرق بين الرئاسة الإدارية والقيادة الإدارية

لقد زاد الاهتمام بالقيادة الإدارية منذ مطلع التسعينيات من القرن العشرين ولا يزال، بعد أن كان مقصوراً على الإدارة فقط حتى نهاية الثمانينيات من نفس القرن، ومع ذلك، فهناك فرق بين الرئاسة الإدارية Headship والقيادة الإدارية Leadership، فالرئاسة الإدارية تستند في ممارسة مهامها على ما لديها من سلطة بصورة أساسية، وغالباً ما تلجأ إلى ممارسة سلطتها وفقاً لنوع سلطة الجراء.

أما القيادة الإدارية، فهي لا تعتمد بشكل أساسي على ما في يدها من سلطة كما هو الحال في الرئاسة الإدارية، ولكنها تنظر إلى السلطة كمصدر ثانوي، تستخدم بهدف بناء الثقة، ومن ثم كانت سلطة الثقة، وسلطة القيادة تؤمان ترتبطان تماماً بالقيادة الإدارية، فبينما تقوم القيادة على النفوذ، تعتمد الرئاسة على السلطة التي يكفلها القانون للرئيس أو المدير.

وبينما يتسم سلوك الرئيس الإداري بطابع الأمر والنهي لاعتماده الصريح على ممارسة سلطة الجراء، فإن القائد الإداري يتخذ من أسلوب الإقناع والاقتناع، وكذلك استعمال النفوذ والتأثير، فتولد بذلك سلطة الثقة ولهذا فإن كل قائد يعتبر رئيساً وليس العكس (4 : 87 - 108).

ومن الممكن أن يصبح الإنسان قائداً يملك التأثير في الآخرين دون أن يكون مديراً، كما قد يكون مديراً إدارياً، لكنه يفتقر لقوة التأثير في الآخرين، وهي صفة مرتبطة بالقيادة الناجحة والفعالة.

ومن هذا المنطلق، فليس كل مدير مدرسة قائداً إدارياً، فالمدير في الغالب يهتم بصورة كبيرة بإنجاز العمل، لذا فهو يدير عمله من خلال ممارسة السلطة، بينما يهتم القائد الإداري بالأفراد أكثر، حيث يدير عمله من خلال

ممارسة السلطة وسماته الشخصية الفطرية والمكتسبة التي تميزه عن غيره (3) :

(290 - 291).

فالمدير في نهاية المطاف يعتمد على تطبيق مبدأ الثواب والعقاب لتحقيق الأهداف المتوقعة، بينما يتفرد القائد الإداري بقوة الدافعية الذاتية، والجهد الإضافي لتحقيق إنجازات غير متوقعة، وهذا يعكس الفرق الواضح بين شخصية المدير والقائد الإداري والتي تؤثر بصورة رئيسة على مستوى أداء الأتباع. فلا يستطيع المدير بأسلوب الثواب والعقاب ضمان حرص الأتباع، و كسب ولائهم، وشراء إخلاصهم وحماسهم، وتفجير طاقاتهم، واستمرار تفاعلهم الايجابي لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة، ولكن القائد الإداري الفعال تستطيع تحقيق ذلك.

من العرض السابق لمفهوم القيادة والرئاسة، يمكن استنتاج مايلي :

* تنبع القيادة من الجماعة، ويقبل الأعضاء سلطتها، أما الرئاسة فتستمد قوتها من سلطة خارج الجماعة، يقبل الأعضاء سلطتها خوفاً من العقاب. فالرئيس مفروض على الجماعة، وبينه وبين الجماعة تباعد اجتماعي كبير، ويهمه الإبقاء عليها صوناً لمركزه.

* تنبع القيادة تلقائياً من الجماعة، بينما الرئاسة مفروضة عليها لأنها تعتمد على السلطة المخولة للشخص.

* تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل في أوضاع رسمية، ومواقف روتينية بصورة منتظمة ومستمرة.

* مصدر القوة والنفوذ في القيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد، أما في الرئاسة فالمصدر هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً (5 : 36 - 39).

* القائد التربوي داعية للتغير والتطوير في البناء التنظيمي لما هو أفضل، أما رجل الإدارة فيحافظ على الوضع الراهن.

* القيادة الإدارية في مجمل القول ليست مهارة أو مقدرة تأتي آلياً من

خلال المركز والخبرة، فالسن والأقدمية في المهنة قد توصلان إلى الإدارة ولكنهما لا تتطوران إلى قيادة.

* القيادة استعداد ومواصفات ومؤهلات معينة تنمى عن طريق الإعداد والتدريب الجاد الذي يتحرر القائد فيه من الفردية والأنانية (6 : 77-78).

مقارنة لأهم الصفات التي يتمتع بها القائد والمدير (7 : 39)، (8 : 8).

القائد	المدير
يبتكر	يدير
يطور	يحافظ
يجدد	يقلد
يهتم أكثر بالأشخاص	يهتم أكثر باللوائح والنظم
يهتم بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية	يهتم بالمعايير في الإنجاز وحل المشكلات
يهتم بالمستقبل (بالأهم من الأمور)	يهتم باتقان الأداء في الحاضر
يركز على العلاقات الإنسانية	يركز على الإنتاج
يعتمد على سلطة الثقة	يعتمد على السيطرة
يمنح الصلاحيات للأتباع للعمل بلا خوف	يتدخل دائماً في تفاصيل عمل الأتباع
يمارس أسلوب القدوة والتدريب	يمارس أسلوب الجزاء
يتحدى الوضع الراهن	يتقبل الوضع الراهن
يسأل ماذا ولماذا	يسأل كيف ومتى

هل القيادة أهم من الإدارة أم العكس؟

في الحياة العملية، نجد أن كل من القيادة، والإدارة على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للفرد. فالإنسان يهتم ويحرص أيضاً على الإنجاز الفوري الذي تركز عليه الإدارة كي تتحقق الأهداف المستقبلية التي تنشدها القيادة في إطار التخطيط للمستقبل. وبينما تسعى الإدارة لحل المشكلات اليومية التي

تستحوذ على اهتمامات الفرد، فلا يتاح له الوقت الكافي للتخطيط للغد، ومن ثم يبتعد عن رسم صورة للأهداف الكلية البعيدة التي يتطلع إليها، وهذا ما تركز عليه القيادة. وبينما توجه الإدارة الفرد إلى التركيز على الجودة والإتقان في الإنتاج، وهذا بدوره قد يجعل الفرد يغفل كونه يتعامل مع بشر لهم أحاسيس، ومشاعر، واحتياجات، وحقوق ينبغي مراعاتها وأخذها بعين الاعتبار...، وهنا يأتي دور القائد الذي يركز على العلاقات الإنسانية ويستثمر فيها، تلك العلاقة التي تقوم على الاحترام وتتغذى بالحب وتنمو بالتقدير المتبادل في بيئة العمل بين القائد الإداري وأتباعه من ناحية، وبين أفراد المؤسسة بعضهم بعضاً من ناحية أخرى، فينعكس ذلك على مستوى عطائهم وإنتاجهم، فيزداد.

ومع ذلك، فهناك السؤال الذي حير الكثيرين بمن فيهم علماء الإدارة، وهو: هل يمكن تعلم فن القيادة؟ لقد اختلف الباحثون حول ذلك، وهناك آراء عديدة أبرزها الآتي (8: 8):

الرأي الأول: يرى أصحاب هذا الرأي أن القيادة عبارة عن موهبة فطرية تولد مع الشخص، ومن أشهر هؤلاء عالم الإدارة الأمريكي المعروف وورن بينيس Warren Bennis الذي يقول: «إنك لا تستطيع تعلم القيادة، فالقيادة شخصية، وحكمة، وهما شيان لا يمكن تعليمهما».

الرأي الثاني: يذهب مؤيدي هذا الرأي ومن أبرز هؤلاء عالم الإدارة الأمريكي المشهور بيتر دراكر Peter Dracker الذي يرى أن القيادة يمكن أن تكتسب، فيقول: «يجب أن تتعلم القيادة، وباستطاعتك أن تتعلمها».

الرأي الثالث: ما أشار إليه الدكتور طارق السويدان، حيث يرى أن القيادة تنقسم إلى جزأين، هما:

1 - جزء يمكن تعلمه، واتقانه: مثل مهارات التواصل، والتخاطب، والنظريات الاستراتيجية، والأساليب القيادية المختلفة. وهذه كلها يمكن تعلمها من خلال مساقات أو دورات تطول أو تقصر في المعاهد والمؤسسات الأكاديمية.

2 - جزء يجب أن يكون موجوداً بالفطرة في الشخص: أي هو الجزء الذي لا يعلم، ولا يمكن اكتسابه بشكل مصطنع، والمتعلق بالمشاعر، والعاطفة، وسرعة البديهة، والاهتمام بمن حولك. وهي صفات تصنع القائد وتحبب الناس فيه، فتساعد على اتباعه، قال الله تعالى: ﴿وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾ (آل عمران: 159).

وهكذا من يتمتع بهذه الصفات، يستطيع أن يتعلم المهارات الأخرى عبر التدريب، والتعليم، والتوجيه، وصقل المهارات.

من العرض السابق لمفهوم القيادة، يرى المؤلف أن القيادة ليست كما يراها Bennis بأنها لا يمكن تعليمها لكل فرد، ولا هي عبارة عن مهارة يمكن لأي شخص إكتسابها كما قال Dracker، ولا هي أيضاً كما أشار إليها آنفاً سعادة الدكتور الفاضل طارق السويدان وإن كان المؤلف يتفق معه من حيث التقسيم.

ومن المعروف أن القيادة تشمل ثلاثة عناصر رئيسة، هي:

1 - المعرفة: وهي مكتسبة من خلال التعليم.

2 - المهارات: وهي محصلة من خلال التدريب.

3 - السلوك: ويتكون من جزأين:

أ - سلوك فطري.

ب - سلوك مكتسب.

فالدكتور طارق السويدان يرى أن الجزء الذي لا يمكن اكتسابه بشكل مصطنع، هو المتعلق بالمشاعر والعاطفة، وسرعة البديهة، واهتمام الشخص بمن حوله، وهي صفات تصنع القائد، وتحبب الناس فيه، وتساعد على اتباعه. ومع التسليم بأهمية تلك الصفات بالنسبة للقائد، إلا أن السؤال الذي ينبغي الإجابة عنه، هو: هل من الصعب أن يصبح الإنسان قائداً، ويتمتع ببعض تلك الصفات أو الخصائص القيادية التي ذكرها سعادة الدكتور طارق السويدان؟

إن بعض الناس يتطلعون لأن يصبحوا قادة، إما من خلال الالتحاق ببعض الدورات التدريبية المتخصصة في مراحل عمرية مبكرة أو متقدمة، أو لكونهم يتمتعون بشخصية قيادية، متميزة، وربما تجتمع لديهم الرغبة والاستعداد والإرادة، والقدرة على التكيف والتأقلم، فهل يعني ذلك أنه لا يمكنهم أن يصبحوا قادة يتمتعون بسرعة البديهة، ويكتسبون مشاعر وعواطف نحو الآخرين، وقادرون على إحاطة من حولهم بالاهتمام والرعاية؟

يقول الله تعالى في محكم التنزيل: ﴿وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَرَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ﴾ (النحل: 78).

وقال النبي ﷺ: «إنما العلم بالتعلم، والحلم بالتحلم». فالقدرات يصنعها الإنسان، بينما المهارات يكتسبها ويتعلمها (8:9).

إن السلوك الإيجابي الفطري قد يكون أكثر فاعلية وتأثيراً من السلوك الإيجابي المكتسب. فإذا فرضنا جدلاً أنه من ضمن شروط التقدم لوظيفة معينة أن يتمتع المتقدم لها ببعض السمات أو الصفات القيادية، كالشاشة والعاطفة الجياشة، وسرعة البديهة، وحسن الاهتمام بمن حوله... الخ.

ولكن ماذا عن الشخص الذي لا يتسم بتلك الصفات، ومع ذلك، فهو قادر على اكتسابها من خلال بعض الدورات التدريبية، كونه يمتلك بعض المقومات الشخصية كالرغبة والقدرة وقوة الإرادة والاستعداد وسرعة التعلم والتكيف!

يرى المؤلف أن هناك فئة من الناس يمكن أن يكتسبوا تلك الصفات والخصائص القيادية من خلال ما يتمتعون به من خصوصية ومن المقومات السابق ذكرها تمكنهم في نهاية المطاف تبوؤ مراكز قيادية مختلفة. كما أن هناك أفراد آخرين، مهما التحقوا بدورات تدريبية وبرامج متخصصة فإنه لا يمكن ضمان إكتسابهم لتلك الخصائص والصفات أو المهارات القيادية وبلورتها على أرض الواقع، وهذا ربما يرجع إلى عوامل كثيرة ومعقدة، منها اختلاف وتباين رغبة واستعداد وقدرات وإرادة الأفراد على التعلم والتكيف

وتطويع كل ما تم تعلمه . ولو كانت الصفات المتعلقة بالمشاعر والعاطفة، وسرعة البديهة، واهتمام الشخص بمن حوله لا يمكن تعليمها، أو تعلمها واكتسابها البتة، فما قيمة تلك البرامج المحددة، والدورات التدريبية المكثفة، والمساقات الأكاديمية المختلفة التي تقدمها المعاهد، والمؤسسات الأكاديمية المتخصصة؟!!!

ويشير عالم الإدارة Bennis في أحد أشهر كتبه عن القيادة الذي احتل قائمة الكتب الأكثر مبيعاً لعامين متتاليين (1999-2000)، إلى أن قطاع الأعمال ممتلئ حتى التخمّة بالمديرين، ويفتقر بشدة إلى الشخصية القيادية. فالعالم المعاصر اليوم ليس بحاجة إلى من يدفع العاملين للعمل، ولكنه بحاجة إلى من يجذبهم لذلك العمل بشوق وشغف وحماس. وهذا لا يتحقق إلى من خلال تبصير الأتباع بالرؤية المستقبلية للعمل والأهداف التي يسعى لتحقيقها.

كما أكد Bennis أن الصفات الواجب توافرها في كل مدير حتى يصبح مديراً ذا شخصية قيادية الصفات التالية:

- 1 - معرفة الشخص لجوانب الضعف والقوة فيه، وإملاك الجرأة على الاعتراف والقدرة على معالجتها والسيطرة عليها.
- 2 - قبول الرأي الآخر من خلال المعرفة، والقدرة على التكيف السريع مع معطيات العصر المستجدة.
- 3 - قوة الإصرار المتواصل لامتلاك ناصية المعرفة وتحقيق التكيف السريع مع متطلبات المعارف الحديثة والمستجدة.
- 4 - الاتسام بروح المغامرة، والقدرة على تحمل ومواجهة المخاطر، واستكشاف الفرص الجديدة، والأبدال الأخرى المتاحة.
- 5 - الاعتراف بالأخطاء والاستعداد للتعلم منها.
- 6 - إنكار الذات، بالإستخلاف من خلال العمل، لا القول فقط (8:10).

وهذا يؤكد مرة أخرى أن الفرد يمكن أن يكون قائداً ليس كل واحد،

وإنما أفراد يمتلكون المقومات الشخصية التي تم ذكرها سابقاً. فالدورات التدريبية هي وسيلة يستطيع الفرد من خلالها أن يصبح قائداً، لكن تلك الدورات في حد ذاتها لا تضمن لكل من يلتحق بها أن يصبح قائداً إدارياً.

وإذا كانت الإدارة في نهاية المطاف عبارة عن علم، كما أنها أيضاً فن: علم من حيث الإلمام بأبجديات النظريات والأسس والمبادئ والأساليب والقواعد الإدارية، ولكنها أيضاً فن في حسن التعامل مع الآخرين لتحقيق هدف المؤسسة. «فالقيادة كما يراها البعض مثل السباحة، لا يمكن اتقانها بالتعلم، بل من خلال الممارسة Leadership is like swimming, You Can't Learn it, but you have to practice it!»، فإن القيادة بالإضافة إلى كونها علم، وفن، فهي أيضاً سلوك، وممارسة، وخبرة وسمات وخصائص فطرية ومكتسبة قوامها الثقة الناتجة عن الاحترام والتقدير للأتباع، وعنوانها العلاقات الإنسانية الدافئة المرتكزة على الإقناع وكسب القلوب قبل كسب المواقف، بحيث يستطيع القائد في نهاية المطاف أن يؤثر على سلوك وإتجاهات الأتباع وتصرفاتهم ودفعهم للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم التي تتقاطع مع أهداف المؤسسة كونها تتوافق مع طبيعتهم وقدراتهم، فيقبل كل منهم على العمل طوعاً بشغف وحماس وهذا ما تتمتع به الشخصية القيادية.

مصادر القوة في القيادة الإدارية

1 - السلطة النظامية:

إنها تمثل السلطة الممنوحة لمدير المدرسة وفقاً للوائح والنظم الإدارية والتسلسل الإداري الذي تحدده إدارة التعليم في الهيكل التنظيمي.

وتعتبر هذه السلطة رسمية وقانونية تمنح مدير المدرسة حق إلزام الأتباع تنفيذ الأوامر والتعليمات والتوجيهات الصادرة منه. وقد تكون استجابة الأتباع ضعيفة وفي هذه الحالة لا بد أن يكون لمدير المدرسة القدرة على استخدام الأساليب الخاصة ذات التأثير على سلوك واستجابات الأتباع.

2 - منح التقدير المالي أو حجب:

يستطيع مدير المدرسة تطبيق أسلوب الثواب والعقاب للتأثير على سلوك المرؤوسين ودفعهم لإنجاز العمل من خلال منحهم الامتيازات التي تمكنهم من الاستمرار في العطاء، أو تطبيق بعض الأساليب الخاصة بالعقاب لمن لا ينجز المهام الموكولة إليه.

3 - الخبرة والمهارة:

ينبغي أن يتميز مدير المدرسة بخبرة ومهارة إدارية كبيرة بين زملائه بل يفوقهم حتى يستطيع لفت انتباههم، وكسب ثقتهم تدريجياً حتى يتمكن من التأثير عليهم، وأن يكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات التي تتلاءم مع المواقف والمشكلات الصعبة والطارئة التي قد يواجهها، ولهذا فإن افتقار مدير المدرسة إلى هذا كله يؤدي إلى اهتزاز شخصيته أمام الأتباع، ومن ثم فقدته احترامهم له وهيبته، وربما عدم القدرة على التأثير عليهم لتحقيق أهداف المدرسة.

4 - التأثير الشخصي:

يتمثل في قدرة المدير على كسب ود وحب الأتباع له وذلك نتيجة للمعاملة الإنسانية العادلة لهم والاستجابة لمطالبهم، هذا بالإضافة إلى تمتعه بخبره ومهارة إدارية يتفوق بها عليهم، مما يؤدي إلى كسب ثقتهم، وبالتالي قوة التأثير عليهم، فينعكس ذلك على تحقيق أهداف المدرسة.

5 - التأثير النابع من الاحترام:

يعتبر احترام الأتباع لرئيسهم ترجمة حقيقية قد يرجع للمركز الاجتماعي الذي يتبوّه، أو لخبرته أو مهارته أو نزاهته وعدالته في تعامله معهم، ويختلف الاحترام عن الحب أو البغض، فقد يحترم الأتباع رئيسهم ولكنهم لا يحبونه.

6 - تأثير استخدام أسلوب الضغط أو الإكراه:

يلجأ مدير المدرسة إلى هذا الأسلوب بعد استنفاد كافة مصادر التأثير الأخرى لتحقيق أهداف المدرسة، ومع ذلك، فقد يكون لهذا الأسلوب ردود فعل عكسية إذا ما أحس الأتباع بالخطر وتضامنوا لاتخاذ موقف موحد إزاء رئيسهم في العمل بحزم وصرامة (3 : 292).

تطور النظريات الخاصة بالقيادة الإدارية

أولاً- نظرية الوراثة Heredity Theory:

ترجم هذه النظرية حقيقة الاعتقاد الذي كان سائداً في التاريخ الإغريقي والروماني القديم من أن القادة يولدون ولا يصنعون، فالقيادة شيء فطري، حيث لا يمكن للإنسان أن يصبح قائداً من خلال التعلم.

ويعتبر فرنسيس جالتون Galton من أبرز المؤيدين لنظرية الرجل العظيم، حيث قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية التي تعكس صحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة، كما كان للدراسة التي قام بها جالتون في عام 1879 تأثير كبير على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبناوا هذا الاتجاه من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية ابتداء من وودز Woods عام 1913، حيث قام أجرى دراسة عن الظروف القيادية لـ 14 أمة عبر فترات امتدت من خمسة إلى عشرة قرون. توصل إلى أن شخصية القائد وقدراته هي التي تصنع الأمة، وتشكلها طبقاً لهذه القدرات القيادية. وانتهاءً بـ جينينجز Jennings عام 1960، حيث قام بعمل مسح وتحليل شاملين لنظرية الرجل العظيم وقام بتحديد عدد من النماذج على غرار نظرية الرجل العظيم، وقدم النظريات التالية:

1 - نظرية الأمير : The Prince Theory .

2 - نظرية البطل The Hero Theory .

الفصل الرابع

خصائص القيادة المدرسية وصفاتها

مقدمة

تعتبر الإدارة المدرسية المحك الرئيس في إنجاح العملية التعليمية، فهي تدور حول الإنسان، وهدفها هو الإنسان، ووسيلتها لتحقيق تلك الأهداف تتم عبر الإنسان، ولهذا كان لا بد من توافر بعض الصفات والخصائص التي تميز مدير المدرسة عن غيره من المديرين في مؤسسات أخرى غير تربوية.

ففي إطار المؤسسات غير التربوية (تجارية صناعية... إلخ) قد يكون الربح، أو التركيز على جودة الإنتاج هو الهدف، لا تكوين الاتجاهات والقيم والمواقف... إلخ ولهذا كان لا بد من توافر بعض الصفات والخصائص لمن يضطلع بالإدارة المدرسية.

ولقد أشارت النظريات السابقة وخاصة النظرية الموقفية أن خصائص القيادة الإدارية لا يمكن تعميمها، فهي ترتبط بمواقف معينة.

وقد تبرز مشكلات لدى بعض الأفراد في ظروف دون غيرها، ومن ثم لا بد من النظر إلى كل موقف بصورة منفردة وتحديد متطلباته القيادية ثم ربط كل ذلك بالخصائص الشخصية التي ينبغي توافرها لمن يشغل هذا الموقف القيادي التربوي مثلاً ولهذا فهناك خصائص مهنية، وصفات شخصية ينبغي توافرها لمن يشغل مركزاً قيادياً في الإدارة المدرسية.

خصائص وصفات مدير المدرسة الناجح

يعتبر توافر الخصائص المهنية، والصفات الشخصية لمدير المدرسة أمراً هاماً لنجاح العمل الإداري، لأنه يمثل نموذجاً حياً أمام الناشئة منذ السنوات الأولى لالتحاقهم في السلم التعليمي، فالتلميذ يحاول تقمص شخصية المعلم أو مدير المدرسة الذي يمثل القائد الإداري لجميع منسوبي المدرسة بما فيهم التلاميذ.

ومن أهم الخصائص المهنية والصفات الشخصية الواجب توافرها في مدير المدرسة ما يلي:

أولاً: خصائص مهنية:

تمثل الخصائص المهنية جوهر العمل الإداري لمدير المدرسة، فمن خلالها نميز المدير الذي يتخذ من المركز الوظيفي الذي يشغله إما كمهنة يؤمن بها وينتمي إليها، ويلتزم بقواعدها الأخلاقية، أو كوظيفة همه الأول والأخير المزايا التي تقدمها، والفوائد التي يجنيها. ومن بين الخصائص المهنية التي ينبغي أن يتحلى بها مدير المدرسة:

- 1 - المعرفة التامة بأهداف التعليم في المرحلة التي يعمل بها.
- 2 - الإلمام التام بوسائل تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج.
- 3 - الإيمان بمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها.
- 4 - معرفة خصائص نمو التلميذ.

ثانياً: صفات شخصية:

ينبغي أن تتوافر في مدير المدرسة الكثير من الصفات التالية :

- 1 - الإستقامة .
 - 2 - الذكاء .
 - 3 - الثقة بالنفس .
 - 4 - الطموح .
 - 5 - روح المبادرة .
 - 6 - قوة الإقناع وحسم الأمور .
 - 7 - الاهتمام بمظهره العام .
 - 8 - التمتع بصحة جسمية ونفسية جيدة .
 - 9 - الاستقرار والثبات الإنفعالي .
 - 10 - مهارة حسن الأداء على التكيف .
- كما يرى البعض ضرورة تمتع مدير المدرسة بصفات أخرى، مثل :
- 1 - الحزم وسرعة اختيار الأبدال .
 - 2 - القدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية .
 - 3 - القدرة على تحديد الأهداف .
 - 4 - أن يمتلك دافعاً قوياً نحو النجاح وتحقيق أهداف المدرسة .
 - 5 - لديه قدراً معقولاً من الخبرة والتخصص لفهم العمل وإتقانه .
 - 6 - أن يعتمد على سلطة الثقة لإيجاد جو من روح التعاون الجماعي .
 - 7 - أن يكون محبوباً، يتسم ببشاشة الوجه وحسن الحديث .
 - 8 - أن يتسم بالعدل والإنصاف .

9- أن يتسم بالمرونة وسعة الأفق.

وهناك بعض المهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة مثل :

1 - مهارات فنية Technical Skills :

* ينبغي أن يكون لدى مدير المدرسة مهارة فنية وعلمية في مجال التدريس والإدارة تمكنه من كسب ثقة العاملين في المدرسة وتحقيق أهدافها، مثل إلمامه بطبيعة الهيكل التنظيمي في المدرسة، ووظائف وأهداف كل مستوى إداري، كوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

* القدرة على بلورة أهداف مدرسته مع السياسة التعليمية للدولة باعتبارها جزءاً لا يتجزأ منها.

* القدرة على تلمس جوانب القصور في العملية التعليمية على مستوى المعلم أو التلميذ أو المنهج أو الإدارة، والعمل على إصلاح الخلل، والتعاون مع الجهات المختصة للعمل على الارتقاء بالعملية التعليمية كماً وكيفاً بما يخدم أهداف الدولة وتطلعاتها.

2 - مهارات إنسانية Interpersonal Skills :

* وهي مهارات ترتبط بمحاولة المدير كسب ثقة واحترام الأتباع من خلال بناء جسور من الود والاحترام وتفهم مشاعرهم وظروفهم الاجتماعية والإنسانية حيث يؤدي ذلك إلى تعزيز الثقة ومضاعفة الإنتاج.

3 - مهارات فكرية Conceptual Skills :

* وهي قدرة المدير على التفكير الجاد بكل المتغيرات والمستجدات، ووضع التصور المناسب لمواجهتها، والقدرة على التنبؤ بالفرص التي يمكن أن تساعد في تعزيز مستوى المؤسسة في جميع المجالات.

أساليب اختيار القائد الإداري (مدير المدرسة)

مع تطور العلوم والتقنية في مختلف مناحي الحياة، فإن إسناد أي عمل من الأعمال القيادية، ولا سيما في مجال التربية (الإدارة المدرسية)، أصبح يخضع لأساليب وشروط ومتطلبات معينة ينبغي توافرها في المتقدم لهذه الوظيفة. وقد بذلت جهود كثيرة لتحديد معايير يمكن الاهتداء بها في اختيار القادة الإداريين (كمدرء المدارس مثلاً)، وتوصل الفكر الإداري إلى القول أن هناك معايير تقوم على أساس قدرات وإمكانيات الشخص لمنصب قيادي محدد. وتدور هذه المعايير حول الجوانب الشخصية التي يتم تطبيقها على المرشح مثل:

- 1 - الانطباعات التي تركها المدير المرشح، وكيفيه تفكيره، وتأثير شخصيته، حيث يمكن استنتاج بعض المؤثرات عن الجانب السلوكي والنفسي والشخصي له وانطباعه عن الوظيفة المرشح لها من خلال هذه الحقائق.
- 2 - الأسس الموضوعية التي يمكن من خلالها التوصل إلى تحديد كفايته الشخصية وتحديد القدرات والخصائص العامة والخاصة. كما توجد أساليب أخرى متبعة لاختيار القادة، لا سيما في مجال الإدارة المدرسية أشار إليها عبدالهادي في (4: 94-99) منها:

أولاً: أسلوب الأقدمية Seniority Approach:

يعتبر البعض أسلوب اختيار الأفراد لشغل وظائف قيادية في الإدارة المدرسية يتم بناءً على رصيد الخبرة السابقة التي اكتسبها المتقدم من خلال ممارسته للمهنة لفترة أطول، أمراً منطقياً وموضوعياً، لأنه لا يخضع للمحابة الشخصية أو التجاوزات غير المبررة، ومن بين أهم مبررات تفضيل هذا الأسلوب:

- 1 - يضمن عنصر الأقدمية طابع الموضوعية لأنه حق لا يمكن إنكاره.

2 - يفترض في الشخص المتقدم تمتعه بخبرة أكبر وهذا يزيد من فرص اختياره .

3 - تزيل الأقدمية أي محاولة للتدخل أو النفوذ، أو المحسوبية، ولا ينال الوظيفة إلا من يستحقها حسب الأقدمية .

4 - يقضي مبدأ الأقدمية عدم رئاسة الموظف الأحداث لمن هو أقدم منه في العمل، وهذا يزيل الشكوك في إساءة استخدام السلطة .

أبرز الانتقادات الموجهة :

* يؤدي الاعتماد على عنصر الأقدمية في القيادة المدرسية إلى وأد روح المنافسة والمبادأة، وتثبيط الهمم وعدم اهتمام العاملين بتنمية قدراتهم وترك المجال مفتوحاً لذوي الأقدمية وحدها، والتي قد لا يتوافر لدى البعض منها الجدارة والكفاءة .

ومع التسليم بوجاهة هذه الانتقادات، إلا أنه لا يمنع من الاستعانة بمبدأ الأقدمية كأحد العناصر الرئيسة في اختيار قيادات الإدارة المدرسية، وخاصة إذا ما اقترنت هذه الأقدمية بالكفاءة وتكملت بالنجاح .

ثانياً: أسلوب الجدارة Merit Approach :

لقد جاء هذا الأسلوب كرد فعل للانتقادات الموجهة لأنصار الاعتماد المطلق على أسلوب الأقدمية . فمبدأ الجدارة يتيح الفرصة للتعرف على مدى جدارة المتقدم للوظيفة من خلال تطبيق وسيلة أو أكثر من الوسائل التالية :

1 - الحد الأدنى للمؤهلات Minimum Qualification :

لاشك أن توافر المؤهل الدراسي المناسب بالنسبة للمرشح لشغل وظيفة قيادية، كمدير مدرسة، من أهم الوسائل المتبعة خاصة إذا ما ارتبطت هذه الوظيفة بالواجبات القيادية المنوطة بها .

2 - تقدير الرؤساء Bosses' Evaluation :

فغالباً ما يتم الرجوع إلى تلك التقديرات عند اختيار وظائف قيادية،

وذلك إما من خلال المقابلة الشخصية معهم وسؤالهم عن مدى كفاية العامل المرشح للوظيفة القيادية، أو بالرجوع إلى تقديراتهم المكتوبة على نماذج خاصة تتضمن أهم الخصائص والمؤهلات اللازمة للوظيفة.

وتحقق هذه الوسيلة فوائد عدة منها:

- أ - تمكين المدرسة من اختيار القيادات المدرسية المناسبة.
 - ب - حث العاملين على الجد والمثابرة والاجتهاد والارتفاع بمستوى أدائهم في عملهم الحالي لضمان حسن تقدير رؤسائهم.
 - ج - كشف خصائص المرشحين في وظائفهم الحالية بصورة موضوعية بعيداً عن التصنع والذاتية التي قد تسود المقابلة الشخصية.
- أبرز الانتقادات الموجهة لأسلوب تقديرات الرؤساء:

* تباين التقدير الشخصي وتسرب الشك إلى نفوس العاملين بسبب العامل الشخصي وغياب المعايير الموضوعية المقننة التي يخضع لها التقدير.

3 - الامتحانات التحريرية Written Exams :

تعتبر الامتحانات التحريرية من الوسائل الموضوعية المحايدة والفعالة لتقدير مستوى جدارة المتقدم لشغل وظيفة قيادية معينة، لكونها بعيدة عن المحاباة والتدخل الشخصي في التقدير.

أبرز الانتقادات الموجهة لأسلوب الامتحانات التحريرية:

* على الرغم من أهمية هذه الوسيلة في الكشف عن قدرات ومهارات الشخص المتقدم من حيث وضوح الأفكار والقدرة على التحليل، وحتى مستوى الخط وجودته، إلا أنها لا تصلح كأداة مستقلة للحكم على شخصية الموظف وخصائصه القيادية، ومن ثم فهي لا تضمن اختيار الأكفاء من المرشحين لمثل هذه الوظائف.

4 - المقابلة الشخصية Personal Interview :

تعتبر هذه الوسيلة من أكثر الوسائل استخداماً في مجال اختيار العاملين لشغل الوظائف القيادية في الإدارة المدرسية، لأنها تتيح المجال للحكم على الجوانب الشخصية للفرد المتقدم والكشف عن مدى صلاحيته لشغل الوظيفة القيادية المتقدم لها.

أبرز الانتقادات الموجهة لأسلوب المقابلة الشخصية :

إن الاعتماد على المقابلة الشخصية كأداة لاختيار القيادات الإدارية يتوقف على عوامل كثيرة، منها مدى مهارة وكفاءة وتدريب وحسن اختيار القائمين بإجرائها، هذا فضلاً عن أنها لا تخلو من المجاملات الشخصية أو التأثير بالعلاقات العامة.

5 - تقييم التدريب والخبرة Evaluation of Training and Experience :

تتيح هذه الوسيلة للمرشحين لشغل وظيفة قيادية فرصة التدريب لفترة معينة، يتم من خلالها تقييم المرشحين للكشف عن مستوى الجدارة والكفاية لديهم، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يعطي فترة كافية لملاحظة المرشحين، ومعرفة الجوانب الشخصية قبل الاختيار.

ثالثاً: اختبار مقاييس الرتب Rating Scales (5: 55-56) :

يمكن أن تلعب هذه المقاييس دوراً رئيساً في اختيار القادة إذا أحسن بناؤها واستخدامها، ومن هذه الاختبارات :

1 - اختبار الإجراء الموقفي Situational Actional Test :

حيث يتم تقييم قدرة وكفاءة القائد الإداري من خلال سلوكه إزاء موقف معين أو مواقف أخرى مع أشخاص آخرين.

2 - الاختيار الإجباري Forced Choice :

هو الاختيار المناسب للقائد التربوي من بين اختياريين يتساويان في خصائصهما وجاذبيتهما.

القيادة المدرسية الفعالة وعلاقتها المختلفة

الفرق بين النجاح والفاعلية:

هناك فرق بين النجاح والفاعلية، فالنجاح يقاس بمدى الإنجاز للمهام الموكولة للفرد، بينما تقاس الفاعلية بمدى حسن الاستثمار الأمثل لقدرات العاملين في المدرسة لأداء مهامهم، ولهذا، فإن القيادة المدرسية الناجحة تتمثل بالآتي:

* قدرة القائد الإداري (مدير المدرسة) على إحداث التفاعل بين متطلبات العمل والعاملين (المعلمون، التلاميذ، السلطات التعليمية، أولياء الأمور، والمجتمع المحلي) واتباع النمط القيادي الذي يتناسب وتحقيق أهداف العملية التعليمية.

* أن يكون القائد التربوي الناجح (مدير المدرسة) واعياً ومدركاً لدوره ومركزه، فيحاول التجديد والتطوير في إطار عمله دون التسليم بالتنفيذ الرتيب.

* قدرة القائد التربوي على ترجمة العلاقة وتوجيهها بصورة هادفة إلى أعمال وأفعال، بدلاً من الأقوال والشعارات، وهذا لا يتأتى ما لم يمتلك مدير المدرسة الخصائص والصفات الشخصية، بالإضافة إلى المهارات الإنسانية والمهنية والفنية والإدارية التي تساعد على ذلك.

أما أهم العلاقات التي تتطلبها القيادة المدرسية الناجحة فهي:

1 - علاقة مدير المدرسة بالمعلمين:

على مدير المدرسة أن يحرص على تكوين علاقة مهنية وإنسانية بينه

وبين المعلمين تستند إلى التعاون والاحترام والثقة المتبادلة، وإلى تطوير هذه العلاقة بحيث تمكن كل واحد من الشعور بمدى أهميته وقيمة ما يقدمه من جهد في جو يسوده العمل بروح الفريق، مع إعطائهم هامشاً من الحرية ليساعدهم على تنمية وتطوير مستوى أدائهم، وذلك في إطار الفروق الفردية لديهم، وأن يكون مدير المدرسة على مستوى من الوعي والإدراك للمشكلات التي قد تعترض المدرسين باعتباره مشرفاً وقائداً تربوياً، فيحاول مساعدتهم على حل تلك المشكلات، لأن ذلك يقوي من معنوياتهم ويدفعهم لمضاعفة جهودهم بصورة تلقائية.

2 - علاقة مدير المدرسة بالتلاميذ :

يعتبر التلاميذ جوهر العملية التعليمية، وهو المخرج النهائي الذي يعكس مدى فعالية وجدوى ونجاح هذه العملية. فمدير المدرسة كقائد ومشرف تربوي، ينبغي أن تكون علاقته مع التلاميذ مرتكزة على استراتيجية واضحة، ترمي إلى مساعدتهم على الارتقاء في مختلف المستويات سلوكياً ومعرفياً، وروحياً، وجسدياً واجتماعياً وثقافياً وتربوياً، وأن يتحسس ويتلمس مشكلاتهم، ويحاول الأخذ بيدهم ليكونوا نواة صالحة ومنتجة تفيد الوطن ويستفيد منها المجتمع.

3 - علاقة مدير المدرسة بالسلطات التعليمية :

تشرف على الإدارة المدرسية سلطات تعليمية قد يختلف مسماها من دولة لأخرى. فإدارة التعليم في المملكة العربية السعودية، مثلاً، تقوم بالإشراف على كافة مستويات الإدارة المدرسية في التعليم العام، وينبغي على إدارة المدرسة أن تحرص على تكوين علاقة جيدة أساسها الاحترام والتفاهم والتعاون المشترك لتحقيق الأهداف التي تطمح إليها الدولة ممثلة بوزارة التربية والتعليم، فلا بد من إيجاد نوع من التواصل المستمر الذي يرمي إلى تقديم الإرشادات والتوجيهات والمقترحات، وذلك رغبة في تحسين مستوى الأداء، ورفع الكفاءة الإدارية ومخرجاتها.

4 - علاقة مدير المدرسة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي :

تحاول الإدارة المدرسية الناجحة توثيق عرى التواصل والتعاون بينها وبين أولياء الأمور باعتبارهم الشريك الآخر في إنجاح العملية التعليمية . فالإدارة المدرسية لا تستطيع أن تعمل بفاعلية ونجاح دون الدعم الحقيقي والجاد من أولياء الأمور من حيث الرقابة والمتابعة والتواصل المستمر لمناقشة كل ما من شأنه رفع مستوى التلاميذ، فكلما كانت علاقة إدارة المدرسة علاقة هادفة مع أولياء الأمور، كلما انعكس ذلك على مستوى مخرجات العملية التعليمية، وكذلك الأمر بالنسبة للمجتمع المحلي بمختلف فئاته ومؤسساته (6 : 169-175).

فالمدرسة تعتبر جزءاً لا يتجزأ من المجتمع، فلا بد أن يضع مدير المدرسة خطة واضحة يتم من خلالها تفعيل هذه العلاقة وتأطيرها بما يحقق أهداف المدرسة، وتنسجم مع اهتمامات المجتمع واحتياجاته.

معايير الإدارة المدرسية الناجحة

- 1 - تتميز الإدارة المدرسية الناجحة بتفويض واضح للسلطة، وتعيين محدد للمسؤوليات التي تتناسب معها.
- 2 - طالما أن الإدارة المدرسية تخدم التعليم، فينبغي أن تحدد وظائفها وتنظيمها ووسائل تنفيذها في ضوء أهداف المدرسة.
- 3 - ينبغي على إدارة المدرسة أن تعكس العمل التربوي الذي تقوم به وخصائص المدرسين الذين يقومون بهذا العمل.
- 4 - ينبغي أن تستعين الإدارة بكل أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تعترضها (1 : 228-233).

معايير القيادة المدرسية الفعالة

تلعب القيادة المدرسية الفعالة دوراً بارزاً وهاماً في تحقيق العديد من الأهداف التربوية والتعليمية، ومن بين أهم هذه المعايير، ما يلي:

أولاً: التطوير المستمر: وذلك من خلال الآتي:

- 1 - تحديد وتوضيح أهداف المدرسة لمنسوبي البيئة المدرسية ومن له علاقة.
- 2 - مدى تحقق تلك الأهداف، ونسبة تحققها في إطار وقت محدد.
- 3 - دور القيادة المدرسية (مدير/ وكيل المدرسة) في عمليات التحسين والتطوير.
- 4 - القدرة على تحديد أولويات العمل.
- 5 - التزام القيادة المدرسية بنشر ثقافة الجودة الشاملة وتبنيها كاستراتيجية للتطوير.
- 6 - تفويض الصلاحيات اللازمة للأفراد وتبني استراتيجية توريث الخبرة.
- 7 - التطوير الذاتي لعناصر القيادة المدرسية (مدير/ وكيل المدرسة) من خلال التدريب والتعليم المستمر.
- 8 - التقويم المستمر لأداء عناصر القيادة المدرسية (مدير/ وكيل المدرسة) والعمل على تطويره.
- 9 - تشجيع الباحثين الأكاديميين، ومراكز البحوث المختلفة على بحث ودراسة وتحليل بعض القضايا التي تمثل تحدياً للمؤسسات التربوية، والاستفادة من نتائجها.

ثانياً: إعداد الخطة: وذلك من خلال الآتي:

- 1 - تحديد أهداف الخطة المدرسية على المستوى السنوي، الفصلي، الشهري . . . الخ.
- 2 - ترتيب أولويات الأهداف المدرسية.
- 3 - التخطيط للموارد المتاحة (البشرية، المالية، المادية . . .).
- 4 - تحليل نقاط الضعف والقوة والفرص المتاحة والتحديات.
- 5 - دور فريق التخطيط في إعداد الخطة.
- 6 - واقعية خطة المدرسة ومطابقتها مع الأهداف العامة لوزارة التربية والتعليم.
- 7 - وضع جدول زمني لتنفيذ الخطة.
- 8 - وضع جدول متابعة للتحقق من الإنجاز.
- 9 - مشاركة الأقسام واللجان المختلفة في إعداد الخطة.
- 10 - وجود قاعدة بيانات ومعلومات تعتمد عليها الخطة.
- 11 - مدى ترابط عناصر الخطة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، الآليات).
- 12 - علاقة أهداف الخطة بتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين (الطلاب، المعلمون، المجتمع).

ثالثاً: تنفيذ الخطة وتقويمها: وذلك من خلال الآتي:

- 1 - شرح وتوضيح عناصر الخطة للعاملين.
- 2 - قياس مدى استيعاب العاملين لعناصر الخطة.
- 3 - مشاركة أقسام ووحدات الإدارة المدرسية المختلفة في تحقيق أهداف الخطة.
- 4 - تعديل الخطة بما يتلاءم مع المستجدات والمتغيرات.
- 5 - تحديد الوحدات الإدارية المسؤولة عن التقويم والتطوير.

- 6- مدى استخدام الموارد المتاحة في تحقيق أهداف الخطة .
- 7- قياس مدى تحقيق أهداف الخطة .

8- تعديل الخطة بما يتلاءم مع نتائج التقويم (7 : 16-17) .

إختبار عشري لتحديد كفاءة المؤسسات (التربوية) :

تقوم الإدارة المدرسية كمؤسسة تربوية مثلها مثل بقية مؤسسات المجتمع بوظائف كثيرة، ومهام متعددة، تنشُد من خلالها النجاح، وربما التميز .
ولمعرفة مدى كفاءة هذه المؤسسة التربوية من عدمه، أجب عن الأسئلة التالية :

- 1 - هل لدى المؤسسة التربوية أهداف مكتوبة؟
- 2 - هل لدى المؤسسة التربوية دليل إجراءات توظيف؟
- 3 - هل لدى المؤسسة التربوية سلم أجور ورواتب مكتوب؟
- 4 - هل لدى المؤسسة التربوية لوائح تنظيم عمل؟
- 5 - هل لدى المؤسسة التربوية برامج تطوير وتدريب؟
- 6 - هل لدى المؤسسة التربوية توصيف وظيفي؟
- 7 - هل لدى المؤسسة التربوية ميزانية تقديرية معتمدة؟
- 8 - هل لدى المؤسسة التربوية نظام مراقبة داخلي؟ (8 : 6) .
- 9 - هل لدى المؤسسة التربوية نظام حوافز لجميع منسوبيها؟
- 10 - هل لدى المؤسسة التربوية خطة لاعداد طلابها لما بعد التخرج (مواصلة الدراسة في مؤسسات تعليمية، تربوية، أو الاعداد لسوق العمل) كل نحو هدفه؟

ولتقييم نتيجة الاختبار، إحسب كل إجابة بـ «نعم» بنقطة واحدة، وكل إجابة بـ «لا» بـ صفر .

- من 9-10 نقاط تعتبر مؤسسة ذات كفاءة متميزة .
- من 5-8 نقاط تعتبر مؤسسة ذات كفاءة متوسطة .
- من 2-4 نقاط تعتبر مؤسسة ذات كفاءة متدنية .
- أقل من 2 نقطتان تعتبر مؤسسة عديمة الكفاءة .

مهام وواجبات مدير المدرسة

يضطلع مدير المدرسة باعتباره قائداً إدارياً بمهام وواجبات متعددة، أجزاها كل من رو Roe ودريك Drake من ناحية، وبلومبرج Blomberg وجرينفيلد Greenfield من ناحية أخرى في دراستين مستقلتين، عكستا بعدين متكاملين (4 : 81-86) هما :

أولاً: التركيز على العمل الإداري Administrative M. Emphasis :

- ومن بين المهام والواجبات الإدارية والمكتبية التي ينبغي على مدير المدرسة القيام بها لضمان سير العمل في مدرسته بسهولة ويسر :
- 1 - الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها .
 - 2 - متابعة سير العمل ورفع التقارير للإدارة التعليمية .
 - 3 - إعداد الموازنة العامة للمدرسة والرقابة على أوجه الصرف فيها .
 - 4 - إدارة شؤون الأفراد .
 - 5 - الإشراف على حفظ النظام بين التلاميذ .
 - 6 - إعداد الجداول المدرسية .
 - 7 - إدارة المرافق المدرسية ، والعمل على تزويدها بالأدوات والتجهيزات اللازمة .
 - 8 - مراقبة برامج وإجراءات التدريس المحددة من قبل الإدارة التعليمية .

ثانياً: التركيز على القيادة التربوية Educational L. Emphasis :

وتتضمن جميع المهام المرتبطة بتغيير سلوك المنتسبين للعملية التعليمية من مدرسين وتلاميذ وأولياء أمور، وذلك بغية تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المدرسة، ومنها:

- 1 - تحفيز المعلمين للعمل بأقصى جهد ممكن فيها.
 - 2 - العمل مع المعلمين على تطوير وتنمية وتحسين الأنشطة المدرسية.
 - 3 - إشراك المعلمين في وضع خطط تقويم وتسجيل التقدم الدراسي للتلاميذ.
 - 4 - تشجيع الدراسات المستمرة لتطوير المناهج وأساليب التدريس.
 - 5 - إتاحة الفرصة أمام النمو المهني للمعلمين بالمدرسة.
 - 6 - العمل على تأسيس مركز فني للموارد التعليمية وتسهيل الاستخدام.
 - 7 - التقويم والتوجيه المستمر للمعلمين.
- كما صنف بعض الباحثين مهام ومسؤوليات وواجبات مدير المدرسة مثل ليفام Lipham وهوك Hoch إلى خمسة محاور رئيسة هي:

- 1 - تحسين البرامج التعليمية **Instructional Improvement**: أي تحديد البرامج التي تقدمها المدرسة والتخطيط لتطويرها وتقويمها.
- 2 - خدمات المعلمين **Staff Personnel Services**: تتعلق بتوجيه وتقويم المعلمين بالمدرسة وإتاحة الفرصة لهم بالنمو المهني المستمر.
- 3 - علاقة المدرسة بالمجتمع **School Community Relationship**: وتشمل مهام الاتصال بالمجتمع والاستفادة من موارده في تحسين وتطوير العمل المدرسي.
- 4 - الموارد المالية **Financial Physical Resources**: تتعلق بمهام الإشراف على الموارد المالية وإدارة المرافق المدرسية وتجهيزاتها.

5 - خدمات شؤون الطلاب Student Personnel Services : ترتبط

بالإرشاد النفسي للطلاب وتوجيههم، حيث يقوم مدير المدرسة بمهمة التوجيه والإرشاد في المدرسة بشكل عام باعتباره الأب الروحي للتلاميذ والزميل القدوة للآتباع.

ولكي يؤدي هذا الدور الهام بنجاح، ينبغي على مدير المدرسة ان يكون ملماً وواعياً بطبيعة التوجيه والإرشاد بشكل عام، ومهام المرشد الطلابي على وجه الخصوص، باعتباره مرشداً عاماً وقائداً تربوياً.

وفي مجال التوجيه والإرشاد الطلابي، هناك بعض المهام التي يضطلع بها مدير المدرسة منها(9: 109-111):

أ - تهيئة المناخ المناسب والبيئة التربوية التي تتناسب مع ميول التلاميذ واستعداداتهم واهتماماتهم، وحل مشكلاتهم، وتمهيد طريق الانتقال إلى المرحلة التالية بسهولة ويسر.

ب - توفير الإمكانيات اللازمة لإنجاح عملية التوجيه والإرشاد الطلابي في المدرسة والاستفادة من الكفاءات المتاحة.

ج - دعم وتشجيع المرشد الطلابي، وعدم تكليفه بأعمال إدارية تعيقه عن القيام بعمله.

د - رئاسة لجنة التوجيه والإرشاد الطلابي بالمدرسة.

هـ - مشاركة المرشد الطلابي في وضع خطة إجرائية لتنفيذ برنامج التوجيه والإرشاد الطلابي بالمدرسة.

و - متابعة خطة توجيه الطلاب وإرشادهم بالمدرسة، وتقويم عمل المرشد.

ز - المشاركة المباشرة في توجيه الطلاب وإرشادهم بالمدرسة باعتباره قائداً تربوياً.

ح - متابعة وملاحظة الظواهر السلوكية غير المقبولة.

ط - الاتصال والتنسيق مع إدارة التعليم والجهات المختصة لتأمين الاحتياجات اللازمة لإنجاح برامج التوجيه والإرشاد.

ي - توفير المناخ المريح للمرشد، وذلك بتخصيص غرفة مستقلة تناسب مع حجم وطبيعة عمله.

ك - الاتصال بأولياء أمور الطلبة للتعاون مع المدرسة في تحقيق احتياجات البرنامج.

ل - حث المدرسين وتشجيعهم على رعاية الطلاب وحل مشكلاتهم والتعاون مع المرشد الطلابي.

إعداد مدير المدرسة وتدريبه

تعتبر مهنة مدير المدرسة من أهم المهن في مجال التعليم العام، ولا سيما في المرحلة الابتدائية نظراً لخصوصيتها وخطورتها ولأهمية الدور الوظيفي والمهني والفني الذي تضطلع به هذه المرحلة، فمدير المدرسة يشبه ربان السفينة، فإذا لم يكن على مستوى من التأهيل والكفاءة والخبرة التي تمكنه من القيام بدوره المناط به تجاه مختلف عناصر العملية التعليمية (التلاميذ، المناهج المدرسية، المدرسين، الإدارة، المجتمع المحلي...) إلخ، يكون بذلك كربان السفينة الذي يبحر بها في عباب المحيط، ولا يعلم كيف يصل بها إلى بر الأمان.

فالإعداد قبل الخدمة يهدف إلى تزويد المعلم/ الطالب بالمعلومات والمعارف اللازمة، وإكسابه المهارات التي تمكنه من امتحان التدريس بكل ثقة وفاعلية، كما أن التدريب أثناء الخدمة يرمي إلى تطوير هذه المهارات وتجديد المعلومات التي تعزز مسيرة العملية التعليمية.

وينبغي أن يتم إعداد مدير المدرسة لهذه المهنة وهذا المركز الوظيفي الحساس وفق أسس ومبادئ ومعايير تضمن سلامة كفاءته وصحة اختياره.

ويكون إعداد مدير المدرسة في مرحلتين :

أولاً: الإعداد قبل الخدمة Pre - Service Preparation

وتشمل مرحلة الإعداد للوظيفة القيادية جانبين ، هما :

1 - الإعداد الأكاديمي : ينبغي حصول المتقدم لشغل أي وظيفة إدارية أو قيادية في مجال التعليم (كمدير مدرسة مثلاً) حصوله على الإعداد الأكاديمي التربوي في إحدى المؤسسات الجامعية المعروفة، مثل كلية التربية التابعة لإحدى الجامعات، أو كلية المعلمين، أو كليات المجتمع، أو المعاهد التربوية العليا المتخصصة، والتي من خلالها تتاح له فرصة أخذ قسط كاف من المساقات التربوية المختلفة مثل :

- مقدمة في الإدارة العامة .
- مقدمة في الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية .
- نظام التعليم ومشكلاته .
- المناهج وطرق التدريس .
- مدخل للتخطيط والتنظيم المدرسي .
- العلاقات الإنسانية .
- التوجيه والإرشاد .
- النشاط المدرسي .
- علم نفس تربوي .
- علم نفس نمو .
- علم نفس عام . . إلخ .

2 - الإعداد العملي : ويتطلب أن يكون مدير المدرسة قد مارس مهنة التدريس لفترة طويلة، أو أصبح مدرساً أولاً، ثم تقلد منصب وكيل

مدرسة والذي من خلاله يستطيع اكتساب خبرة كبيرة تجعله على إطلاع واسع بأهداف وفلسفة التعليم وخصائص العملية التعليمية بجميع أبعادها.

إن إدارة المدرسة ليس كإدارة مرفق آخر في القطاع التجاري، أو الصناعي أو الزراعي. فإدارة المؤسسة التربوية مسؤولية قيادية وإدارية إشرافية متميزة تفرض على الأتباع القبول والثقة، ومن ثم الاستعانة بها واحترامها.

أما إذا كان مدير المدرسة أقل كفاءة وتأهيلاً وخبرة من بقية المرؤوسين فإن ذلك يفقده ثقة الآخرين به، فضلاً عن الشعور بخيبة الأمل، وربما الإحباط.

ثانياً: التدريب أثناء الخدمة In - Service Training

يمثل التدريب أثناء الخدمة (على رأس العمل) الركيزة الأساسية لنمو وتطوير العمل الإداري في أي مجال من المجالات، ويشمل هذا النوع من التدريب في الغالب جانبين هما:

- الجانب الأول: يركز على علاج القصور في مستوى الأداء الإداري أو القيادي لبعض عناصر القيادة التربوية والتي تتطلب حلاً سريعاً.

- الجانب الثاني: يهتم باستمرار نمو وتطوير القيادات التربوية فكرياً ووظيفياً، حيث ينبغي أن يتم تدريب القادة التربويين بصورة شمولية لإعدادهم وتنمية قدراتهم، وتشارك في التدريب أثناء الخدمة مؤسسات تربوية مختلفة مثل، كليات التربية، وكليات المعلمين، وإدارات التدريب وغيرها من أجهزة تنمية القوى البشرية من خلال بعض الأقسام الخاصة بالإدارة التربوية والإشراف الفني. وقد يكفي البعض بالتعاون مع إدارات التدريب من خلال مشاركة كوادرها الفنية في هذا المجال.

ففي إطار تدريب عناصر القيادات التربوية (مدراء ووكلاء مدارس التعليم العام) يمكن إلحاقهم بدورات تربوية تنشيطية بصورة مستمرة بحيث تتاح لهم الفرصة في رفع مستوى أدائهم من خلال اكتسابهم مهارات جديدة

ومعلومات ومعارف متنوعة مما يؤدي إلى إثراء العملية التعليمية، وبدون ذلك يبقى مدير المدرسة جامداً غير فعال، وإذا كان المدير يمتلك مهارات وخبرات متميزة، تبقى ملكاً له وحده، لا ينتفع بها الآخرون إلا من خلال تلك الدورات التي يتم فيها تبادل الخبرات والآراء والمعلومات، وإذا كان يمارس بعض الأساليب غير المناسبة، ولم يلتحق ببعض الدورات، تصبح تلك الأساليب عامل هدم لأنها لم تجد الفرصة لتقويمها وإصلاحها، وهذا لا يتأتى إلا بالتواصل والاتصال والتجديد المستمر للقيادات التربوية من خلال الدورات التربوية القصيرة، وكذلك التنشيطية بما يعود بالنفع والفائدة على الجميع.

الأسس التربوية للتدريب

يعد تدريب الكوادر العليا من أولويات المهام الممنوعة بالعمل الإداري، وحتى يكون هذا التدريب مبنياً على أسس علمية وموضوعية سليمة، ينبغي أن تتوفر له الخصائص التالية:

1 - الأساس العلمي The Scientific Basis:

ينبغي أن يكون التدريب المقترح مبنياً على دراسات ميدانية تستند على أسس علمية بهدف تحديد طبيعة مشكلات الإدارة التربوية والوسائل الكفيلة لحلها وإعداد الخطط ومتابعة تنفيذها للتحقق من مدى فعاليتها، والتعرف على المشكلات والصعوبات التي قد تعترضها، والطرق الناجحة لمعالجتها.

2 - الوظيفية Functionalism:

ولكي تكون أسس التدريب وظيفية مرتبطة بالعمل الميداني وأسلوب الأداء المتبع يهدف إلى الارتقاء به إلى أعلى حد ممكن، ينبغي تحليل النظام ومكوناته ومسؤولياته، تمثل استجابة حقيقية للواقع.

3 - المشاركة Participation:

ينبغي أخذ رأي المتدربين وإشراكهم في تخطيط برامج التدريب وأسلوب الأداء، لكونهم الجهة المستفيدة، مما قد يجعل مثل هذه البرامج أكثر موضوعية وواقعية، فينعكس ذلك على مستوى الأداء بشكل عام.

4 - الدافعية Motivations/ Incentives

تمثل الحوافز بشقيها المادي والمعنوي العصا السحرية لتحريك سلوك الأفراد نحو الإقدام على أمر ما أو الكف عنه، ومن بين الحوافز التي يمكن أن ترافق مجال التدريب، احتساب الدورات التدريبية كخطوة للحصول على مؤهلات، كالدبلومات وغيرها، أو اعتمادها في حالة الرغبة لمواصلة برنامج الماجستير، أو الترقية إلى وظيفة أعلى، أو الحصول على علاوة أو درجة، أو نحو ذلك، وعلى الرغم من أن إكساب الفرد الخبرة ورفع مستوى أدائه العلمي والعملية يعتبر من أهم الحوافز، إلا أن درجة الإقبال عليها ربما لا ترقى إلى المستوى المطلوب إذا لم تكن برامج التدريب بشكل عام مرتبطة بإحدى الحوافز المذكورة آنفاً.

ومن الحوافز المتبعة في بعض الدول، احتساب الدورات التدريبية للمتدربين كخطوات نحو الحصول على مؤهلات الدبلومات وغيرها، أو الترقية إلى وظيفة أعلى، أو الحصول على علاوة أو درجة، أو نحو ذلك.

5 - الشمولية Comprehensiveness:

أن يشمل التدريب جميع القيادات التربوية في مختلف المستويات الإدارية لأي مؤسسة من المؤسسات، ومنها المؤسسات التربوية (المدرسة، الكلية، الجامعة .. الخ).

6- توفير الظروف المناسبة Availability of Working Conditions:

ومن أسباب نجاح الدورات والبرامج التدريبية تهيئة الظروف المناسبة المادية (تجهيزات، معدات وأدوات ونحو ذلك)، بالإضافة إلى الراحة النفسية والاستقرار لدى الدارسين.

وسائل التدريب

وهناك وسائل مختلفة لإعداد وتدريب القيادات التربوية، منها:

1 - المشاغل التربوية (ورش العمل) Workshops:

تعتبر المشاغل التربوية من الوسائل الهامة في عملية التعليم، والتي سادت في الولايات المتحدة الأمريكية منذ الثلاثينات من القرن الماضي، حيث ترمي إلى إتاحة الفرصة للمشاركين لتبادل الأفكار والمعلومات والخبرات من خلال النقاش الهادئ والهادف المحدد سلفاً في خطة عمل مرنة قابلة للتعديل.

2 - الحوار المفتوح Open forums:

يتميز هذا الأسلوب بقلة عدد الأفراد فيه، حيث يقسم الأفراد إلى مجموعتين، إحداهما تمثل الخبراء، والثانية تمثل جمهور المتدربين، حيث تطرح مشكلات تربوية يتم معالجتها، وتثار أسئلة يتم مناقشتها جماعياً وبطريقة علمية محددة.

3 - حلقات المناقشة Seminars:

تتم هذه الحلقة من المناقشة في أي قضية تربوية أو غيرها من خلال مجموعة قليلة من الأفراد، وتحت إشراف شخص متميز، حيث تتاح الفرصة لكل مشارك فيها بإعداد التقارير، وإجراء المناقشات الجماعية، وتوفير المعلومات، وتقديم الحلول الناجحة للمشكلات. الخ.

4 - الزيارات الميدانية Field Visits:

وهي إحدى الأساليب التربوية الناجحة التي تهدف إلى ربط المفاهيم العلمية النظرية بواقع العمل الميداني، وذلك من خلال الإعداد والتخطيط المسبق لهذه الزيارات الهادفة، والتي تتم من خلال الرحلات الميدانية للحصول على معلومات، أو الوقوف على نتائج ممارسة أسلوب أو طريقة معينة.

5 - المؤتمرات Conferences:

تعتبر المؤتمرات من الوسائل الهامة التي تحتضن جماعة من الناس يصب اهتمامهم حول قضية أو مشكلة معينة، وتتاح الفرصة لمناقشة الأفكار والطروحات التي يتم بلورتها بشكل قرارات أو توصيات. وتؤدي هذه الطريقة إلى توسيع مدارك الفرد، وزيادة معلوماته من خلال التعرف على خبرات وتجارب الآخرين بحكم وجوده معهم واحتكاكه بهم.

ولنجاح المؤتمر، لابد من توافر بعض العناصر التالية:

- * اختيار قائد يتمتع بكفاءة عالية.
- * تنظيم جماعات المؤتمر واختيارها بعناية.
- * تحديد عدد الأفراد المتوقع حضورهم.
- * تحديد عدد الجلسات والوقت المحدد لكل جلسة.
- * تحديد محاور المؤتمر بدقة وعناية.
- * توفير الأدوات والتجهيزات اللازمة لنجاح المؤتمر.

6- النقاش الجماعي (ندوة) Symposium:

هو من الوسائل الفاعلة التي تتناول عرض مسألة أو مشكلة معينة على بساط البحث، في مداولة مفتوحة يشارك فيها المجتمعون بحثاً ودراسة وقناعة

بهدف التوصل إلى الحقيقة، من خلال الحلول الخاصة بها، وذلك في إطار التفكير والنقاش الهادف الذي يعتمد على البحث العلمي والاستقصاء الموضوعي بعيداً عن الجدل العقيم، والمهاترات اللفظية، في جو من الود والتسامح والصفاء.

أساليب تنمية وتطوير عناصر القيادة التربوية:

أشار فوستر (Foster, 2001) (في المنيف، 2002) إلى أن العناصر القيادية بشكل عام بحاجة لتطوير قدراتهم الإبداعية والابتكارية قبل أي شيء آخر، ويكون التركيز على زيادة قدراتهم ومهاراتهم التنفيذية وذلك من خلال ثلاثة أساليب تكتيكية، وهي كالتالي:

- 1 - تكليفهم بالمهام التي تتطلب فهم عميق قبل التنفيذ، مثل إلقاء محاضرة، أو تقديم مشروع، إن هذه المهام ستدفعهم إلى تجديد، وتطوير مهاراتهم، التحديث، والإلقاءية والتي بدورها ستتمكنهم من التعبير عن آرائهم، وأفكارهم وإخراجها من عقولهم بعد نضوجها، وشرحها بوضوح للآخرين.
- 2 - نقلهم من نشاط إلى آخر خارج نطاق تخصصهم بهدف إكسابهم المعرفة الشمولية، والذي بدوره سيكسبهم رصيد معرفي جديد.
- 3 - افساح المجال أمام المديرين لتطبيق مهاراتهم الإبداعية والابتكارية الجديدة على فكرهم وثقافتهم، واتجاهاتهم، حتى يتولد لديهم أسلوبهم الخاص القائم على الإبداع والمنطلق من الابتكار عوضاً عن المهارة التنفيذية.

الأنماط العالمية للإدارة المدرسية

أولاً: النمط الرأسمالي وأشكاله:

تستند الإدارة المدرسية في العالم الرأسمالي على الفلسفة المتبعة في العالم الغربي، والتي تقوم على أساس الليبرالية، وتؤمن أن الإنسان لديه القدرة على الإبداع والتميز والعطاء إذا ما تهيأ له المناخ الملائم، ومنح الحرية اللازمة التي تعينه على ذلك، وهو ما نادى به الفيلسوف والطبيب الإنجليزي جون لوك 1561 - 1626، الذي دعا إلى احترام القيم الإنسانية، والحرية الفردية في الدين والفكر، وقد انعكس تأثير هذه الفلسفة على مختلف مناحي الحياة السياسية والاقتصادية والدينية والتربوية، والإدارة التعليمية نبتت من الإدارة الجماهيرية، وجاءت الإدارة المدرسية كامتداد حقيقي لهذا التوجه، وصورة مصغرة منه.

1 - النمط الأمريكي:

تعتمد الإدارة المدرسية في المجتمع الأمريكي على اللامركزية المتشددة حيث أشار الدستور منذ التعديل العاشر له عام 1791 بانتقال الإشراف على شؤون المدارس وشؤون التربية إلى الشعب، حيث تتولى إدارة التعليم التي تتمتع بالحكم الذاتي السلطة التعليمية في كل ولاية أمريكية.

2 - النمط الفرنسي:

يقوم هذا النمط على المركزية المتشددة في الإدارة، ومنها الإدارة المدرسية. وعلى الرغم من مركزية إدارة التعليم الفرنسي، فإن السلطات المحلية تشارك في نفقات التعليم بصور مختلفة، إما من خلال إنشاء المدارس أو مساكن للمدرسين، أو نفقات التشغيل المدرسي أو نحو ذلك.

3 - النمط الإنجليزي :

يعتمد هذا النمط على المركزية واللامركزية في إدارة التربية ومنها الإدارة المدرسية، فهو يجمع بين قيادة السلطة المركزية وحرية السلطات المحلية التي تشارك في تمويل برامج الإدارة المدرسية، وتنسجم مع سياسة السلطة المركزية وتحقق أهداف السلطات المحلية بصورة متميزة.

ثانياً: النمط الشيوعي:

قد يظن البعض أن فكرة الشيوعية هي نتاج حقيقي أفرزته الثورة البلشفية في الاتحاد السوفييتي عام 1917، بينما هي في واقع الأمر قديمة ترجع إلى الحضارة الإغريقية القديمة أولاً ممثلة في كتابات أفلاطون 348-427 Plato ق.م، ومنها كتابه «الجمهورية»، الذي جاء ليعكس الأفكار الشيوعية التي سادت في المجتمع الإسبرطي القديم، بهدف تحقيق مجتمع مثالي Utopia يجمع بين سكان المجتمع (الأثيني والإسبرطي) في محاولة للجمع بين مصلحة الفرد والمجتمع في آن واحد بعد أن دب القلق والضيق والفوضى نتيجة إفلاس الديمقراطية الأثينية. وقد ظهرت فكرة الشيوعية للمرة الثانية في إنجلترا على يد السيد توماس مور Sir thomas More بعد أن ساد القلق وعمت الفوضى أوروبا بعد حركة الإصلاح الديني عام 1515-1516.

وقد جاء الفكر الشيوعي مرة ثالثة في القرن العشرين في الاتحاد السوفييتي سابقاً وانتشر إلى أوروبا الشرقية والصين بعد الحرب العالمية الثانية. وأثبت الواقع والمحرك العملي أن الإدارة الجماعية تنتهي بالسيطرة الفردية حيث يتربع فرد على قمة هرم السلطة باسم الجماعة، فتصبح الإدارة فردية متطرفة لا إدارة جماعية كما يحلو للبعض تسميتها، ومن ثم كانت الإدارة المدرسية استجابة حقيقية للإدارة الفردية المتطرفة في ظل الفلسفة الشيوعية.

وكان من بين الأهداف الرئيسة للشيوعية، بدءاً بأفلاطون وانتهاءً بكارل ماركس منظر الفكر الشيوعي في القرن العشرين، هو سيطرة الدولة على جميع

المرافق ووسائل الإنتاج، بهدف التخطيط للمستقبل، وهو ما يعكس الإدارة الجماعية التي تنادي بها الشيوعية.

ثالثاً: نمط العالم الثالث:

الإدارة المدرسية في دول العالم الثالث عموماً تمثل نمطاً فريداً من نوعه، فهي في الغالب ليست لها فلسفة أو شخصية محددة كما هو الحال في العالم الرأسمالي أو العالم الشيوعي، وهذا يعكس حالة الشتات والتباين في التوجهات والطموحات والإمكانات والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتربوية.. الخ.

وغالباً ما تكون الإدارة المدرسية، إدارة مركزية تعكس فلسفة الدولة التي تعنى بالإشراف على التربية وتمويل جميع برامجها وتشيد مرافقها ويتم ذلك من خلال إدارات التعليم في المناطق أو الولايات أو المحافظات أو المدن الرئيسة التي ترتبط مباشرة بالعاصمة (11: 156-177).

مدير المدرسة ومدير الإدارة

رسالة التربية من أنبل وأسمى الرسائل لأنها تعنى بتنشئة الجيل الذي من خلاله يبني المستقبل. والإدارة المدرسية أهم عنصر من عناصر العملية التعليمية التي تؤدي في النهاية إلى الارتقاء برسالة التربية. ومن هذا المنطلق، فإن مدير المدرسة يختلف عن مدير أية إدارة في مؤسسة أخرى في أمور كثيرة أهمها:

- 1 - اختلاف خلفية الإعداد العلمي والأكاديمي والمهني لمدير المدرسة، حيث التركيز أكبر على المواد ذات العلاقة بعناصر العملية التعليمية بمختلف جوانبها ومحاورها (التلميذ، المعلم، المنهج، الإدارة.. الخ)، بما يعزز الانتماء المهني من خلال كيفية التعامل مع البيئة المدرسية وأعضائها (المعلمين، الإداريين، التلاميذ، أولياء الأمور، المجتمع المحلي.. الخ)، بالإضافة إلى القدرة على تأسيس علاقة عمل

جيدة مع إدارة التعليم وذلك في إطار التعاون لتنفيذ السياسات الخاصة التي وضعتها الوزارة. ولهذا فإن إعداد مدير المدرسة يكون أشمل وأهم باعتباره مسؤولاً عن إدارة مؤسسة تشمل أعلى الموارد البشرية. فإذا كانت الإدارة غير مؤهلة، وغير ناجحة انعكس ذلك على مستوى مخرجاتها، فيؤدي إلى تخريج أفواج من التلاميذ دون المستوى المطلوب وهذه تمثل خطورة وخسارة يصعب تعويضها. أما إدارة أي مؤسسة أخرى فإنها أقل خطورة وأية خسارة في مخرجاتها فيمكن تعويضها.

2 - تختلف وظيفة الإدارة في أية مؤسسة أو منظمة سواء كانت تجارية أو صناعية أو غيرها عن وظيفة الإدارة المدرسية، فهدف أي منشأة غير تربوية هو تحقيق الغايات التي من أجلها أسست، أما مدير المدرسة فإنه قائد إداري ومرب، لا ينشد الربح، ولكن صناعة المستقبل من خلال إعداد جيل الغد.

3 - غالباً ما تكون أهداف أي مؤسسة غير تربوية قابلة للتغيير أو المساومة، لأنها خاضعة للربح، أو الجودة، أو نوعية الزبائن، بينما تظل أهداف التعليم التي يقوم مدير المدرسة بتنفيذها أهدافاً مرتبطة بقيم ومبادئ لا يمكن المساومة فيها.

4 - قد يوفق مدير المدرسة في إدارة أية مؤسسة أو منشأة لكونه يمتلك حظاً وافراً من الخلفية العلمية في الإدارة والعلوم الإنسانية، ولكن في المقابل قد يكون من الصعوبة بمكان لمدير إدارة في منشأة معينة، إدارة مدرسة لما يتطلب ذلك من مهارات وخبرات وسمات تجعل إدارة المدرسة مهمة صعبة جداً.

الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية

مفهوم الجودة الشاملة:

يعتبر مصطلح الجودة الشاملة، مصطلحاً قديماً وحديثاً أيضاً، وهو يعني في كلا الحالتين حسن أداء الشيء وإتقانه، والقيام بإنجازه على أكمل وجه ممكن. لذا كان هذا المفهوم واضحاً لدى كثير من الشعوب والحضارات القديمة من خلال الممارسة والتطبيق العملي. فقد سعى الإنسان عبر مسيرته الحضارية إلى إجادة عمله، وإتقانه، وتطويره والارتقاء بمستواه، فانعكس ذلك بوضوح على الآثار والجوانب المادية التي تزخر بها العديد من الحضارات والشعوب.

وقد جاء الإسلام ليؤكد على ضرورة الإخلاص في العمل وحسن أدائه وإتقانه، لما له من نفع على مستوى الفرد والجماعة، وتقرباً إلى الله سبحانه وتعالى، حيث يقول الله تعالى في محكم التنزيل: ﴿إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لِّهَا لِنَبْلُوَهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا﴾ (الكهف - 7) ويقول الله جلّ جلاله في محكم آياته: ﴿الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ﴾ (السجدة - 7)، ويقول الله جلّ شأنه: ﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ﴾ (التين - 4)، ويقول الله سبحانه وتعالى أيضاً: ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ﴾ (الزلزلة - 7، 8). ويقول النبي ﷺ: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه»، وقال ﷺ أيضاً: «خير الناس من طال عمره وحسن عمله».

وسار على هذا النهج الخلفاء الراشدون رضي الله عنهم أجمعين وأنتج ذلك حضارة إسلامية شامخة في مختلف جوانبها وأبعادها، ولا تزال شمسها

ساطعة وإن تخللتها بعض الغيوم، فسوف تنقشع قريباً بحوله تعالى.

ومصطلح الجودة الشاملة مصطلح حديث من حيث المسمى، والأساليب والمعايير التي يتضمنها، والتي بالتالي أعطته دفعة قوية وزخماً قوياً ليدخل كافة المجالات. وهناك من يميز بين ثلاثة جوانب للجودة الشاملة، وهي:

1 - جودة التصميم Designing Quality: وتعني تحديد المواصفات والخصائص التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند عملية التخطيط للعمل.

2 - جودة الأداء Performance Quality: وهي الالتزام بتنفيذ الأعمال وفق المعايير المحددة.

3 - جودة المخرج Output Quality: وتمثل الحصول على منتج وخدمات تعليمية وفقاً للخصائص المتوقعة.

أهداف الجودة الشاملة:

تسعى الجودة الشاملة كمفهوم، ومصطلح إلى تحقيق الأهداف التالية:

1 - تطوير جودة السلع والخدمات المقدمة للعملاء.

2 - تخفيض تكاليف السلع والخدمات.

3 - تقليل الوقت اللازم لإنتاج السلع والخدمات.

4 - كسب رضا العملاء، وإسعادهم.

5 - تحقيق الجودة.

فمنذ الأربعينات لجأ الحلفاء إلى تطوير أنظمة الجودة وذلك بسبب وصول الأسلحة غير الجيدة إلى ساحة القتال، وكان لابد من إيجاد أنظمة لضبط سلامة الأسلحة التي كانت تصل إلى الجبهة، ومنذ ذلك الحين ظهرت أسماء لامعة في علم وأنظمة الجودة، مثل ديمينج Deming، وجوران Juran، وكيزان Kaysan، وكروسبي Crosby. كما كان الحلف الأطلسي أول من وضع مواصفات توكيد الجودة.

ويعود ظهور مفهوم الجودة الشاملة حديثاً إلى العقد الخامس من القرن العشرين، ومع ذلك، فقد بدأ هذا المفهوم يتبلور على أرض الواقع في القطاع العام في الثمانينات من القرن ذاته، ومن ثم كان بداية تطبيقه في قطاع التعليم أمراً اختيارياً Optional.

لقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في أمريكا محط اهتمام المؤسسات الأهلية والعامّة، وخاصة في قطاع التعليم الحكومي من مرحلة ما قبل التعليم الابتدائي وحتى المرحلة الثانوية، حيث أخذ الإصلاح التربوي أشكالاً متعددة شمل إدارة الجودة الشاملة، وهناك مؤسسات تربوية طبقت إدارة الجودة الشاملة عندما سمعت بنجاحها في المؤسسات الخاصة.

وإذا كانت الجودة وفلسفتها قد ظهرت في أمريكا أولاً من خلال عمالقة الجودة مثل ديمينج Deming و جوران Juran وغيرهما، فإن اليابان كانت سباقة في احتضان هذه الأفكار والفلسفة وتطويعها وتطبيقها لمعالجة القطاع الصناعي والتجاري المتدهور والنهوض بجودة السلع والخدمات، وهيأت المناخ المناسب لتحقيق ذلك، بعد أن عانت سلعاها بعد الحرب العالمية الثانية من رداءة الجودة وانخفاض الأسعار.

ويعتبر ديمينج Deming من أوائل رواد الجودة الشاملة الذين لهم فضل في نشر الرقابة على الجودة في اليابان عام 1950، كما ساهم في تحديد مبادئ الجودة الشاملة والتي تشمل الآتي:

- 1 - ضرورة تحسين أنظمة العمل.
- 2 - التركيز على أهمية القيادة.
- 3 - إعادة تنظيم الحوافز داخل الأقسام في المؤسسة.
- 4 - استخدام التدريب لتنمية المهارات.
- 5 - استخدام المنهجية العلمية.
- 6 - عدم التعارض بين الأهداف.

- 7 - ضرورة إدخال التغيير .
- 8 - إيقاف الاختبار بهدف الكشف عن الأخطاء .
- 9 - إيجاد علاقة طويلة المدى مع الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة (المدرسة) .
- 10 - العمل على إزالة الخوف لدى فريق العمل .
- 11 - التوقف عن تهديد العاملين .
- 12 - وضع برامج تعليمية .
- 13 - إعطاء الفرص لرفع الروح المعنوية لفريق العمل .
- 14 - إشراك كل فرد داخل المؤسسة (المدرسة) في عملية التمويل ، وتطبيق هذا المفهوم .

لقد كان المفكر الأستاذ مالك بن نبي رحمه الله محققاً حين قال في كتابه «حديث في البناء الجديد»: «إن اليابان وقفت من الحضارة الغربية موقف التلميذ، ووقفنا منها موقف الزبون، إنها استوردت منها الأفكار بوجه خاص، ونحن استوردنا منها الأشياء بوجه خاص».

ومصطلح الجودة في السياق التربوي، ومن الناحية الإجرائية، يعني العمل المتقن، وفي هذا الإطار يبين المعلم للطلاب هذا المفهوم على مستوى الجانب النظري والتطبيقي العملي، فيستعرض معهم الأعمال ذات الجودة (كالتقارير والواجبات ... الخ)، وذلك لترسيخ فكرة الجودة في أذهانهم. والجودة في العمل التعليمي لا يزال يكتنفه بعض الصعوبات، فقد يقدم الطالب أفضل عمل كلفه به معلمه يتوقع من خلاله الحصول على أعلى درجة، بينما هذا العمل من وجهة نظر المعلم يعتبر غير ذلك تماماً، وذلك نتيجة لاختلاف معايير التقويم ووجهات نظر كل من الطالب والمعلم، ولهذا ينبغي على المعلم مناقشة أوجه ذلك الاختلاف مع الطالب، والسبل التي تمكنه من معرفة مقومات ومكونات الجودة في العمل، مع منحهم الفرصة الكافية لتحسين ما

تعلموه باعتبار أن الهدف من التقويم هو عملية التحسين لتحقيق الجودة لا لمجرد تحديد المستويات .

ويشير كل من جلبرت وزملاؤه (Gilbert et al., 1993)، وبك وشلنت (Buch & Shelnutt., 1995)، ومولن وويلسون (Mullin & Wilson, 1995)، إلى أنه على الرغم من أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم في أمريكا ودول أخرى أصبح معروفًا عالميًا، فإن المؤسسات التربوية تطبق إدارة الجودة الشاملة تحت مسميات متشابهة مثل الجودة الشاملة (TQ)، والجودة الشاملة في التعليم (TQE)، والتحسين المستمر في الجودة (CQI) كما استطاعت اليابان عام 1945 تطويع نظام التعليم الأمريكي إلى حد كبير في إطار فلسفة واضحة المعالم والأهداف لتحقيق التفوق في التعليم التقني والفني، وذلك ضمن استراتيجية معينة لتخريج أفواج مؤهلين تغذي بهم مختلف قطاعات الإنتاج والخدمات .

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة حديثًا هاجس كل مؤسسة ومنظمة ووزارة، بل ودولة، فهي مسؤولة يضطلع بها الجميع بهدف الارتقاء بمستوى الأداء وتحسينه وتطويره بصورة مستمرة . كما أن رياح التغيير التي أفرزتها فلسفة العولمة تحتم على الجميع مضاعفة العمل وتطويره بهدف تحقيق أفضل مستوى من جودة السلع والخدمات بطريقة تضمن استمرار البقاء والمنافسة أمام زخم السلع والمنتجات والخدمات التي تنتجها الدول الأخرى .

والجودة الشاملة في رأي جون مارش John March فلسفة ذات أدوات وعمليات للتطبيق العملي ترمي إلى تحقيق ثقافة التحسين المستمر، ويقوم بها كل العاملين في التنظيم المدرسي بهدف إرضاء Satisfaction وإسعاد Delight المستفيدين .

ويتبين من هذا التعريف أنه يشمل الأبعاد الرئيسة التالية :

1 - الفلسفة Philosophy :

وهي تمثل نموذج لمفهوم الشمولية Totality، والتي ينبغي تطبيقها في جميع الأوقات على كل فرد .

2 - الأدوات والعمليات Tools and Processes :

فالجودة الشاملة لا تتحقق من خلال النصيح أو التحذير، ولكنها تقدم أساليب محددة تسهم في تحويل المبدأ إلى ممارسة، والمجرد إلى خبرة عملية، وهذا يعني أن الفلسفة تتوقف على الوسيلة المستخدمة في تطبيقها.

3 - التحسين المستمر Continual Improvement :

يمثل التحسين جوهر الجودة الشاملة Core of TQM، لأن الهدف الرئيس من القيادة والإدارة هو العمل على تحسين السلع والخدمات ومنها خدمة التعليم، وليس الإبقاء Perpetuate على مستوى معين من الجودة.

4 - كل العاملين All Employees :

فالعمل الرئيس للجودة الشاملة هو معرفة أهمية ومسؤولية كل فرد في المؤسسة (المدرسة)، وهذا ما يمثل تحدياً للإدارة البيروقراطية.

5 - إرضاء العملاء وإسعادهم Customers Delight and Satisfaction :

هذه السمة هي التي تميز الجودة الشاملة، لأن الهدف الأساسي لأي مؤسسة أو تنظيم إداري هو محاولة إرضاء العملاء وإسعادهم، وذلك من خلال الوفاء باحتياجاتهم ومتطلباتهم الحالية منها والمستقبلية..

فالحصص المدرسية يمكن أن تتسم بالجودة في إطار المعرفة بالموضوع وطرق التدريس المستخدمة مع التلاميذ، فإذا لم يتحقق ذلك، تصبح الجودة الشاملة معدومة، فإذا كان الهدف الرئيسي للتعليم هو تعلم الأفراد، حينئذ، ومهما كانت الأسماء المستخدمة، يظل الشك قائماً في أن يكون الفرد هو المستهلك الأول في التعليم. فأولياء الأمور، والسلطات المحلية، ووزارة التربية والتعليم، ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية وغيرها في المجتمع يعتبرون مستهلكين، ومن هنا كانت من بين ملامح الجودة الشاملة تأكيدها على مبدأ الشمول، ومن ثم يتضمن مفهوم الجودة الشاملة مستوى التحصيل ومعدله لدى الفرد.

أساليب إدارة الجودة

1 - أسلوب الاستثمار في الأفراد (IIP) Investors in People :

يرتبط هذا الأسلوب بإدارة الأفراد، أي بإشراكهم في التخطيط التنظيم والتدريب والتطوير بما يضمن المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة (المدرسة).

2 - أسلوب شهادة الأيزو ISO 900 :

يقصد بـ الأيزو ISO، منظمة المعايير الدولية International Standardization Organization الخاصة بالجودة، وهي وكالة متخصصة لتوحيد المقاييس والمعايير. ويعتبر المعهد القومي الأمريكي للمقاييس The American National Standards Institute (ANSI) الممثل الرسمي لأمريكا، والعضو الرئيسي في هذه المنظمة.

ويعتبر ضبط الجودة أسلوباً منهجياً حديثاً يهدف إلى التأكد من أن إجراءات النظام وبرامج التشغيل والبرامج المستخدمة والمخرجات تتوافق مع المواصفات الخاصة بالنظام، وتطابق المواصفات العالمية لضبط جودة الإنتاج في أي مجال، بما فيه مجال التربية والتعليم. ولا يهدف نظام ضبط الجودة إلى اكتشاف الأخطاء وعلاجها أو منع وقوعها، بل إلى الحصول على منتج جيد. والنظام التربوي يعمل كأى نظام آخر، ضمن استراتيجيات، وأهداف، وآليات، وإدارة وقوة عاملة، ونظم تدريب، ومدخلات ومخرجات على مستوى المدرسة أو الإدارة التعليمية، أو الإدارة التربوية (وزارة التربية والتعليم).

لقد تغيرت نظرة المجتمع للتعليم، فلم يعد نظام خدمات لا مقابل لها بل أصبح ينظر إليه كنظام إنتاج يتم تقويمه في ضوء التكلفة والعائد Cost-benefit فالنظام التعليمي لا يعمل بمعزل عن بقية النظم والقطاعات الأخرى في المجتمع، وإنما تعتمد عليه باعتباره يمثل رافداً هاماً يزودها بالمخرجات من

الطلاب المؤهلين في مستوى من الجودة تتناسب مع مشروعات التنمية وتواكب معطيات العصر، وأن أي تقصير فيها قد يؤدي إلى خسائر كبيرة ممثلة بإعداد البرامج، وتأهيل هذه المخرجات وتدريبها.

خطوات تدقيق الجودة

يتم تدقيق الجودة من خلال الآتي:

1 - المراقبة الداخلية Internal Auditor :

يتم التدقيق من خلال مجموعة خاصة بالجودة داخل المنشأة، حيث تعمل الإدارة العليا في المنشأة على دعمها للنظر في فعالية الإدارة، ووضع معايير خاصة لأداء النظام في إطار البنود العامة المعتمدة من قبل منظمة المعايير الدولية الأيزو ISO. وبعد اعتماد المعايير، يقوم فريق الجودة الداخلي بتطبيق هذه المعايير، ورفع تقرير إلى الإدارة لتعديل الأداء إذا لزم الأمر.

2 - المراقبة الخارجية External Auditor :

يتم إرسال فريق متخصص إلى المؤسسة قيد البحث، فيقوم بإعداد الأدوات الخاصة بقياس الجودة في إطار مستوى القياس المطلوب، ISO 9001, ISO 9002, ISO, 9003, ISO 9004 وجمع المعلومات عن برامج الإنتاج، وآليات التشغيل، ونظم الإدارة، وتدريب العاملين، وتدريب فريق الباحثين على استخدام مستوى الجودة.

كما يقوم فريق الباحثين للمراقبة الخارجية بتطبيق استطلاعات الرأي وجمع المعلومات وتحليل البيانات، وتحديد مستوى الجودة، ثم إصدار شهادة اعتماد جودة الأداء إذا استوفت المؤسسة للشروط القياسية، وتكون هذه الشهادة صالحة لمدة ثلاث سنوات ينبغي تجديدها بعد ذلك (25 : 25-30).

ويمر تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم بمراحل عدة أبرزها:

1 - إلمام الموظفين في البيئة المدرسية بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

- 2 - إلتزام جميع العاملين في البيئة المدرسية بالتغيير.
 - 3 - إنشاء برامج تدريب، مع ضرورة الإلتزام بها.
 - 4 - الإلمام بطبيعة الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة (المدرسة).
 - 5 - إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة (المدرسة)، من خلال تغيير الأساليب الإدارية.
 - 6 - ترويج برامج إدارة الجودة الشاملة.
 - 7 - تشكيل فريق العمل من أفراد محددين.
 - 8 - وضع استراتيجية لتطبيق الجودة الشاملة وفقاً لمراحلها التالية:
 - أ - الإعداد: ويشمل معرفة الأهداف وتحديدها.
 - ب - التخطيط والمرئيات **Feed Back**: ويشمل التقويم الذاتي للعاملين، والتقويم التنظيمي للمؤسسة (المدرسة)، والمرئيات المختلفة من خلال التدريب.
 - ج - التنفيذ: ويتم وفق الخطط المحددة من خلال قياس رغبات العملاء وتوقع حاجاتهم، والإلتزام بجودة الخدمة المقدمة. (15 : 89-90).
- وتتكون سلسلة الآيزو (ISO, 9000) من ثلاث مواصفات رئيسة هي:
- 1 - الآيزو (ISO 9001): وتشمل المواصفات المطبقة من تطوير وتصميم المنتج / الخدمة أو تقديم الخدمة وكذلك عمليات الفحص والاختبار.
 - 2 - الآيزو (ISO 9002): وتشمل المواصفات التي تقوم بها المؤسسات بمختلف الأعمال والأنشطة، باستثناء عنصر التطوير، أو التصميم للمنتج أو الخدمة، وتنطبق هذه المواصفات على المؤسسات التعليمية التي تتبنى منهاجاً مطوراً، ومصمماً من جهات أخرى، وتقوم بتدريسه واختبار الطلاب بناءً عليه.
 - 3 - الآيزو (ISO 9003): تمثل مواصفات المؤسسات الخاصة بتقديم خدمات الفحص والاختبار النهائي فقط دون التدخل بعمليات تصميم

المنتج أو الخدمة (16 : 2).

ومن المعروف أن هناك تكاملاً بين مفهومي الجودة الشاملة والآيزو، حيث أنهما يركزان على التحسين المستمر، وتطوير جميع العاملين ومهاراتهم في مختلف المستويات بجميع الوظائف (26 : 59).

وقد تم تطبيق هذا الأسلوب في المدارس وحقق نجاحاً معقولاً، حيث أعتبرت كثير من المدارس أن شهادة الأيزو 9000 نافعة ومفيدة لها في تصميم الكثير من العمليات والنظم وإدارتها والعمل على تحسينها.

وعلى الرغم من أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي بدأ في الثمانينات من القرن الماضي، إلا أن تطبيقها في كثير من مدارس دول العالم أصبح في ازدياد مطرد، وعمدت إلى إعادة تشكيل العلاقة بين المعلم والطالب، من عملية تعليم وتعلم، إلى العمل بروح الفريق الواحد، وغدت مدرسة ماونت إيدج كومب Mt. Edgecumbe بولاية ألاسكا الأمريكية في طليعة المدارس التي شرعت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويمكن بلورة أهم مضامين الجودة الشاملة للإدارة المدرسية من خلال الأسئلة التالية :

- 1 - ما مقدار التعلم المصاحب الذي يحدث في المدرسة؟ وكيف يمكن معرفة ذلك؟
- 2 - إلى أي مدى تتجسد مفاهيم المدرسة وأهدافها في الخبرة اليومية لكل تلميذ؟
- 3 - هل تفي المدرسة بوعودها للتلاميذ وأولياء الأمور وهيئة الأساتذة؟
- 4 - هل هناك تأكيد على التعليم والنمو لدى كل أعضاء المجتمع المدرسي؟
- 5 - هل يقوم التعلم وعمليات الإدارة المدرسية على فلسفة الرقابة؟
- 6 - هل البنية التنظيمية للمدرسة مناسبة لمجتمع التعلم؟
- 7 - هل يتم استخدام البيانات كأساس للتحسين؟

8 - هل تحرص المدرسة على الوفاء باحتياجات كل تلميذ؟

ولهذا فإن الجودة الشاملة تعمل على توفير الوسائل التي تساعد على وضع مفهوم للقيادة والإدارة الفاعلة، وتحقيق التعليم والتعلم الفعال داخل المدرسة وخارجها، ومع ذلك فهي ليست دواء Panacea لجميع الأمراض الإدارية والفنية، فهناك الكثير من المؤسسات التي أخفقت في تطبيقها.

ولهذا فإذا كنت تصمم منتجك أو خدماتك، فعليك بتطبيق أيزو ISO 9001، وإذا كنت تصنع منتجك، فيمكنك تطبيق أيزو ISO 9002، وإذا كنت لا تصنع ولا تصمم منتجك وخدماتك، فعليك بالتفكير بأيزو ISO9003.

الهندرة Reengineering

الهندرة هي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة، وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي Business Reengineering، وقد ظهرت الهندرة في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير «هندرة المنظمات».

تعريف الهندرة:

الهندرة لدى كل من «مايكل هامر، وجيمس شامبي» هي عبارة عن البدء من جديد، أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم. وتشير التقارير إلى أن مجموع ما صرفته الشركات الأمريكية في التسعينات من القرن الماضي لمشاريع الهندرة قد تجاوز الخمسين مليار دولار أمريكي، وهو استثمار كبير قامت به الشركات لقناعتها بأن العائد على هذا الاستثمار سيكون أكبر بكثير وهو ما تحقق فعلا لكثير من الشركات.

الفرق بين الهندرة وإدارة الجودة الشاملة:

أوجه التشابه:

- 1 - كل منها يركز على العمليات.
- 2 - كل منها يتطلب تغييرًا تنظيميًا وتغييرًا في سلوك الموظفين.
- 3 - كل منها يتطلب الاستثمار في الوقت من خلال النظرة المستقبلية.

4 - كل منها يتطلب قياس الأداء بمقاييس موضوعية .

أوجه الاختلاف:

- 1 - إدارة الجودة الشاملة تعني التغيير التدريجي ، وتحسين ما هو قائم . أما الهندرة فهي تغيير جذري من خلال البدء من الصفر .
- 2 - في إدارة الجودة الشاملة لا حاجة إلى الرقابة الإدارية الدائمة ، والمستمرة ، بينما الهندرة يتطلب تطبيقها المتابعة والرقابة الإدارية اليومية .

الخلاصة

إن المتتبع لتطور حركة الفكر الإداري يلاحظ بجلاء أنه ومع بزوغ مبادئ الحركة العلمية التي تبناها «تيلور» في كتابه عام 1911 باعتبارها الأسلوب الأنجع في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، والتي ما لبث أن أقبل عليها الأكاديميون بشغف، حتى بدأت دراسات «هاوثورن» لـ «مايو» عام 1924 تمهد الطريق لدحض نظرية «تاييلور». وبعد سنوات من العمل المتواصل، نشر «مايو» نتائج دراسته التي ركز فيها على ضرورة العناية بالعلاقات الإنسانية في بيئة العمل، ولم يسبقه بذلك سوى السيدة الأمريكية «فوليت» عام 1926 في نمط القيادة بالمشاركة، وبهذا استطاع كل من «مايو» و «فوليت» خطف بريق التيلورزمية.

ومع نهاية الحرب العالمية الثانية، نفّض الدكتور الشاب «سيمون» حديث التخرج عباءته على أساتذته بمقالاته المشهورة مهاجماً فيها الإدارة العلمية ومناصريها، أمثال «جوليك»، و «فايول»، ومن هنا بدأ لمعان المدرسة السلوكية التي تبناها كل من «فوليت» و «مايو» وهياً لها المناخ «سيمون» و «مارش» واحتضنها ورعاها «ماك جريجور».

وفي عام 1945 نشر عالم الإدارة، الشاب الموهوب «بيتر دراكر» كتابه «ممارسة الإدارة» الذي بلور فيه نظريته المشهورة «الإدارة بالأهداف» MBO والتي لاح بريقها حتى عام 1975 حينما تبنتها الحكومة الفيدرالية الأمريكية كأداة للميزانية بالإضافة إلى مؤسسات أخرى، لتحل محل ميزانية التخطيط والبرامج التي تبنتها الحكومة ذاتها عام 1964. وبعد عامين، وبقدوم الرئيس الأمريكي «كارتر» إلى البيت الأبيض، تخلت الحكومة الفيدرالية عن نظرية «الإدارة بالأهداف»، وأمر الرئيس «كارتر» بتطبيق الميزانية الصفرية في جميع

أجهزة الحكومة الفيدرالية الأمريكية، وبعد وصول الرئيس الأمريكي «ريجان» إلى سدة الحكم، ألغى العمل بالميزانية الصفرية. وهكذا تظل حركة الفكر الإداري في تطور مستمر!

وفي 24/6/1980 بدأ فريق الجودة الشاملة من خلال مقابلة لرائد الجودة الشاملة «إدوارد ديمينج» في محطة NBC الأمريكية بعنوان «إذا كانت اليابان تقدر، لم لا نقدر نحن؟» وقد كانت فرصة سانحة لـ «إدوارد ديمينج» حيث ألقى بثقله العلمي وخبرته العملية التي أشعلت لهيب الشوق والاشتياق للجودة الشاملة في الأوساط العلمية والأكاديمية، فضلاً عن القطاع الصناعي والتجاري، والخدمي في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من دول العالم (28 : 34).

مما تقدم، يلاحظ أن هذا الزخم العلمي، من الآراء، والنظريات، ومدارس الفكر الإداري المختلفة ماهي إلا أدوات أو وسائل تستعين بها المؤسسات المختلفة لتحقيق أهداف. ومن الطبيعي أن تتغير هذه الوسائل وتبدل وفقاً لمعطيات العصر المتجددة والمتغيرة، وتمشياً مع حركة التغير المستمرة نحو الأفضل، وكما قال أحد الفلاسفة «كل شيء يتغير، إلا التغير ذاته، فهو ثابت لا يتغير»، فلا غرو إذن أن يكون هناك ما بعد الجودة الشاملة Beyond TQM أو ما يسمى «بالأخطاء المعدومة، أو بـ Zero-defect».

ومع ذلك، فقد أجمع الخبراء ورجال الصناعة على أن الجودة هي التحدي الذي سيواجه الدول في العقود القادمة، ومن ثم بدأت الدول تتسابق في تحسين جودة السلع والخدمات لديها، باعتبار الجودة هي محك التنافس القوي للسلع والخدمات، وفي طليعتها جودة التعليم التي تمثل مخرجاتها القاعدة الرئيسة لبروز أي مؤسسة، حيث يصبح البقاء للأكفأ والأقوى والأفضل، الأمر الذي دفع كثير من الدول لجعل الجودة هدفاً قومياً استراتيجياً أملت الظروف والمتغيرات الدولية على مختلف المستويات، وأهمها المستوى الاقتصادي وذلك في إطار:

- 1 - التحول من اقتصاد الدولة إلى اقتصاد السوق .
- 2 - قيام تكتلات اقتصادية بهدف تقليل المنافسة .
- 3 - التقارب المستمر بين الدول المتقدمة نتيجة لزيادة التكامل الصناعي وانتشار الشركات متعددة الجنسيات ، وثورة المعلومات وإرهاصات العولمة .

مراجع الفصل الرابع

- 1 - سمعان، وهيب، ومرسي، محمد منير (1985). الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة: عالم الكتب.
- 2 - درويش، إبراهيم (1976). الإدارة العامة في النظرية، والممارسة، ط2، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- 3 - العبد اللطيف، عبد الحليم بن إبراهيم (1994). مدير المدرسة، صفاته وسماته، الرياض: دار الكتاب السعودي.
- 4 - فهمي، سيف الدين، محمود، حسن عبد الملك (1993). تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية، الرياض: مكتب التربية العربية لدول الخليج.
- 5 - بستان، أحمد (1984). بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار وإعداد وتدريب القادة التربويين، في القيادة التربوية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- 6 - مصطفى، صلاح عبد الحميد (1994). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض: دار المريخ للنشر.
- 7 - الدليل الشامل (1425). جائزة الأمير محمد بن فهد للأداء الحكومي المتميز، ط 5، الدمام: لجنة جائزة الأمير محمد بن فهد للأداء الحكومي المتميز.
- 8 - المنيف، إبراهيم (2002). اختبار عشري لتحديد كفاءة الشركات، الرياض: مجلة المدير، المجلد الثاني، العدد (17).

نشأة التخطيط التربوي

لقد لعب التخطيط بشكل عام، والتخطيط التربوي على وجه الخصوص، دوراً هاماً وأساسياً في دفع عجلة التقدم إلى الأمام لدى الكثير من الدول، وذلك من خلال الإعداد الجيد لمختلف خطط التنمية في كافة المرافق والقطاعات، ولا سيما قطاع التعليم.

التخطيط في أمريكا اللاتينية:

بدأ التخطيط التربوي يشق طريقه منذ الاجتماع الثاني لوزراء التربية أو ما يعرف باجتماع ليما Lima عام 1956، حيث مثل النواة الحقيقية للاهتمام بعملية التخطيط التربوي بصورة عامة.

التخطيط في البلاد الآسيوية:

برز دور التخطيط التربوي من خلال المؤتمر الإقليمي الذي نظمته اليونسكو عام 1952 في مدينة بومباي Bombay حول التعليم المجاني والإلزامي في كل من آسيا الجنوبية وبلدان المحيط الهادي.

التخطيط في البلاد الأفريقية:

ترجع البداية الحقيقية للاهتمام بالتخطيط التربوي إلى المؤتمر الذي عقد في أديس أبابا من 15 - 25 آيار 1961 حول مدى أهمية التخطيط التربوي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

التخطيط في البلاد الأوروبية:

يعود الاهتمام بالتخطيط التربوي إلى عام 1959، حيث ركزت الحلقة الدولية التي نظمتها اللجنة الوطنية الفرنسية بالتعاون مع منظمة اليونسكو على علاقة التخطيط التربوي بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

التخطيط في الدول العربية:

لقد تم استخدام التخطيط التربوي في بعض الدول العربية منذ عام 1960، ومن الدول التي طبقت التخطيط التربوي على مستوى الخطط المختلفة هي:

- 1 - تونس 1959/60-68/69.
- 2 - مصر وسوريا 1959/60-64/65.
- 3 - المغرب 1960-1964.
- 4 - الأردن 1962-1967.
- 5 - المملكة العربية السعودية 1960-1965.
- 6 - ليبيا 1963-1968.
- 7 - السودان 1961/62-70/71 (1: 143-144).
- 8 - اليمن 1976/77-80/81.

وقد زاد الاهتمام بالتخطيط التربوي بصورة واضحة في كثير من الدول العربية انطلاقاً من توصيات مؤتمر أديس أبابا حول مشكلة احتياجات التعليم، الأمر الذي دفعهم للتفكير في وضع استراتيجية للتعليم في ضوء الأولويات التي تحقق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وتمخض عن ذلك صدور قرار عام 1972 من قبل المؤتمر الرابع لوزراء التربية والتعليم العرب الذي عقد في صنعاء بالجمهورية اليمنية خلال شهر ديسمبر 1972، يقضي بضرورة وضع استراتيجية لتطوير التربية في البلاد العربية لتكون هذه الاستراتيجية مرشداً لكل

بلد عربي لوضع خطط تربوية، وقد توالى مؤتمرات أخرى، منها المؤتمر الرابع للمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم الذي عقد في القاهرة في 27/12/1975، كما قدمت اللجنة تقريرها النهائي في أكتوبر 1977 حيث أجازته المؤتمر العام الاستثنائي للمنظمة في دورته غير العادية المنعقدة في الخرطوم عام 1978، وكان من بين الأولويات التي حددها التقرير في استراتيجيته:

- 1 - التعليم الأساسي.
- 2 - التعليم الثانوي.
- 3 - تطوير التعليم العالي.
- 4 - تطوير إعداد المعلمين وتدريبهم (3: 105-108).

الفرق بين التخطيط التربوي

والتخطيط التعليمي والتخطيط المدرسي

الحقيقة لا يوجد فرق بين مفاهيم التخطيط التربوي والتعليمي والمدرسي، فجميع أسس ومبادئ عملية التخطيط متقاربة إلى حد بعيد في مختلف المجالات والتخصصات مع إبقاء هامش بسيط لخصوصية كل مجال من المجالات أو تخصص من التخصصات، ولكن الفرق يكمن في مفهوم التربية التي ينضوي تحتها التعليم، وكذلك المدرسة التي تمثل إحدى مكونات ومدخلات نظام التعليم.

إن مجرد النظر إلى هذه المفاهيم الثلاثة (التربية، التعليم، المدرسة) تظهر أن هناك علاقة وثيقة تربط كلاً منهم بالآخر. فهذه المفاهيم تمثل ثلاث حلقات مترابطة ومتشابهة، فالمدرسة هي نواة العملية التعليمية، ونجاحها في أداء مهامها ينعكس على نجاح النظام التعليمي، وعلى النظام التربوي بشكل عام، ويمكن توضيح الفرق بين هذه المفاهيم الثلاثة فيما يلي:

التخطيط التربوي:

يتم في مستويات إدارية عليا ممثلة بوزارة التربية والتعليم، وتستوحي أهدافه من السياسة العامة التي تحددها السلطة العليا في الدولة (اللجنة العليا لسياسة التعليم في المملكة - مثلاً)، حيث تقوم وزارة التربية والتعليم ببلورة هذه الأهداف في إطار السياسة العامة، لتشمل مختلف المؤسسات التربوية، مثل التعليم العام، والجامعات، بالإضافة إلى البيت، والمسجد، والنوادي الثقافية والأدبية، ووسائل الإعلام المقروءة، والمسموعة والمرئية، وذلك بهدف تنمية جميع جوانب شخصية الفرد، الروحية والعقلية والجسمية والخلقية والاجتماعية والثقافية والنفسية والمهارية حتى يكون إنساناً سوياً، مؤمناً وفاعلاً قادراً على المشاركة في تحقيق أهداف مجتمعه بصورة عامة، وأهدافه التي يطمح لها على وجه الخصوص.

والتخطيط التربوي يمثل الإطار العام للتخطيط التعليمي والمدرسي، فهو يعني بإجراء التنبؤات والإسقاطات المتعلقة بسير العملية التعليمية في مختلف مراحلها من جانبين:

1 - الجانب الكمي: ويشمل التنبؤ بأعداد التلاميذ والطلاب والمعلمين وكذلك أعداد المدارس والمرافق المدرسية بصورة عامة، بالإضافة إلى عدد الأجهزة الخاصة بذلك.

2 - الجانب الكيفي: ويشمل الاهتمام بمحتوى المناهج وفعالية الإدارة المدرسية والوسائل التعليمية الهادفة.

ويهدف التخطيط التربوي إلى تحقيق التوازن بين الكم والكيف في العملية التربوية.

التخطيط التعليمي:

يتم في مستويات إدارية متوسطة، مثل إدارات التعليم في المناطق أو المحافظات أو الولايات، وهو يعنى بترجمة السياسة التي تضعها وزارة التربية

والتعليم من خلال خطط وبرامج يقوم بالإشراف والرقابة عليها ومتابعة تنفيذها في مؤسسات التعليم العام المختلفة بعد توفير جميع الإمكانيات المادية، والطاقات البشرية والموارد المالية الضرورية، لإنجاز وتنفيذ هذه الخطط والبرامج في فترة زمنية محددة.

كما يمثل التخطيط التعليمي - في إدارات التعليم، حلقة وصل بين التخطيط المدرسي والتخطيط التربوي في وزارة التربية والتعليم. فالتخطيط التعليمي أوسع من التخطيط المدرسي، حيث لا يقتصر على تنفيذ السياسة التربوية والإشراف عليها، وتوجيهها، ومتابعة تنفيذها ورفع التقارير الخاصة بسير العملية التعليمية بمختلف عناصرها، بل يقوم بعمل التنبؤات والإسقاطات المتعلقة بالعملية التعليمية بكافة أبعادها مثل:

- 1 - عدد المباني المدرسية.
- 2 - أعداد المعلمين.
- 3 - أعداد الطلاب.
- 4 - الكتب والتجهيزات.
- 5 - الخدمات الطلابية والتي تشمل:
 - أ - الخدمات الصحية.
 - ب - الخدمات الاجتماعية.
 - ج - الخدمات الثقافية.
 - د - الخدمات النفسية.
 - هـ - الخدمات الخاصة بالطلاب غير العاديين (المعاقين والموهوبين).
- 6 - التخطيط لتصميم الهيكل التعليمي الذي يعكس طبيعة نشاط إدارة التعليم وأقسامها المختلفة.

التخطيط المدرسي:

يضمّطع التخطيط المدرسي بمهام كثيرة مرتبطة بتطوير العملية التعليمية على مستوى المدرسة بصورة أساسية، بالإضافة إلى الجهات ذات العلاقة من الناحية الإشرافية والتخطيطية ممثلة بإدارة التعليم ووزارة التربية والتعليم، ومن بين المجالات التي يعنى بها التخطيط المدرسي:

- 1 - المشكلات الخاصة بالتلاميذ.
- 2 - المشكلات المتعلقة بالمدرسة عموماً.
- 3 - تطوير المناهج وطرق التدريس.
- 4 - توفير وتفعيل مرافق المدرسة والأجهزة التعليمية.
- 5 - توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- 6 - تحسين البيئة المدرسية وتجميلها.
- 7 - تطوير النمو المهني للمعلمين.
- 8 - التنظيم المالي والإداري للمدرسة.

فالتخطيط المدرسي يتم في المستوى الإجرائي أو المباشر، كما أنه يعتبر جزءاً لا يتجزأ من التخطيط التعليمي، ويهدف إلى إنجاح العملية التعليمية داخل المدرسة بما يتمشى مع السياسة التعليمية. كما يهدف للإجابة عن ثلاثة أسئلة رئيسة هي:

- 1 - ما واقع المدرسة (ابتدائية، متوسطة، ثانوية) بشكل عام من حيث الطلاب والمعلمون والإمكانات المادية بعمومها والمرافق المدرسية، والتجهيزات، والتمويل، والمجتمع... إلخ.
- 2 - ما الذي تسعى لتحقيقه المدرسة؟ أي ما هي الأهداف المراد تحقيقها؟
- 3 - كيفية تحقيق تلك الأهداف في ضوء الواقع والإمكانات البشرية والمالية والمادية المتاحة، ويشمل التخطيط المدرسي على الآتي:

أ - تحديد أهداف المدرسة التي تسعى لتحقيقها مع إشراك الأتباع من وكلاء المدرسة، والمرشد الطلابي، والمعلمين الأوائل، وممثل الطلاب . . إلخ.

ب - تحديد الطاقة الاستيعابية للمدرسة ومرافقها من حيث عدد الطلاب.

ج - محاولة ربط المناهج المدرسية بالبيئة المحلية بحيث تثري عملية التعلم وينعكس بصورة إيجابية على مستوى التلميذ وبيئته.

د - عدد المعلمين وتخصصاتهم العلمية.

هـ - تحديد أنواع الأنشطة المطلوب إنجازها، والوسائل المادية والبشرية التي تساعد على تحقيقها.

و - تحديد الميزانية التقديرية للمدرسة والموارد المالية المتوقعة.

ز - وضع قائمة بالكتب العلمية والمستلزمات الأساسية والأثاث.

ويتم التخطيط المدرسي على مستوى المدرسة، حيث يضع مدير المدرسة تصوراً لتطوير الخطط السابقة والتفاعل داخل البيئة المدرسية وخارجها، بحيث يكون مدير المدرسة قادراً على بلورة خطط ومتطلبات السياسة التعليمية التي تشرف عليها إدارات التعليم من خلال خطط عملية سنوية وبرامج فصلية وشهرية وأسبوعية تنسجم مع طموحات الدولة وتطلعات المجتمع.

مدير المدرسة كمنظم: ويقوم بعملية التنظيم لتنفيذ أهداف محددة، فهو يتولى تنظيم الأنشطة المدرسية وذلك من خلال تحديد المسؤوليات والسلطات، ونواحي الإشراف.

وبمعنى آخر: فالمدير يحدد المهام، ويحدد الموارد التي يحتاجها، وتوقيت الأداء، وتحديد الأفراد والمهام الموكولة لكل فرد، والأفراد المنوط بهم تلك الأهداف، ثم يحدد المسؤوليات، ويمنح السلطات، ويحدد طبيعة

العلاقات فيما بينهم، وبعد ذلك يحدد معايير تقويم سير العملية التعليمية، كما يقوم مدير المدرسة بالتنسيق والاتصال بالناس، وتحديد المهام، وتوفير الموارد، وتحديد الوقت لتحقيق أهداف المدرسة (4: 419 - 420).

إن التخطيط الجيد لا يعني بالضرورة تحقيق الأهداف، وإنما يؤدي التنفيذ الجيد إلى تحقيق أهداف التخطيط، وتتوقف فاعلية التخطيط على مشاركة الأتباع في تنفيذ كافة خطط المدرسة ضماناً لسلامة التنفيذ.

أسس ومتطلبات التخطيط المدرسي

لكي يؤدي التخطيط عمله على أكمل وجه، لا بد من توافر بعض الأسس منها:

- 1 - وجود كوادر مؤهلة ومدربة على عملية التخطيط من ذوي الخبرة والتجربة الواسعة في مجال التخطيط بشكل عام، والتخطيط المدرسي على وجه الخصوص.
- 2 - تحديد جميع الإمكانيات البشرية والمالية والمادية لتحقيق أهداف التخطيط.
- 3 - دراسة الواقع، وتوفير المعلومات الخاصة بالموضوع المخطط له، وتحليل تلك المعلومات والبيانات للاسترشاد بها في وضع خطة نهائية.
- 4 - إتاحة الفرصة أمام المستويات الإدارية التنفيذية لدراسة مشروع الخطة والمشاركة في تحديد الأهداف.
- 5 - إتمام التخطيط بالواقعية في أهدافه، بحيث تكون قابلة للتنفيذ، وفي إطار الإمكانيات والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية للمجتمع.
- 6 - المرونة والتكيف مع الظروف الطارئة لتحقيق الأهداف.

أهمية التخطيط المدرسي:

يلعب التخطيط دوراً هاماً في إنجاح أي عمل من الأعمال ولا سيما في مجال التعليم، فهو يعنى بأعلى وأهم الموارد على الإطلاق، ألا وهي الموارد البشرية التي تمثل أساس كل تنمية وجوهر كل تقدم أو حضارة، وتتمثل أهمية التخطيط في جوانب عدة منها:

- 1 - التخطيط يؤدي إلى تحديد مسؤولية الأتباع، ومن ثم يقلل من تداخل الأعمال وتضاربها وتكرارها، فيوفر الوقت والجهد والمال.
- 2 - التخطيط يساعد في التوظيف الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية، فيعزز من الكفاءة الإنتاجية، ويؤدي إلى الإسراع في إنجاز الأعمال.
- 3 - التخطيط يضيف طابع الجدية على المدرسة، فيعرف كل واحد المهام الموكولة إليه على وجه الدقة (على مستوى الإدارة، الموظفين، والتلاميذ) وهذا بالتالي يؤدي إلى الإسراع في تحقيق الأهداف.
- 4 - التخطيط يعمل على التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه المدرسة (الإدارة، والموظفين، والتلاميذ)، وتشخيصها والعمل على تقديم الحلول الناجعة قبل حدوثها.
- 5 - التخطيط يسهل عملية الرقابة باعتباره يضم مقاييس للأداء لمعرفة مشاركة العاملين ومعرفة الانحرافات وتصحيحها.
- 6 - التخطيط يعمل على إيجاد التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية بالمدرسة ومختلف الأنشطة مما يساعد في انسياب سير العملية التعليمية بطريقة سهلة وميسرة.
- 7 - التخطيط يعتبر سبباً من الأسباب الذي أمرنا الله سبحانه وتعالى على الأخذ به وتطبيقه في حياتنا اليومية، كما حث عليه القرآن الكريم، وطبقه سيد البشرية، النبي محمد ﷺ في حله وترحاله، فكان أداة فاعلة في تحقيق رسالته.

شروط نجاح التخطيط المدرسي

1 - الواقعية Realism :

أن يتسم التخطيط بالواقعية والبعد عن النرجسية والمثالية، وللواقعية أبعاد متعددة منها :

أ - البعد الثقافي : ويشمل ثقافة المجتمع بصورة عامة، وثقافة البيئة المحلية التي توجد بها المدرسة بعاداتها وتقاليدها وقيمها ومعتقداتها على وجه الخصوص .

ب - البعد الاقتصادي والاجتماعي : وفيه يحدد المستوى الاقتصادي والاجتماعي للتلاميذ، والمستوى التعليمي للآباء وأولياء الأمور، ومستوى تحصيل التلاميذ ومهاراتهم الأساسية للتعلم، والإمكانات المادية للمجتمع، والبيئة في دعم المدرسة وأنشطتها .

ج - البعد السياسي : ويعكس أسلوب الحكم المتبع، وما إذا كان حكماً فيه هامش من الحرية ويتخذ من الديمقراطية أسلوباً له، أم انه استبدادي، يؤثر على الحياة المدرسية .

2 - المرونة Flexibility :

ينبغي أن يتسم التخطيط بالمرونة، بحيث يستطيع التعامل بسهولة ويسر مع المشكلات أو الظروف الطارئة، فقد لا تلبي إدارة التعليم مثلاً كل ما تطلبه المدرسة من موارد مالية، وقد لا يتعاون الآباء بدفع التبرعات، وقد تحدث الأمطار أضراراً كبيرة في بعض مرافق المدرسة فتشل حركتها، وقد تطول فترة إجازة نصف السنة (كما حدث في فترة حرب الخليج) .

فعلى مدير المدرسة باعتباره المخطط للعملية التعليمية في المدرسة، والمعلم كمخطط لهذه العملية على مستوى مادته والأنشطة المدرسية التي

يشرف عليها، على كل منهما وضع خطة مرنة في إطار جميع الأبدال المتاحة والملائمة.

3 - الشمولية Comprehensiveness :

ينبغي أن يكون التخطيط المدرسي شاملاً لكافة مدخلات العملية التعليمية للتلميذ والمعلم، والإدارة والوسيلة، والمنهج (المواد الدراسية والأنشطة) وكل ما يتعلق بالعملية التعليمية بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

4 - المشاركة Participation :

ينبغي ألا ينفرد مدير المدرسة بالتخطيط لأنشطة المدرسة دون إشراك وكلاء المدرسة والمعلمين من ذوي الخبرة والمهارة والأقدمية، وما يتطلب ذلك من تشكيل لجان تمثل كافة الأطراف، ومختلف الأنشطة، لوضع تصوراتهم حيال إصلاح وتطوير العملية التعليمية بمختلف جوانبها، وناقش معهم ما توصلوا إليه، ومن ثم يشارك مع الأتباع في وضع الخطط الخاصة بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه.

فهذا النوع من السلوك، وهذا النمط من المشاركة، تدفع الجميع للعمل بروح الفريق لشعورهم بالانتماء لهذه الخطط وهذه الأعمال التي صاغوها سوياً، فيعملون بحماس وهممة عالية لإنجاحها وتحقيقها.

5 - التوقيت السليم Accurate Timing :

على مدير المدرسة أن يحدد الوقت المناسب الذي يرتبط بكل نشاط من أنشطة المدرسة المختلفة، فعدم اختيار الوقت الملائم قد يعرض النشاط للتعثر والفشل.

مراحل إعداد الخطة التربوية

تمثل الخطة التربوية حجر الزاوية لأي نظام تعليمي يهدف إلى تطوير العملية التعليمية بمختلف عناصرها وأبعادها، وتجسد هذه الخطة التوجهات والطموحات الجادة والأهداف التي تسعى الدولة إلى تحقيقها من خلال مراحل

مختلفة . وهناك قواسم مشتركة في إعداد أية خطة من الخطط بغض النظر عن اختلاف طبيعة المؤسسة ونشاطها، حيث تتشابه المراحل التي تمر بها الخطة حتى تصل إلى مرحلة التنفيذ، ومع ذلك، فهناك بعض الفروق التي قد تظهر بين خطة مؤسسة وأخرى، والتي قد ترجع إلى حجم المؤسسة أو طبيعة نشاطها، وما قد يصاحب ذلك من تفاصيل .

فقد تختلف مراحل إعداد الخطة التربوية التي تشمل نظام التعليم برمته عن مراحل إعداد خطة خاصة بمدرسة معينة من حيث إجراءات الإعداد وحجم النشاط وكذلك أنواع الأنشطة، ومع ذلك، تظل القواسم المشتركة في هذه المراحل تمثل القاعدة العريضة والمنطلق الأساسي لأي خطة هادفة .

وتمر الخطة التربوية بعدة مراحل هامة، تمثل سلسلة متصلة من القرارات التي ينبغي اتخاذها، وهي :

أولاً: تحديد الاستراتيجية Identification of Strategy :

تحدد الدولة الاتجاه المستقبلي الذي تنشده إزاء التربية بشكل عام والتعليم على وجه الخصوص، والأهداف العامة المراد تحقيقها على المدى البعيد، وما هو نوع التعليم الذي تريده، وهل تريد التركيز على التعليم الفني المهني بسبب النقص في الأطر الوسطى من الأيدي العاملة ؟

أم تريد التركيز على بعض التخصصات الجامعية كالطب والهندسة والإدارة والكمبيوتر نتيجة للنقص الحاد في هذه المجالات ؟

وما هي المؤسسات الأكاديمية التي تطمح الدولة في إقامتها ؟ هل هي جامعات تمنح شهادات عليا، أم معاهد فنية متخصصة أم كليات مجتمع تلبي حاجات التنمية وطموحات المجتمع ؟

كل هذه الأسئلة وغيرها ينبغي أن تنبع من فلسفة الدولة بدءاً بالأهم فالمهم فالأقل أهمية، وبعد تحديد أهم هذه المواضيع بالنسبة للجهات المختصة في الدولة لابد من إجراء الآتي .

ثانياً: دراسة الواقع وتوفير المعلومات:

من الصعب اتخاذ قرار ما أو تحديد هدف معين دون الاستناد إلى بيانات محددة ومعلومات واحدة، ولهذا ينبغي إجراء العديد من الدراسات والبحوث الميدانية لتشخيص الأوضاع التعليمية ومعرفة نقاط القوة والضعف من الناحية الكمية والنوعية، وذلك من خلال التعاون مع الجهات التالية:

- * مركز البحوث التربوية.
- * المؤسسات الأكاديمية، والباحثين فيها.
- * رجال التربية وفلاسفتها وعلماء الاجتماع.
- * الخبراء الاقتصاديين ورجال الدولة.

1 - دراسة الواقع الاجتماعي، ويشمل:

- * تركيبة النظام الاجتماعي وخصائصه الطبقية (طبقة عالية، متوسطة، منخفضة) في مختلف المناطق أو الولايات، أو المحافظات.
- * العوامل المؤثرة في حياة الشعب (عادات، تقاليد، فلكلور... إلخ).
- * الجماعات المختلفة ذات التأثير الفعال على نظام التعليم (أحزاب، نقابات، أو جماعات سياسية، ثقافية أو دينية).

2 - دراسة الواقع الاقتصادي، ويشمل:

- * الوضع العام للطاقة العاملة، ومدى كفايتها أو عجزها، ومدى توافر الخبراء والأخصائيين في القطاعات المختلفة، وخاصة التعليم.
- * الموارد المالية المختلفة للدولة ومصادرها وكذلك النفقات العامة على مختلف الأنشطة والقطاعات.

* معدل الدخل القومي الإجمالي، ونصيب الفرد منه في القطاعات المختلفة (الزراعي، الصناعي والخدمات).

* معدل نمو الإنتاج لمختلف القطاعات، ولمجمل النشاط الاقتصادي.

3 - دراسة الواقع السكاني :

* معرفة الهرم السكاني الحالي ومعدل نموه المتوقع في سنة ما، ويمكن حساب عدد السكان المتوقع لخمس أو عشر أو عشرين سنة.

$$\text{متصلة} = \frac{\text{عدد المواليد} - \text{عدد الوفيات}}{\text{جملة عدد السكان في منتصف السنة}} \times 100$$

ثم نستخرج منه الأعداد المتوقعة من الطلاب في المراحل التعليمية المختلفة حسب الفئات العمرية التالية :

- 6-12 المرحلة الابتدائية.

- 12-15 المرحلة المتوسطة (الإعدادية).

- 15-18 المرحلة الثانوية.

- 18-24 المرحلة الجامعية.

فالعدد المتوقع لكل فئة عمرية في سنة معينة = عدد السكان التقديري لفئة عمرية ما × معدل النمو السنوي لهذه الفئة.

فإذا كان العدد السكاني للفئة العمرية من (18-24) وهي المرحلة الجامعية في دولة معينة عام 2000م هو 100,000 نسمة، ومعدل النمو السنوي لهذه الفئة هو 1,05%، فإن العدد المتوقع عام 2001م هو $100,000 \times 1,05\%$ نسمة.

والعدد المتوقع عام 2005م $= 100,000 \times (1,05)^5$ نسمة .

* معرفة معدل المواليد والوفيات لكل منطقة، حيث تختلف هذه النسبة من منطقة لأخرى.

$$\text{معدل الولادة} = \frac{\text{المواليد في سنة ما}}{\text{السكان}} \times 1000$$

* حساب متوسط عمر الفرد، وهو يعكس مدى فتوة السكان في بلد ما، فكلما انخفض متوسط عمر الفرد، كلما كان هذا دليلاً على فتوة السكان والعكس صحيح، ويلاحظ أن متوسط عمر الفرد في كثير من الدول العربية منخفض وشعوبها تتسم بالفتوة، وهذا يلقي عليها أعباء كبيرة. فالتربية والتعليم تتطلب تخصيص موارد مالية أكبر، بالإضافة إلى التخطيط السليم للخريجين، بحيث يتم استيعابهم في سوق العمل، وإلا أصبحت هذه الأفواج وبالاً على الاقتصاد، حيث يؤدي إلى إغراق السوق بالخريجين، من ذوي التخصصات غير المطلوبة، فتنشأ البطالة ويتفاقم الوضع.

* معرفة الكثافة السكانية حسب المناطق المختلفة ومقارنتها بين الريف والحضر، بحيث يتم توزيع المدارس وبقية المؤسسات التعليمية وفقاً لذلك.

$$\text{الكثافة السكانية في مدينة معينة} = \frac{\text{عدد سكان المدينة في سنة ما}}{\text{مساحة المدينة بالكيلومترات المربعة}}$$

* معرفة توزيع السكان حسب الجنس والحالة الزوجية (معدل الزواج والطلاق) ويمكن حساب معدل الجنس لأي منطقة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل الجنس} = \frac{\text{عدد إناث المنطقة وقت التعداد}}{\text{عدد ذكور المنطقة وقت التعداد}} \times 1000$$

كما ينبغي معرفة بعض المعدلات مثل :

- معدل المواليد الأحياء في الألف .
- معدل الوفيات في الألف (بشكل عام) .
- معدل وفيات الأطفال الرضع في الألف .
- معدل الخصوبة في الألف .

وتفيد البيانات الخاصة بالحالة الزوجية للسكان في معرفة متوسط سن الزواج، ومعدل الطلاق، ومقارنة تلك البيانات وعلاقتها بالمستويات الاقتصادية والتعليمية.

ويمكن حساب معدلات الزواج من خلال الآتي :

$$\text{معدل الزواج الأولي} = \frac{\text{عدد الزيجات خلال السنة}}{\text{عدد السكان في منتصف السنة}} \times 100$$

$$\text{معدل الزواج المعلن} = \frac{\text{عدد الزيجات خلال السنة}}{\text{عدد السكان في سن الزواج وغير المتزوجين في منتصف السنة}} \times 100$$

$$\text{معدل خصوبة الزواج} = \frac{\text{عدد الأطفال الذين ولدوا أحياء خلال السنة}}{\text{طول فترة الزواج بالسنين}}$$

أما معدل الطلاق، فيمكن معرفته من خلال المعادلات التالية :

$$\text{معدل الطلاق الأولى} = \frac{\text{عدد المطلقين أثناء السنة}}{\text{عدد السكان في منتصف السنة}} \times 100$$

$$\text{معدل الطلاق المعدل} = \frac{\text{عدد المطلقين أثناء السنة}}{\text{عدد المتزوجين في منتصف السنة}} \times 100$$

ومن خلال معرفة معدل الزواج والطلاق، يمكن تتبع ظاهرة التسرب لدى الطالبات ممن هن في سن الزواج من التعليم.

مثال: إذا تبين من الإحصائيات أن حوالي 30% من الطالبات يتزوجن أثناء الدراسة وينقطعن عنها بمجرد الزواج، فيمكن من خلال هذه النسبة وكذا معدل الزواج معرفة عدد الطالبات المتسربات نتيجة للزواج.

فإذا كان عدد الطالبات في سن الزواج غير المتزوجات 1000 طالبة وكان معدل الزواج 120 في الألف من السكان، ونسبة تسرب المتزوجات من التعليم 30% فإن تقدير عدد الطالبات المتسربات نتيجة للزواج هو:

$$\text{معدل الهجرة السكانية} = \frac{30 \times 120 \times 100}{100 \times 1000} = 36 \text{ طالبة}$$

$$\text{معدل الهجرة من أو إلى البلد} = \frac{\text{عدد المهاجرين من الدولة أثناء السنة (أو المهاجرين من منطقة لأخرى)}}{\text{عدد السكان في منتصف السنة (أو عدد السكان للمنطقة المهاجر إليها)}} \times 100$$

وتفيد هذه البيانات في معرفة عدد الأجانب ونسبتهم إلى السكان، وكذا معدل الهجرة من وإلى البلد والفئات العمرية المختلفة، وهذا بدوره يساعد على التخطيط لإعداد المؤسسات التعليمية حسب التجمعات السكانية في المناطق المختلفة من الدولة.

4 - دراسة الواقع التعليمي :

وتشمل الاهتمام بالجانب الكمي والنوعي والإداري بالإضافة إلى الجانب المالي .

ويشمل الجانب الكمي :

* التنبؤ بأعداد الطلاب وكذا عدد السكان في خمس سنوات أو العشر أو العشرين سنة القادمة استناداً إلى معدل نمو السكان، وتقدير معدل الطلاب لكل معلم وكل فصل في المراحل المختلفة، وذلك ضمن المعايير المتعارف عليها .

* التنبؤ بعدد أعضاء هيئة التدريس والإداريين في مختلف المراحل وفق المعايير المتبعة .

* تقدير الحاجة للمباني والمدرسة والأثاث والتجهيزات والكتب والأدوات . . إلخ .

* تقدير عدد الأطفال والكبار الواجب تعليمهم في الخمس أو العشر السنوات المقبلة .

* تقدير النفقات الدورية = تكلفة الطالب الواحد $\times$ مجموع عدد الطلاب المتوقع قيدهم في كل مرحلة تعليمية وكل فرع من فروع التعليم .

* التنبؤ بالنفقات الرأسمالية الثابتة .

أما الجانب الكيفي (النوعي) فيشمل محتوى التعليم (مناهج)، وطرق التعليم، بالإضافة إلى ما سبق ينبغي الأخذ في الاعتبار أموراً أخرى كثيرة أهمها :

* الواقع المالي، والنفقات، ومصادر تمويل التعليم .

* الواقع الإداري على مختلف مستويات التقسيم الإداري في الدولة .

* التوجيه التربوي والإدارة التربوية .

* خطط وأهداف نظام التعليم والتأريج المتوقعة .

* معرفة نسبة الأميين ، في سن التعليم إلى المتعلمين بالنسبة لكل جنس .

$$\text{معدل الأمية} = \frac{\text{عدد السكان الأميين في سنة ما}}{\text{عدد المتزوجين في نفس السنة}} \times 100$$

ثالثاً: تحديد الأهداف:

من تشخيص الوضع التربوي للبلاد، قد نجد أن التعليم غير متوازن بين مراحله المختلفة، كما أنه في وضعه الحالي لا يحقق الأهداف المرجوة فمن خلال الدراسة، ربما يبين الآتي:

* أن التوسع في قبول الطلاب لا يتمشى مع إعداد المعلمين والمباني المدرسية المحدودة .

* أن الإدارة المدرسية غير فعالة ولا تساعد على تحقيق أهداف العملية التعليمية .

* أن المراحل التعليمية غير متوازنة، فعدد مدارس المرحلة المتوسطة لا تكفي لاستيعاب الأفواج التي أنهت التعليم الابتدائي ... إلخ .

ومن هذه النتيجة الخاصة بدراسة الوضع التربوي القائم، يمكن تحديد بعض الأهداف وذلك على سبيل المثال :

1 - أن تقبل الدولة في سن التعليم الابتدائي في نهاية خطتها الخمسية

(1995 - 2000) 85% ممن هم في سن التعليم الابتدائي .

2 - أن تقبل الدولة «س» في التعليم المتوسط جميع الناجحين الذين أنهوا التعليم الابتدائي .

3 - أن تقبل الدولة «س» في التعليم الثانوي جميع الناجحين الذين أنهوا التعليم المتوسط .

4 - أن تقبل الدولة «س» في التعليم الجامعي 40 % ممن أنهوا المرحلة الثانوية .

5 - أن تقبل الدولة «س» في التعليم الفني والمهني 60% من مجموع طلاب التعليم الثانوي .

6 - أن تتوسع الدولة في مكافحة الأمية وتعليم الكبار بنسبة 85% في نهاية الخطة .

رابعاً: تقدير تكلفة الخطة ومصادر التمويل:

خامساً: تحديد الوسائل:

بعد تحديد الأهداف، يتم تحديد الوسائل التي تؤدي إلى تحقيقها، فإذا فرضنا أن تقبل الدولة «س» في التعليم الابتدائي في نهاية خطتها (1995-2000) 85% ممن هم في سن التعليم الابتدائي، فإن هذا يعني الآتي :

* زيادة في أعداد المقبولين في كل سنة بنسبة كذا .

* زيادة في أعداد المباني المدرسية بنسبة كذا .

* ونسبة التلاميذ الذين سيتم قبولهم في الحضر بنسبة كذا وفي الأرياف بنسبة كذا، وهكذا .

إن الإجابة عن هذه الأسئلة وغيرها تمثل وسيلة لتحقيق تلك الأهداف .

سادساً: تجزئة الخطة إلى برامج عمل وجداول زمنية:

أي ترجمة الأهداف العامة إلى صور رقمية في هيئة برامج عمل مفصلة حسب أولويات الأنشطة.

سابعاً: مرحلة التنفيذ:

حيث يتولى الإداريون في وزارة التربية والتعليم وإدارات التعليم التابعة لها في مختلف المناطق بتنفيذ خطة الدولة وبرامجها التعليمية، وذلك في إطار الوقت المحدد لكل منها.

ثامناً: المتابعة والتقويم:

تتم المتابعة بصورة مستمرة لعملية تنفيذ الخطة وذلك للتأكد من عدم الانحراف عنها، وهناك نوعان من المتابعة:

1 - متابعة تهدف إلى معرفة ما تم إنجازه من قبل الأفراد حتى على المستوى اليومي.

2 - متابعة رسمية من قبل جهاز التخطيط، يهدف إلى التأكد من سلامة تنفيذ الخطة، وقد يتدخل لتصحيح الانحرافات التي قد تحدث بغية الالتزام بتحقيق الأهداف المحددة.

أما التقويم فهو مقارنة النتائج التي تم تحقيقها بالأهداف المحددة في الخطة سلفاً.

الخطة المدرسية

تعتبر الخطة المدرسية ملخص لجوهر العمل التربوي الذي يسعى مدير المدرسة إلى تحقيقها من خلال إشراك جميع منسوبي المدرسة في فترة زمنية محددة، وغالباً ما تتضمن هذه الخطة المحاور التالية (9: 183 - 185):

- 1 - المناهج .
- 2 - المعلمين .
- 3 - التلاميذ .
- 4 - البناء المدرسي ومرافقه .
- 5 - علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي .

ويبدأ مدير المدرسة استطلاعاً لمعرفة حاجات المعلمين والتلاميذ بهدف تحديد الأهداف التي تؤدي إلى تحقيقها .

وللحصول على المعلومات الخاصة بالمعلمين ، على المدير القيام بالآتي :

- 1 - دراسة ملفات المعلمين ، حيث يستطيع مدير المدرسة الوقوف على أداء المعلم داخل غرفة الفصل أو خارجها وذلك من خلال سجل المعلم التراكمي .
- 2 - دراسة تقارير الزيارات الصفية التي يقوم بها مدير المدرسة أو المشرف التربوي باعتبار هذه التقارير من المصادر الهامة لمعرفة الحاجات الفنية للمعلمين وسلوكهم التعليمي .
- 3 - القيام بزيارات استطلاعية Pilot Visits للصفوف في بداية العام الدراسي بهدف التأكد أو رصد حاجات المعلمين التي يمكن مساعدتهم فيها .

وللحصول على المعلومات الخاصة بالتلاميذ ، على المدير القيام بالآتي :

- أ - دراسة نتائج التلاميذ من خلال الاختبارات التشخيصية للوقوف على نقاط القوة والضعف في مختلف المواد الدراسية وما يتطلب

ذلك من إعداد خطط لمواجهة الضعف الذي قد يظهر على التلاميذ.

ب - دراسة نتائج التلاميذ من خلال الاختبارات التحصيلية الفصلية وغيرها وتحليل نتائجهم من خلال الموضوعات التي عالجتها الاختبارات.

ج - دراسة مشكلات جنوح التلاميذ، وفي الغالب يحتفظ مدير المدرسة بسجلات تراكمية تتصل بمشكلات التلاميذ المختلفة (النفسية، الصحية، الاجتماعية.. إلخ)، والتي من خلالها يمكنه التعرف على المشكلات التي يواجهها التلاميذ في مدرستهم، وقد يلجأ مدير المدرسة إلى إجراء بحوث إجرائية لمعالجة مشكلات معينة.

إعداد الخطة المدرسية:

يقوم مدير المدرسة بالاشتراك مع المعلمين بإعداد خطة المدرسة للعام الدراسي والتي تتضمن جميع الأهداف في مختلف المجالات والمناشط الإشرافية المناسبة والتقويم، كما ينبغي أن تكون الأهداف واضحة، ومحددة ومصاغة بأسلوب يعكس تماماً ما يود مدير المدرسة إنجازه مع معلميه، لتحقيق هذه الأهداف، والأنشطة والإجراءات والبعد الزمني المحدد لكل نشاط ضمن جدول الخطة على مدار العام الدراسي.

أما التقويم، فلا بد أن يكون بدلالة الأهداف، فإذا لم يتمكن مدير المدرسة من تحقيق بعض الأهداف، فيمكنه الرجوع إلى فعاليات المناشط الإشرافية وإجراءاتها للوقوف على نقاط الضعف والقوة فيها، مما يساعد في بناء الخطة المدرسية المقبلة على أسس سليمة.

وتنبثق من الخطة السنوية خطط شهرية ويومية تشكل كل منها مجموعة المناشط الإشرافية المدرجة في الخطة السنوية.

مراحل إعداد الخطة المدرسية

(تطبيقات عملية)

تشابه مراحل إعداد الخطة المدرسية مع مراحل إعداد الخطة التربوية من حيث الخطوات الإجرائية، إلا أن الخطة المدرسية قد لا تأخذ بالضرورة الطابع الرسمي من حيث الإعداد، وطول الفترة الزمنية، وذلك بسبب محدودية نشاط وأهداف الخطة من جهة، ولكونها تمثل امتداداً حقيقياً يعكس الجانب التطبيقي العملي للخطة التربوية من جهة أخرى.

فمدير المدرسة في الغالب، ملم بأبجديات النشاط المدرسي، ومن السهل عليه إعداد خطة بمساعدة بعض أعضاء المدرسة (وكيل، مرشد طلابي، مدرسون... إلخ).

وينبغي أن تنسجم هذه الخطة مع سياسة وتوجهات الدولة وخطة الوزارة، بحيث تؤدي في النهاية إلى تعزيز المستوى العام للعملية التعليمية باعتبارها تمثل الجانب الإجرائي لخطط وسياسة التعليم بشكل عام. ويمكن استعراض الخطة التالية، كمثال يترجم مراحل إعداد الخطة المدرسية.

مقدمة الخطة:

تعتبر الرياضيات من المواد التي لا يمكن الاستغناء عنها في حياتنا اليومية والمدرسية، فهي مؤشر حقيقي على مستوى الأمم ورفيها، ذلك لأنها لغة العصر، لما تحمل من اختراعات وابتكارات، فهي تدخل في صناعة الكمبيوتر، وتحديد مسارات الصواريخ الفضائية والأقمار الصناعية وغير ذلك.

ولكن ما نرى من تخوف دائم من هذه المادة، واعتبارها مجرد رموز وطلاسم يصعب التعامل معها وتطبيقها، زرع في نفوس أبنائنا حاجزاً وسداً منيعاً بينها وبين بعض الطلاب ويظهر ذلك جلياً من منهج الصف الخامس، لذلك آثرنا أن يكون محور دراستنا للموضوع، آمليين أن نساهم بهذه الخطة في تقديم بعض الحلول المناسبة خدمة لأبنائنا الطلاب.

خطة لمعالجة الضعف في مادة الرياضيات للصف الخامس الابتدائي

بطاقة تعريفية عن المدرسة :

تقع المدرسة «س» وسط مدينة القطيف، إحدى مدن المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، ونوع المبنى المدرسي، حكومي، حيث وصل عدد الطلاب الذين يعانون من الضعف في مادة الرياضيات في الصف الخامس إلى 27 طالباً من إجمالي 91 طالباً في الصفوف الثلاثة (أ، ب، ج)، أي بنسبة 30% تقريباً من عدد طلاب الصف الخامس.

والجداول التالية تعكس صورة واضحة عن المدرسة، وحجمها، والبناء التنظيمي فيها، وذلك من خلال البيانات والمعلومات الوظيفية، وأسلوب تقسيم المستويات الإدارية في المدرسة.

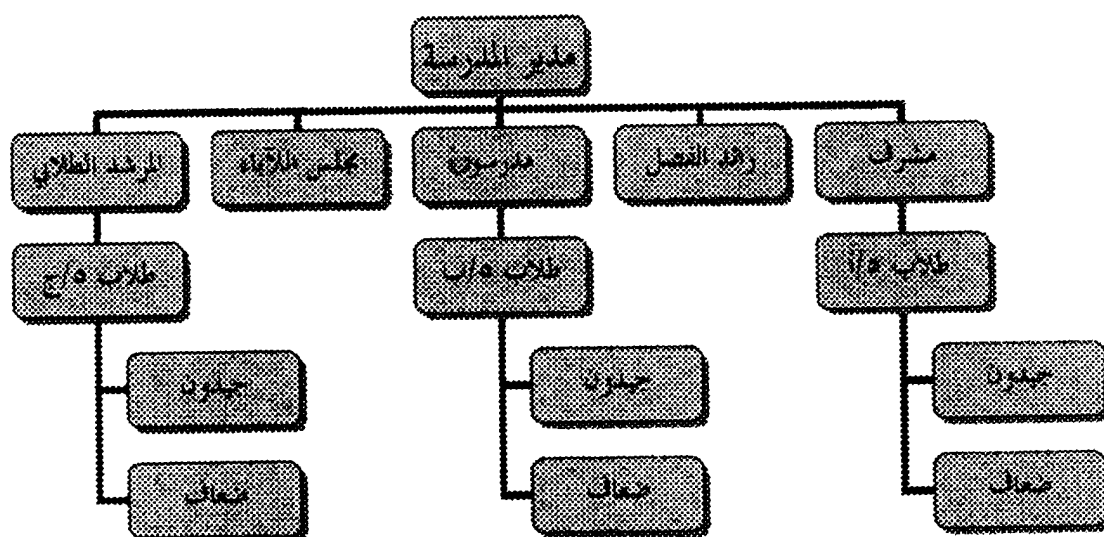
بيانات عامة عن البناء التنظيمي للمدرسة

م	البيانات	العدد	ملاحظات
1	مدير	1	
2	وكيل	2	
3	مرشد طلابي	1	
4	رائد النشاط	1	
5	فصول الصف الخامس	3	
6	طلاب الصف الخامس	91	

معلومات عامة عن المدرسة

م	البيانات	العدد
1	الهيئة الإدارية	5
2	المدرسون	33
3	الصفوف	23
4	الطلاب	525
5	الطوابق	3
6	المستخدمون	3

الهيكل التنظيمي



الإطار العام للخطة:

خطة لمعالجة الضعف في مادة الرياضيات للصف الخامس الابتدائي

حيث بلغ عدد الطلاب في الصفوف الثلاثة 27 طالباً، أي حوالي 30% من مجموع الطلاب البالغ عددهم 91 طالباً.

نوع الخطة من حيث المنظور الزمني:

خطة قصيرة المدى تمتد لمدة عام دراسي كامل 1417هـ - 1418هـ.

نوع الخطة من حيث المنظور الشمولي:

خطة اجتماعية تستهدف قطاع التربية والتعليم، وهي خطة جزئية تختص بإحدى المدارس، وتهدف إلى معالجة الضعف القائم في مادة الرياضيات للصف الخامس.

نوع الخطة من حيث المنظور الجغرافي:

خطة محلية خاصة بمدرسة «س» الابتدائية بالقطيف.

أولاً: تحديد الاستراتيجية:

استراتيجية هذه الخطة هي معالجة الضعف في مادة الرياضيات للصف الخامس وذلك باتباع جميع الأساليب والوسائل الممكنة والواردة بغية تحسين مستوى مخرجات العملية التعليمية.

ثانياً: دراسة الواقع وتوفير المعلومات:

وتشمل دراسة الواقع توافر المعلومات والبيانات اللازمة الخاصة بالواقع الاقتصادي، والاجتماعي، والتربوي، والسكاني.

بناءً على ضعف بعض الطلاب في مادة الرياضيات، وذلك بعد ظهور نتائج الشهر الأول، وكثرة الشكاوى المقدمة من قبل مدرسي مادة الرياضيات عن تدني مستوى التحصيل المنهج للصف الخامس، فقد تقرر إقامة اجتماع بحضور مدير المدرسة نائباً للرئيس، والمرشد الطلابي مقررراً للاجتماع، وعضوية كل من رائد النشاط ومدرسي الرياضيات، وفي نهاية الاجتماع اتخذ المجلس التوصيات التالية:

– دعوة المشرف التربوي لمادة الرياضيات لعقد اجتماع خاص لأعضاء

مجلس الآباء ، (إقامة ندوة) .

- اقتراح إقامة دروس تقوية لمادة الرياضيات في الفترة المسائية لأيام الأحد والثلاثاء والأربعاء من الساعة الرابعة عصراً حتى الساعة السادسة .

1 - دراسة الواقع الاقتصادي :

استناداً للسجلات الشاملة للطلاب تبين أن المستوى الاقتصادي يتراوح ما بين دون المتوسط إلى المتوسط ، وبناء عليه طلب من الطلاب الضعاف دفع مبلغ خمسين ريال لكل فصل دراسي .

2 - دراسة الواقع الاجتماعي :

تقع المدرسة في حي متوسط الثقافة والتعليم ، ونسبة الأمية في الحي حوالي 10% مما يزيد في صعوبة الخطة .

3 - دراسة الواقع التربوي :

أ - المعلم ينقصه الإعداد التربوي والأكاديمي وعدم اهتمامه باستخدام الوسائل التعليمية ، وعدم أخذه بالأساليب التربوية وطرق التدريس الحديثة في مادة الرياضيات ، واعتماده في التدريس على النمط التقليدي القديم .

ب - تخوف الطالب من مادة الرياضيات ، وذلك لانعكاس نظرة المجتمع المحلي لهذه المادة باعتبارها مادة معقدة تتطلب مجهود ذهني غير عادي .

ج - طبيعة المنهج ، وعدم ترابط الدروس فيه بين وحدات المنهج ، والفجوة الكبيرة بين منهج الصف الرابع والصف الخامس ، وصعوبة عرضه لبعض الدروس ، ولعدم ملائمة بعض الدروس لاستخدام بعض الوسائل التعليمية .

4 - دراسة الواقع السكاني :

أ - نتيجة للكثافة السكانية ازدحمت الصفوف بأعداد كبيرة من

الطلاب، مما شكل عائقاً للمدرس في إعطاء المادة حقها من الشرح والبيان وإعطاء الطالب حقه في المناقشة والإعادة فيما صعب فهمه.

ب - كثرة عدد الأولاد داخل الأسرة الواحدة، مما ترتب عليها زيادة المسؤولية وبالتالي ضعف متابعة أولياء الأمور لأبنائهم.

ثالثاً: الأهداف:

1 - معالجة الضعف الحاصل في مادة الرياضيات من خلال تحسين مستوى 22 طالباً، بنسبة 80% من عدد الطلاب البالغ عددهم 27 طالباً في نهاية العام الدراسي 1417-1418هـ.

2 - العمل على إتقان 24 طالباً للعمليات الأربع بنسبة 90% من مجموع الطلاب البالغ عددهم 27 طالباً في نهاية العام الدراسي 1417-1418هـ.

رابعاً: تقدير تكلفة الخطة (الميزانية):

سيتم جمع وتأمين المبالغ عن طريق ما يلي:

1 - يجمع الطلاب مبلغاً وقدره 2700 ريال وذلك بواقع خمسين ريال لكل فصل دراسي.

2 - سيتم دفع مبلغ وقدره 3000 ريال من قبل أعضاء مجلس الآباء، وذلك لتغطية تكلفة مجاميع التقوية.

3 - ستساهم الجمعية الخيرية بمبلغ وقدره 1000 ريال مساهمة إنجاح البرنامج.

4 - سوف يؤخذ من المقصف المدرسي مبلغ وقدره 500 ريال، وذلك من باب الحوافز والجوائز كهدايا تشجيعية للطلبة الذين يلاحظ عليهم سرعة التقدم وارتفاع مستواهم في التحصيل واهتمامهم بدروس التقوية.

5 - ستشارك إدارة المدرسة بتقديم مساهمة مالية قدرها 1000 ريال دعماً منها

في إنجاح البرنامج ، بحيث يكون المبلغ الإجمالي 8200 ريال فقط .

الميزانية وجهة صرف مبالغ الخطة

جهة الصرف	الفصل الدراسي الأول	الفصل الدراسي الثاني	الإجمالي
الإشراف	700	1700	1400
المدرسين	3000	3000	6000
العمال	150	150	300
حواجز	250	250	500
المجموع	8200		

خامساً: تحديد وسائل الخطة:

- 1 - إقامة مجموعات التقوية في الفصل الدراسي الأول والثاني بتدريس الطلاب الذين يعانون من الضعف في مادة الرياضيات عن طريق مدرسين متخصصين من مدرسي المدرسة المتميزين .
- 2 - توفير الوسائل المساعدة في طرق تدريس الرياضيات .
- 3 - إقامة محاضرة إرشادية عن أهمية مادة الرياضيات من قبل المشرف التربوي في مجلس الآباء والمعلمين .
- 4 - التركيز على استيعاب عمليتي الضرب والقسمة بالطرق والأساليب التالية :
 - أ - طباعة جداول الضرب وتوزيعها على الطلبة .
 - ب - طباعة وسيلة لجدول الضرب وتعليقها في فناء المدرسة .
 - ج - تكليف مدرسي الرياضيات بتصميم وسيلتين أحدهما تشمل جداول الضرب مع الإجابة ، والوجه الآخر عملية الضرب بدون إجابة .
 - د - المناقشة اليومية لجدول الضرب المستمرة خلال الخمس الدقائق

الأولى .

- 5 - إشراك المشرف التربوي في متابعة الخطة وإبداء توجيهاته نحوها .
- 6 - الزيارات المتعددة من قبل المشرف التربوي للعمل على تحقيق الأهداف .
- 7 - اختبارات تقويمية في نهاية البرنامج .

سادساً: تقسيم الخطة إلى برامج عمل وجداول زمنية:

تبدأ الخطة بعد مضي شهر من الدراسة وتستمر لمدة ثمانية أسابيع،
ويأتي برنامج الفصل الدراسي الأول على النحو الآتي :

الأسبوع	البرنامج	نفذ	نسبة التنفيذ	لم ينفذ	ملاحظات
الأول	الوسائل 2، 3، 1، 6، 4				سيتم تقويم الوسائل المختلفة
الثاني	الوسائل 3، 2، 4 (من درس 1-6)				بهدف تصحيح المسار وتلافي الأخطاء إن وجدت في دروس التقوية القادمة إن شاء الله .
الثالث	الوسائل 3، 2، 4، 6 (من درس 7-13)				
الرابع	الوسائل 3، 2 (من درس 21-27)				
الخامس	الوسائل 3، 2، 4، 6 (من درس 21-27)				
السادس	الوسائل 3، 2، 7، 6 (من درس 24-28)				
السابع	الوسائل 3، 2، 6 (من درس 25-40)				
الثامن	الوسائل 3، 2، 4، 7 (تقويم دروس التقوية)				

ويتم تطبيق نفس البرنامج في الفصل الثاني .

سابعاً: تحديد جهة التنفيذ:

يشترك في عملية تنفيذ الخطة الآتي :

- 1 - وكيل المدرسة ويكون المسؤول عن تنفيذ الخطة ومتابعتها.
- 2 - المرشد الطلابي سوف يكون المسؤول عن متابعة الطلاب، ودراسة نتائجهم، ومستوى التحصيل لديهم والعمل على حل ما يعترضهم من مشكلات، إضافة إلى تشجيع الطلاب المجدين، والإشراف على برنامج التقوية إشرافاً مباشراً في المساء وإعداد الاستمارة الخاصة بالبرنامج، وكذلك إعداد الجدول ويساعده في ذلك رائد النشاط.
- 3 - مدرسو مادة الرياضيات للصف الخامس، حيث يقتصر دورهم على التدريس، وتوزيع المنهج والرفع من مستوى تحصيل الطلاب.
- 4 - المشرف التربوي لمادة الرياضيات ويتلخص دوره في تحديد الإشراف.
- 5 - أولياء الأمور ويتلخص دورهم في المساهمة في الميزانية.

ثامناً: المتابعة والتقييم:

تتم المتابعة لمادة الرياضيات من قبل مدير ووكيل المدرسة والمشرف التربوي والمرشد الطلابي ورائد النشاط، وكما يتوقع المتابعة المستمرة من قبل أولياء الأمور ومدرسي مادة الرياضيات في المدرسة، حيث سيقوم الجميع بإبداء الرأي حول سير البرنامج من خلال اجتماع لجنة البرنامج أو اجتماع أعضاء مجلس الآباء.

وسيتم تقييم الخطة من قبل التالية أسماؤهم:

- 1 - مدير المدرسة ومتابعته المستمرة من حيث الإيجاب والسلب.
- 2 - وكيل المدرسة ومتابعته وإشرافه على البرنامج.
- 3 - المشرف التربوي لمادة الرياضيات وإطلاعه الدائم على البرنامج.

4 - المرشد الطلابي ومتابعته المستمرة في إنجاح الخطة .

5 - عمل استبيان لكافة أعضاء الهيئة التعليمية للصف الخامس وأعضاء مجلس الآباء وأولياء أمور الطلاب الضعاف عن مدى إنجاح الخطة هذا وقد تقرر عقد اجتماعات دورية لمناقشة سير الخطة كلما دعت الضرورة لذلك .

التخطيط على المستوى الشخصي

في هذا الإطار يمكن لمدير المدرسة أو أي فرد آخر إعداد خطة عمل لأي نشاط يقوم به داخل المدرسة أو خارجها، فمراحل إعداد الخطة يمكن تطبيقها على أي مستوى . فعلى سبيل المثال : إذا أراد مدير المدرسة أو أي شخص إعداد خطة لصيام وقيام شهر رمضان الكريم ، فيمكن تطبيق تلك الخطة بمراحلها المختلفة من خلال الآتي :

خطة لصيام وقيام شهر رمضان الكريم

قال الله تعالى : ﴿ شَهْرُ رَمَضَانَ الَّذِي أُنْزِلَ فِيهِ الْقُرْآنُ هُدًى لِّلنَّاسِ وَبَيِّنَاتٍ مِّنَ الْهُدَىٰ وَالْفُرْقَانِ فَمَن شَهِدَ مِنْكُمُ الشَّهْرَ فَلْيَصُمْهُ وَمَن كَانَ مَرِيضًا أَوْ عَلَىٰ سَفَرٍ فَعِدَّةٌ مِّنْ أَتْيَارٍ أُخَرُ يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ وَلِتُكْمِلُوا الْعِدَّةَ وَلِتُكَبِّرُوا اللَّهَ عَلَىٰ مَا هَدَيْتُمْ وَلِعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴾ (البقرة : 185) .

أولاً: الهدف الاستراتيجي:

أن الهدف الاستراتيجي لكل مسلم هو رضا الله ودخول الجنة برحمة من الله . . . ، وهذا يأتي عن طريق تقوى الله وطاعته فيما أمر ، واجتناب ما نهى عنه وزجر ، فينبغي على كل مسلم الاجتهاد في هذا الشهر الكريم وذلك بتنفيذ ما أمر به الله ورسوله واجتناب ما نهى عنه من محرمات ومنهيات ومشتبهات ، وتطبيق سنة المصطفى ﷺ رغبة في أن يقبل الله سبحانه وتعالى تلك الأعمال والأقوال ، وأن يجزي صاحبها دخول الجنة ، إن شاء الله من باب الريان .

ثانياً: المعلومات والبيانات:

- 1 - شهر رمضان هو الشهر التاسع من أشهر السنة الهجرية القمرية وعدد أشهرها اثنا عشر شهراً.
- 2 - يصوم المسلمون شهر رمضان طاعة وامثالاً لأمر الله، لأن حكم الصيام فرض بالكتاب والسنة والإجماع، وهو الركن الرابع من أركان الإسلام الخمسة.
- 3 - الصيام هو الإمساك والمقصود به اصطلاحاً الإمساك عن المفطرات من طلوع الفجر حتى غروب الشمس مع النية.
- 4 - يبدأ الصيام بثبات رؤية هلال شهر رمضان أو إكمال عدة أيام شهر شعبان ثلاثون يوماً.
- 5 - عدد أيام شهر رمضان تسعة وعشرون يوماً في حالة رؤية هلال شهر شوال أو إكمال عدة أيامه ثلاثون يوماً.
- 6 - اليوم الذي يلي شهر رمضان هو عيد الفطر المبارك، وهو أول يوم من شهر شوال، فيه يفرح المسلمون بإفطارهم بعد الصيام.
- 7 - في شهر رمضان تفتح أبواب الجنة، وتغلق أبواب النار «الجحيم» وتغل أو تصفد فيه الشياطين.
- 8 - الصيام يكون لله سبحانه وتعالى، حيث يقوم المسلم بالصيام لله والله سبحانه وتعالى يجزي به.
- 9 - في شهر رمضان ليلة خير من ألف شهر (83 سنة و 4 شهور) هي ليلة القدر من حرم خيرها فقد حرم.
- 10 - من رمضان إلى رمضان مكفرات لما بينهما إذا اجتنب الكبائر.
- 11 - الصيام يعتبر جنة، أي مانع عن المعاصي.
- 12 - يتصف الصائم بأنه لا يرفث، أي لا يذكر الفواحش من القول والكلام،

ولا يخب أي لا يصيح ولا يسه.

ثالثاً: تحديد الأهداف:

- 1 - القيام بصيام شهر رمضان مع أمة الإسلام كما أمر به الله سبحانه وتعالى على لسان نبيه ﷺ.
- 2 - تأدية الصلوات الخمس في المسجد وبقيّة الصلوات لله سنة ورواتب ونوافل.
- 3 - زيارة الأرحام والأقارب والأصدقاء خلال العشر الأولى من شهر رمضان بهدف التبريك بحلول الشهر، والدعاء بحسن الصيام والقيام إن شاء الله.
- 4 - استخراج الزكاة في هذا الشهر الكريم وصرفها لمستحقيها.
- 5 - التصدق بمبلغ 500 ريال من خلال مشروع تفتير الصائمين داخل المملكة وخارجها عن طريق الهيئات والجمعيات الخيرية الإسلامية.
- 6 - تلاوة القرآن الكريم وختمه كاملاً مع التدبر في آياته.
- 7 - حفظ سورة يوسف مع نهاية هذا الشهر.
- 8 - قراءة في كتاب سيرة الرسول ﷺ لابن هشام مساء كل اثنين.
- 9 - الذهاب إلى مكة المكرمة لأداء مناسك العمرة في العشر الأواخر من الشهر.
- 10 - الاعتكاف في الأيام العشرة الأخيرة من رمضان في المسجد الحرام.
- 11 - استخراج زكاة الفطر في الأيام الثلاثة الأخيرة من رمضان الكريم وقبل يوم العيد.

رابعاً: تحديد الميزانية:

تم تحديد (5000) خمسة ألف ريالاً كميزانية لنفقات ومصروفات لشهر رمضان الكريم على النحو التالي :

- 1 - (2500) ريالاً احتياجات الأسرة من غذاء وملابس .
- 2 - (500) ريالاً لإقامة مشروع إفطار الصائم .
- 3 - (1500) ريالاً لأداء مناسك العمرة والاعتكاف في مكة المكرمة .
- 4 - (500) ريالاً صدقات وزكاة الفطر .

خامساً: الوسائل:

- 1 - عقد النية لصيام أيام شهر رمضان الكريم بعد رؤية هلال شهر رمضان، أو بعد إكمال عدة أيام شهر شعبان .
- 2 - تناول السحور قبل وقت الإمساك، لأن في السحور بركة، وبركته أنه ينشط الصائم ويهون عليه الصيام كما ذكره الرسول A .
- 3 - تأدية الصيام لكل أيام شهر رمضان من وقت الإمساك لحين سماع الأذان صلاة المغرب .
- 4 - أداء الصلوات الخمس والسنن والرواتب في المسجد .
- 5 - أداء صلاة التراويح بعد أداء صلاة العشاء كل ليلة .
- 6 - استخدام السواك لتنظيف الأسنان وطررد الروائح الكريهة من الفم تطبيقاً لسنة الرسول ﷺ .
- 7 - الكف عن كل ما يجرح أو ينقص الصيام مثل الغيبة والنميمة إلخ .
- 8 - كثرة الأعمال الصالحة مثل تلاوة القرآن الكريم وإمطة الأذى، ومساعدة الآخرين، والدعوة والإرشاد، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر .

سادساً: تقسم الخطة إلى برامج عمل وجداول زمنية:

تم تقسيم فترات العمل لشهر رمضان والاستعداد له إلى مرحلتين:

المرحلة الأولى:

الاستعداد لهذا الشهر الكريم الفترة من (1-30) شعبان 1417هـ.

- 1 - صيام 4 أيام من شهر شعبان، أيام الاثنين والخميس للتعود على الصيام وكسب الأجر العظيم.
- 2 - توفير للأسرة المواد الغذائية المستخدمة في الإفطار والسحور.
- 3 - مزاولة بعض الرياضات المنشطة للاستعداد البدني للصيام والقيام.
- 4 - التبرع لمشروع تفطير الصائمين خارج المملكة العربية السعودية لدى الهيئات والجمعيات الإسلامية.

المرحلة الثانية:

يقسم شهر رمضان الكريم إلى ثلاث أقسام كما قسمه الرسول A هي (أوله رحمة - وسطه مغفرة - وآخره عتق من النار).

القسم الأول: أوله رحمة من (1-10) رمضان:

- 1 - في أول أيام رمضان تعقد نية الصيام لهذا الشهر مع إمساكية ذلك اليوم.
- 2 - أداء الصيام لأيام القسم الأول كما أمر بها الله سبحانه وتعالى على لسان نبيه ﷺ.
- 3 - يتم أداء الصلوات الخمس في المسجد مع جماعة المسلمين وما يلحقها من سنن ورواتب ونوافل.
- 4 - أداء صلاة الضحى يومياً في الوقت المخصص لها.
- 5 - الجلوس في المسجد بعد صلاة الفجر حتى ترتفع الشمس قيد رمح، ثم الصلاة ركعتين للحصول بعد ذلك على أجر حجة تامة.

6 - زيارة الأرحام والأقارب والأصدقاء لتقوية صلة الرحم وزيادة الروابط الأسرية والاجتماعية.

7 - أداء صلاة التراويح بعد صلاة العشاء مع الجماعة كاملة.

8 - الخلود للراحة والنوم بعد أداء صلاة التراويح والشفع والوتر واستعداداً ليوم آخر من أيام رمضان.

9 - تلاوة جزء من القرآن الكريم مع التدبر في الآيات.

10 - القراءة في سيرة الرسول ﷺ في كتاب السيرة لأبن هشام كل يوم اثنين.

القسم الثاني : وسطه مغفرة من (11-20) رمضان :

1 - إخراج زكاة الأموال وإعطائها لمستحقيها.

2 - عمل مشروع تفتير الصائمين داخل المنزل وذلك بدعوة لتفتير الأهل والأصدقاء الأقارب والجيران.

3 - الاستمرار في أداء خطوات القسم الأول والزيادة عليها.

4 - القيام بأداء الصدقات للفقراء والمحتاجين.

القسم الثالث : آخره عتق من النار من (21-30) رمضان :

1 - أداء مناسك العمرة في المسجد الحرام.

2 - القيام بالاعتكاف في المسجد الحرام والالتزام بداخله.

3 - أداء جميع أعمال القسم الأول والثاني مع الزيادة طلباً في كثرة الأجر.

4 - زيادة إخراج الصدقات على فقراء المسجد الحرام وتفتير الصائمين.

5 - إخراج زكاة الفطر في الأيام الثلاثة الأخيرة من رمضان.

6 - أداة صلاة التهجد التي تقام عادة في الثلث الأخير من الليل لأيام رمضان العشرة الأخيرة.

7 - زيادة الجهد في أيام الأعداد الفردية من العشر الأخيرة احتساباً لقيام ليلة

القدر وخاصة ليلة السابع والعشرين من رمضان .

سابعاً: جهة التنفيذ:

تنقسم جهة التنفيذ إلى قسمين هي :

- 1 - الزوج (رب الأسرة) مع أفراد أسرته في مكان الإقامة الأصلي للأسرة .
- 2 - رب الأسرة (القائد) مع أربعة من الأصدقاء إلى مكة المكرمة .

ثامناً: المتابعة والتقويم:

- * هل تم صيام أيام الشهر على الوجه الذي يرضي الله ورسوله؟ .
- * هل تم أداء الصلوات المفروضة في المسجد مع سننها ورواتها؟ .
- * هل تمت زيارة الأرحام والأقارب والأصدقاء جميعاً؟ .
- * هل تم التصدق بالمال المحدد للصدقات؟
- * هل تم تنفيذ مشروع تفطير الصائمين داخل وخارج المملكة؟ .
- * هل تم إخراج زكاة الأموال؟ وزكاة عيد الفطر المبارك؟
- * هل تم تحقيق احتياجات الأسرة الغذائية المناسبة؟
- * هل تم الدعاء بالحاح وخشوع؟ .
- * هل تم أداء مناسك العمرة في مكة المكرمة على الوجه الصحيح؟
- * هل تم الاعتكاف كما هو في سنة الرسول ﷺ؟ .
- * هل تحقق الشعور بالرضا والسعادة عن كل الأعمال التي تم القيام بها؟

العوامل المؤثرة في نجاح التخطيط:

يشير محمد عبد الفتاح إلى أن العوامل التي تؤثر في نجاح التخطيط تعود إلى الآتي :

- 1 - مدى توافر المهارة اللازمة للإداريين للقيام بالمهام الموكولة إليهم، وقدرتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المؤسسة التي يعملون فيها ومدى قناعتهم بفعالية التخطيط كأسلوب هام يستند إلى المعلومات والبيانات الدقيقة التي تساعد على تحقيق الأهداف.
- 2 - مدى توافر الوقت الكافي لوضع الخطة ومراجعتها قبل إقرارها وتنفيذها. إن أخذ الوقت الكافي واللازم لوضع الخطة يسمح باتخاذ القرار الرشيد الذي يستند على دراسة متأنية وتفكير سليم.
- 3 - مدى توافر الموارد اللازمة لنجاح التخطيط، فالموارد البشرية والمالية والمادية تعتبر ضرورية لتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة (مدرسة، مصنع، شركة... إلخ).
- 4 - مدى توافر الاستقرار والخلو من المشكلات التي تعيق تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف، وهذه المشكلات قد تكون داخلية يمكن التحكم بها وقد تكون خارجية معقدة يصعب السيطرة عليها، مثل الاضطرابات السياسية، والتقلبات الاقتصادية والكوارث الطبيعية.
- 5 - مدى توافر العلاقات الإنسانية الطيبة بين أفراد المؤسسة، لأنها تساعد على تضافر الجهود والتعاون لتحقيق أهداف الخطة.

أهم المشكلات التي تواجه التخطيط التربوي:

هناك العديد من المشكلات التي تحول دون قيام العديد من الدول النامية بتطبيق التخطيط التربوي على أكمل وجه، ومنها الدول العربية على وجه الخصوص، ومن أهم هذه المشكلات (13 : 249-257):

- 1 - نقص في الكفاءات البشرية المؤهلة والمدرّبة على أسس وأساليب التخطيط التربوي، والتي يمكن أن تساعد في تحقيق نوع من التنسيق والانسجام بين وزارة التربية والتعليم وبقية الوزارات والمصالح الحكومية وغيرها بما يحقق الصالح العام.

مفهوم الاتصال

تعتبر عملية الاتصال المحك الرئيس للتعاطف بين الإنسان وأخيه الإنسان، أو بين الإنسان والآلة (الكمبيوتر . الخ)، أو بين الأجهزة فيما بينها (أجهزة الكمبيوتر في نقل وتبادل المعلومات)، وهو بذلك يتم بين طرفين أو أكثر من خلال المرسل، والمستقبل، وقد تتم عملية الاتصال إما على مسار واحد (من المرسل إلى المستقبل فقد)، وقد تتم على مسارين (من المرسل للمستقبل ثم الرد من المستقبل للمرسل)، ولهذا فإن عملية الاتصال لا تتم من طرف واحد، وإنما من خلال مشاركة طرف آخر، ومن ثم فإن عملية الاتصال لا تتحقق في الفرد الذي يخاطب ذاته.

وسائل الاتصال

- 1 - الاتصال بين إنسان والآخر: ففي البيئة المدرسية قد يتحقق ذلك من خلال الاتصال بين المدرس والتلميذ، أو اتصال التلميذ بزملائه. وقد يأخذ هذا الاتصال صوراً مختلفة، تتم عموماً داخل المدرسة أو خارجها منها:

Face to Face Communication

أ- اتصال مباشر (وجهاً لوجه)

Telephone Communication

ب- اتصال هاتفي

Telex Communication

ج- اتصال من خلال التللكس

Written Communication

د- اتصال من خلال المكاتبات

Video-coference C.

هـ- إتصال مؤتمر تلفزيوني

E-mail Communication

و- اتصال من خلال البريد الإلكتروني

Fax communication

ي- اتصال من خلال الفاكس

- 1 - الاتصال بين الإنسان والآلة : كالاتصال بين الإنسان والحاسب الآلي .
- 3 - الاتصال بين الآلة والآلة : كالاتصال بين حساب وآخر، والاتصال من خلال ربط جرس الحصة بساعة المدرسة بحيث يدق الجرس كل ساعة مثلاً بصورة آلية تلقائية .

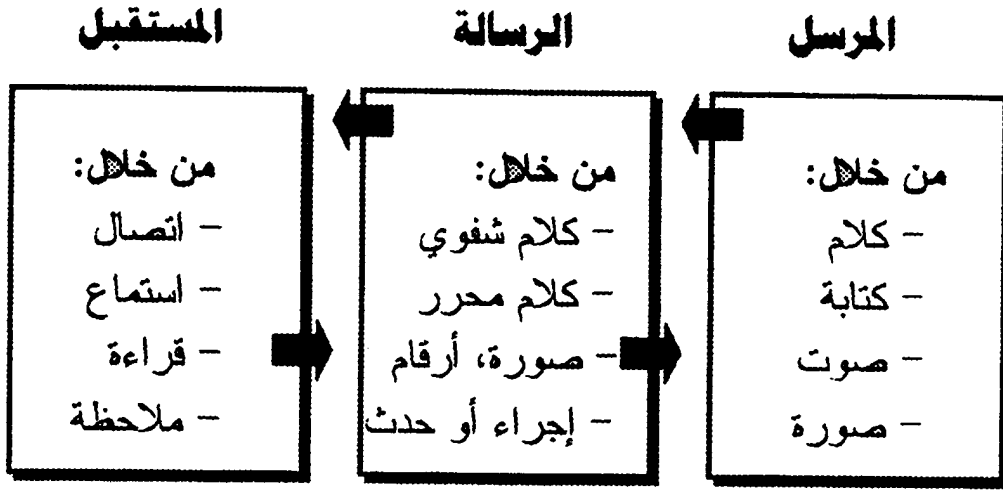
عناصر الاتصال

The Elements of Communication

يتم الاتصال من خلال عدة عناصر أهمها :

- 1 - المرسل Sender : أو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ منها عملية الاتصال، ويكون هذا المصدر الآخر إما الإنسان أو الآلة (جهاز الكمبيوتر) أو المطبوعات أو غير ذلك من قنوات الاتصال المختلفة .
- 2 - المستقبل Receiver : يمثل الجهة أو الشخص الذي يستقبل الرسالة، ويقوم بحل رموزها بهدف التوصل إلى تفسير محتواها وفهم مدلولها .
- 3 - الرسالة Message : هي الموضوع أو المحتوى الذي يرغب المرسل نقله للمستقبل، أو الهدف الذي ترمي عملية الاتصال إلى تحقيقه .
- 4 - الوسيلة Medium/ Channel : أي القناة التي من خلالها تمر الرسالة بين المرسل والمستقبل، فهي تمثل قناة الاتصال لنقل المعلومات مثل الهاتف .

كيفية حدوث عملية الاتصال



مثال لعملية الاتصال:

فالمعلم داخل حجرة الدراسة يمثل «المرسل» أو مصدر المعلومات، والدرس وما يحتويه من معلومات وخبرات وأهداف يرغب المعلم في تحقيقها يمثل «الرسالة»، وما يقوله المعلم من ألفاظ وما يقدمه من شرح أو من خلال أفلام أو نماذج أو صور لتقريب الدرس في أذهان المتعلمين يمثل «وسيلة»، أما المتعلمون الذين هم هدف الموقف التعليمي فيمثلون «المستقبل».

أهمية الاتصال المدرسي

The Importance of School Communication

تمثل عملية الاتصال أهمية كبيرة في جميع المؤسسات المختلفة بشكل عام، والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، والاتصالات المدرسية متنوعة، فهناك اتصالات داخلية على مستوى المؤسسة التعليمية كتلك التي تتم

داخل الفصل بين المعلم وتلاميذه، وبين مدير المدرسة والمعلمين، وهناك اتصالات بين المعلمين بعضهم بعضاً، كما توجد اتصالات خارجية تتم بين مديري المدارس بعضهم بعضاً، أو بين مدير المدرسة وإدارة التعليم، أو بين مدير المدرسة وأولياء الأمور... الخ.

وترجع أهمية الاتصال في المدرسة باعتبارها الأداة الرئيسة في أحداث التكامل بين الوظائف الإدارية والتنسيق فيما بينها من خلال:

- 1 - تناول المشكلات التي تنشأ في المدرسة ودراستها ووضع الحلول والمقترحات المناسبة لها.
- 2 - تنظيم الموارد البشرية والمادية بطريقة فعالة تحقق أعلى كفاءة ممكنة.
- 3 - تكوين علاقات إنسانية سليمة بين جميع أفراد المجتمع المدرسي.
- 4 - تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- 5 - توجيه الأفراد داخل المدرسة وحفزهم نحو تحقيق الأهداف.
- 6 - اتخاذ القرارات المدرسية الرشيدة.

بعض عوامل تفعيل الاتصال المدرسي

- 1 - **تقبل المعلم وتقديره لذاته:** فالمعلم الواثق من نفسه والمتقبل لذاته غالباً ما يكون قادراً على تحقيق اتصال فعال بينه وبين تلاميذه، كما أن المعلم المتزن عاطفياً، والذي يتحلى بالصبر والحلم والعطف والثقة بالنفس وبالآخرين ولا ينفعل لأتفه الأسباب، معلم قادر على إدارة عملية الاتصال بينه وبين تلاميذه بفاعلية.
- 2 - **اتجاه المعلم نحو تلاميذه:** فالمعلم الذي يحب تلاميذه، ويتعامل معهم بلطف، ويحترم آراءهم ويؤمن بوجود فروق فردية بينهم على مستوى النمو والذكاء والتعلم وغيرها، وأن كل واحد منهم إنسان ينبغي توجيه عملية الاتصال بينه وبينهم توجيهاً سليماً عادلاً تمشياً مع روح المبادئ

الإسلامية في التربية، مثل هذا المعلم سيكون قادراً على توصيل الرسالة بصورة فعالة لتلاميذه.

3 - اختيار وسيلة الاتصال المناسبة: ينبغي اختيار الوسيلة المناسبة من بين وسائل الاتصال المختلفة، فقد يكون الاتصال اللفظي ملائماً للتلميذ في موقف ما ولمحتوى الرسالة وطبيعتها، لكنه ربما لا يكون كذلك في موقف آخر مع التلميذ ذاته أو غيره.

4 - طبيعة الرسالة ومحتوياتها: ينبغي أن يكون المعلم على قناعة تامة بمحتوى الرسالة لكي تتناسب مع نمو المستقبل (التلميذ) وقدراته الجسمية والعقلية وغيرها.

5 - مستوى الدافع لدى مستقبل الرسالة: يؤثر مستوى الدافع لدى المستقبل (التلميذ) بدرجة كبيرة في فاعلية عملية الاتصال.

أدوات الاتصال الفعالة داخل المدرسة وخارجها

1 - الاتصالات المباشرة: تتم بين مدير المدرسة والمعلمين والإداريين والتلاميذ وأولياء أمور التلاميذ، من خلال الندوات والمحاضرات واللجان والمجالس المدرسية.

2 - التعميمات والنشرات: هي التي تصدرها إدارة المدرسة للمعلمين والإداريين والتلاميذ.

3 - المجلات والصحف المدرسية: وهي تعكس التوجيهات والتعليمات الصادرة من الإدارة المدرسية.

4 - الدراسات العلمية والتقارير: تلك التي يرفعها المعلمون إلى مدير المدرسة والخاصة بمشكلة تعليمية أو مدرسية.

5 - الزيارات الصفية: وهي زيارة مدير المدرسة للمعلمين داخل الصفوف الدراسية.

طرق الاتصال

Methods of Communication

هناك طريقتان أساسيتان لتحقيق الاتصال في المدرسة أو غيرها هما:

أولاً: الاتصالات الرسمية Formal Communication:

هي التي تتم عبر خطوط السلطة الرسمية التي تعكس السلطة والمسؤولية لمختلف المستويات الإدارية، دونما تهميش أو تجاوز للرؤساء في المستويات الإدارية أثناء الاتصال بالمستويات العليا أو المباشرة الموضحة في الهيكل التنظيمي. ويمكن أن يتم الاتصال من خلال عدة أشكال، أهمها:

1 - الاتصالات اللغوية Verbal Communication :

ويعتبر الاتصال لغوياً إذ تم تبادل المعلومات بين المرسل المستقبل إما شفوياً Oral أو كتابياً Written .

وتعتبر الاتصالات الشفهية أهم أشكال هذا النوع من الاتصال، أما الاتصالات المكتوبة فتأتي في المرتبة الثانية، وقد كشفت الدراسات أن الاتصالات الشفهية أكثر فاعلية في حالة لفت النظر أو التأييد (إجراء عقابي) أو اتخاذ إجراء حازم بين العاملين فيما يتعلق بمشاكل العمل. وقد تتم الاتصالات الشفهية إما وجهاً لوجه Face to Face، أو من خلال اتصال هاتفي، أو عن طريق الاجتماعات. . الخ.

ويمكن تبرير أفضلية الاتصالات الشفهية من خلال الآتي:

أ - إنها طريقة رسمية تهدف إلى إشعار المرسل إليه (المستقبل) بأهميته الذاتية.

ب - أنها تتيح للمرسل (المصدر) الفرصة لإرسال المعلومات المراد

توصيلها إلى المستقبل، والتأكد من استيعاب المستقبل لها وقبوله.

ج - أنها تعتبر أسرع من وسائل الاتصال الأخرى، ولهذا فهي تتيح لكل من المرسل (المصدر) والمستقبل فرصة المشاركة الفورية وإبداء الرأي حول الرسالة الاتصالية.

مزايا الاتصالات المكتوبة:

أ - أنها مسجلة ومدونة.

ب - يمكن استخدامها كوسيلة قانونية.

ج - يمكن أن تقرأ من قبل جميع العاملين في المدرسة، معلمين وإداريين... الخ من خلال توزيعها عليهم.

عيوبها:

أ - تراكم الأوراق المحفوظة.

ب - استغراق وقت أطول في الصياغة.

ج - عدم توافر مهارة صياغتها من قبل جميع المدراء.

2 - الاتصالات غير اللغوية Non-Verbal Communication:

تمثل هذه الاتصالات أسلوباً وسطاً بين الاتصالات الكتابية والشفهية، وذلك كنوع من التخاطب والتفاهم بين الأفراد ومنها:

أ - **السكوت والإنصات Silence**: يعتبر هذا الأسلوب من الاتصالات ذا فاعلية، حيث يخطط الاتصال بطريقة يستدل من الإنصات والسكوت على أن الرسالة قد تم استيعابها، وبما يسميه العوام (السكوت علامة الرضا)، فعندما ترسل إدارة المدرسة خطابات تدعو فيه أولياء الأمور لحضور حفل تكريم الطلبة الأوائل، ويذكر في الخطاب - رجاء الاتصال في حالة عدم قدرتك على الحضور - فإذا لم يصل أي رد، فيعني هذا أن ولي الأمر الموجه إليه الخطاب سوف يحضر الحفل.

ب - الحركات والإيماءات Gestures : يستخدم هذا الأسلوب لفهم الرسالة من عدمه، أو للتعبير عن الموافقة أو الرفض. . الخ. والتعبير قد يظهر بوضوح بالوجه أو بغمض العين، أو بإيماءة الرأس، وربما من خلال هز الكتفين، أو الصفير، أو التعبير العاطفي كالدموع والغضب باستخدام إشارات اليد، فهذه التعبيرات والحركات بلغة الجسد أو البدن Body Language، هي دليل على نقل الرسالة وفهمها. فالابتسامة تشير إلى الموافقة والسعادة، والعبوس أو تقطيب الحاجبين يعكس الشعور بالغضب وعدم الرضا، فعندما يطلب مدير المدرسة في اجتماعه مع الموظفين أو المعلمين رأيهم في موضوع معين، فقد يلجأ إلى استخدام إحدى هذه الأنواع من الحركات للدلالة على أنهم موافقون أو غير موافقين.

كما أن الوجه أكثر أجزاء الجسم وضوحاً وغموضاً في آن واحد للتعبير عن العواطف والمشاعر، والمعاني. وهناك على الأقل ستة أنواع من العواطف التي يمكن التعبير عنها باستخدام الوجه، مثل السعادة، والغضب، والدهشة، والحزن، والاشمئزاز، والخوف. وأكثر مناطق الوجه تعبيراً هي منطقة العينين، وكثيراً ما ترتبط الصفات الشخصية للفرد بعينه، فيقال هذا الشخص له عيون ماكرة، أو له عيون ذكية، أو له عيون مخادعة، أو له عيون حالمة، أو له عيون شريرة. . الخ.

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية Informal Communication:

وهي اتصالات غير مباشرة تتم بين الأصدقاء والأفراد الذين تربطهم علاقة قوية مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية.

وتعتبر الاتصالات غير الرسمية أقوى من الاتصالات الرسمية في كثير من الأحيان فهي تتم بصورة سرية أو علنية، حيث ينبغي الاهتمام بها بصورة سليمة، لأنها تعين القائد الإداري على معرفة المشاعر الحقيقية للمرؤوسين

بالإضافة إلى رغباتهم واتجاهاتهم ومطالبهم، فيحاول تلبيتها في حدود
الإمكانات المتاحة دون الانتظار حتى يتفاقم الوضع وتحدث المشكلات.

مزاياها:

- سرعة تبادل المعلومات.
- مرور هذه الاتصالات عبر المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة.
- فاعليتها تتمثل في تزويد المدير (مدير المدرسة) بالمرئيات التي تعينه
على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

عيوبها:

- إنها قد تسبب بعض الخلافات وتؤدي إلى حدوث شقاق، وسوء فهم
للمعلومات.

عناصر نجاح الاتصال

إن نجاح مدير المدرسة في الاتصال الجماهيري أو الخطابي سواء داخل
المدرسة في حفل التخرج، وبحضور أولياء الأمور، أو في مناسبات رسمية
خارج البيئة المدرسية يتطلب الأخذ في الاعتبار بعض العناصر منها:

- 1 - **التنظيم لمادة الإلقاء:** ينبغي حسن الإعداد والترتيب للأفكار وفقاً
للأهداف المرجوة من المادة سواء كانت إعلامية إخبارية، أو إقناعية
حثية (تحفيز وتحريض).

2- **الإمتاع:** ينبغي أن تكون المادة الملقاة (محاضرة، ندوة، درس، حوار)
ممتعة، ومشوقة لا تؤدي بالحاضرين إلى الملل، وذلك من خلال
الآتي:

أ - تنوع الشواهد التي تعرض للاستدلال بمثل الاحصاءات، والأرقام،
الروايات، والطرائف.

ب - استخدام طريقة عرض مناسبة، مع تحديد أسلوب ينسجم مع
المادة نفسها كحركات الجسم، ومستوى نبرة الصوت، واللغة...
الخ.

- 3 - حركات الجسم الملائمة: فحركة العين تفيد كثيراً في تأكيد الكلمات.
- 4 - الحماس: فالمتحدث المتحمس يتسم بقوة التأثير وسهولة الاتصال، وغالباً ما يكون أكثر متعة من المتحدث البارد.
- 5 - براعة الاستهلال والختام
- 6 - القدرة على شد انتباه الحضور: أثبتت الدراسات أن المستمعين الكبار لا يستطيعون التركيز عند السماع لأكثر من 10-15 دقيقة بشكل مستمر.
- 7 - الوصول لأهداف الحديث: فالاتصال الفعال هو الذي يفضي لأهدافه المنشودة.

مناطق الاتصال:

ويقسم خبراء الاتصال مناطق الاتصال التي تحيط بنا ويختلف سلوكنا في كل منها إلى أربعة مناطق هي:

- 1 - **منطقة المودة:** تمتد إلى مسافة ذراع من الجسم، نمارس فيها الاتصالات الحسية كاللمس والمعانقة، والمصارعة. وهذا النوع من الاتصال يتم السماح به فقط للأفراد الذين تربطنا بهم علاقة حميمة. فإذا ما اقتحم أحد الغرباء هذه المنطقة، فغالباً ما نشعر بعدم الارتياح، ونحاول إبعاده عنا. وهذا عادة ما يحدث في مصعد مزدحم.
- 2 - **منطقة الشخصية:** تبدأ من مسافة ذراع وتصل إلى أربعة أقدام بعيداً عن الجسم، وحتى في هذه المنطقة نشعر بعدم الارتياح تجاه الغرباء عند ارتيادها، ونسمح للأصدقاء فقط بدخولها.
- 3 - **منطقة الاجتماعية:** وتتراوح مسافتها بين أربعة وثمانية أقدام من الجسم، وهي المنطقة التي نمارس فيها غالبية أعمالنا العادية، وعلاقتنا الاجتماعية كأماكن العمل والمكاتب التي تمثل الاتصالات الرسمية المباشرة، أما الاتصالات غير الرسمية فتتم في نطاق مسافة أقل نسبياً.
- 4 - **منطقة العمومية:** وتتراوح مسافتها بين ثمانية إلى عشرة أقدام بعيداً عن

الجسم، لا نمارس في الغالب سيطرة كاملة على هذه المنطقة، ولذلك يسهل علينا تجاهل ما قد تحدث من تصرفات، حيث تزداد أهمية الاتصالات الصوتية بينما تقل أهمية الاتصالات الخاصة بتعبيرات الوجه وحركة العينين.

مهارة الاتصال الشخصي

ولمعرفة مستوى مهارة الاتصال لديك، حاول الاجابة عن الآتي

م	المواقف والأفعال	دائماً (5)	غالباً (4)	أحياناً (3)	نادراً (2)	مطلقاً (1)
1	هل تحب الاستماع إلى حديث الآخرين؟					
2	هل تشجع الآخرين على التحدث؟					
3	هل تستمع حتى لو كنت لا تحب الشخص المتحدث؟					
4	هل الاستماع عندك سيان سواء كان المتحدث رجلاً أم امرأة؟					
5	هل الاستماع عندك سيان سواء كان المتحدث صغيراً أم كبيراً؟					
6	هل الاستماع عندك واحد للصديق أو لأحد المعارف أو لشخص غريب؟					
7	إذا كنت أمام مجموعة من الأشخاص، فهل توزع اتصالك البصري بشكل متساو وبقدر الامكان على أعضاء الجماعة؟					
8	هل تنظر إلى محدثك؟					
9	هل تنتبه لتشتت فكر مستمعك؟					

م	المواقف والأفعال	دائماً (5)	غالباً (4)	أحياناً (3)	نادراً (2)	مطلقاً (1)
10	هل تبتسم وتهز رأسك وتشجع محدثك بعبارة أثناء حديثه معك؟					
11	هل تفكر فيما تقوله؟					
12	هل تسجل ملاحظات محدثك؟					
13	هل تضع خطوط عريضة لموضوع حوارك بصفة عامة؟					
14	هل تحاول التفكير والتساؤل، لماذا يقول ذلك؟					
15	هل تترك محدثك يكمل ما يريد قوله دون تدخل منك؟					
16	إذا تردد محدثك، فهل تشجعه على المضي قدماً؟					
17	هل تضع نفسك في مواجهة المتحدث أو قريباً منه لكي تستمع جيداً؟					
18	هل تفكر ملياً فيما يقوله محدثك؟					
19	هل تركز على ملامح المتحدث؟					
20	هل تكرر إجابتك بعد أن ينهي محدثك مناقشته لتوضيح ما تقصده (خاصة إذا لاحظت عدم فهمه لما تقول)؟					
21	هل تحاول تفحص كلام المتحدث؟					

م	المواقف والأفعال	دائمًا (5)	غالبًا (4)	أحيانًا (3)	نادرًا (2)	مطلقًا (1)
22	إذا شعرت بوجود خطأ في كلام المتحدث، فهل تنتظر إلى أن ينهي حديثه وتوضح له ذلك؟					
23	هل تنتقي كلماتك (بسيطة، معقدة، فنية) بحيث تتناسب وثقافة مستمعك؟					
24	هل تتجنب التكرار لتفادي تسرب الملل إلى نفس مستمعك؟					
25	هل تحرص على استخدام علامات الوقف الاستخدام الصحيح (أي تضعها في مكانها الصحيح)؟					
26	هل تدون أفكارك في مجموعات متناسبة ومكملة لبعضها قبل أن تبدأ حديثك؟					
27	هل تحاول جذب انتباه مستمعك بتعديل طبقة صوتك وحجمه ووتيرته تبعاً لمضمون الرسالة التي توجهها إليه؟					
28	هل تؤمن بضرورة سرد دعاية طريفة في الوقت المناسب للمحافظة على جذب اهتمام مستمعك؟					
29	هل تتحكم في استخدام يديك وإيماءاتك وإشاراتك لتكون معبرة وتتناسب مع سياق حديثك؟					
30	هل تستخدم الاتصال البصري للتدخل في النقاش؟					

التقويم:

لمعرفة مهارات الاتصال الشخصي لديك، قم بجمع درجات الإجابة عن فقرات التمرين السابق :

* فإذا زاد مجموع درجاتك عن 120 درجة، فأنت تتمتع بكافة مهارات الاتصال الشخصي، وقادر على التغلب على كافة معوقات الاتصال الشخصي، وتتمكن من إجراء اتصال شخصي مباشر وفعال .

* فإذا تراوح مجموع درجاتك بين 90-120 درجة، فحاول أن تكتشف المعوقات التي تحول بينك وبين إجراء اتصال فعال، أي حاول أن تنمي مهارات الاتصال لديك، خاصة في الجوانب التي تسببت في انخفاض درجاتك .

* فإذا قل مجموع درجاتك عن 90 درجة، فهذا يعني أن اتصالاتك الشخصية تكون في أغلبها غير فعالة، فحاول تنمية الذات، والتغلب على معوقات الاتصال الشخصي لديك .

قنوات الاتصال

Channels of Communication

تتوافر قنوات واتجاهات كثيرة لتحقيق الاتصال داخل المؤسسات الرسمية ومنها المؤسسات التعليمية (المدرسة)، ومن هذه الاتجاهات :

1 - الاتصال من أعلى إلى أسفل Downward Communication :

يتم تدفق وانسياب المعلومات والأفكار عبر خطوط السلطة من المستويات الإدارية العليا (الرؤساء) إلى المستويات التي تليها (الأتباع) في الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة، ولا سيما في المجتمع المدرسي فتتجه بشكل توجيهات، وقرارات، وتعاميم من مدير المدرسة إلى الأتباع كوكيل المدرسة، والمرشد الطلابي، والمعلمين . . الخ .

وعندما تصدر التعميمات والتقارير والقرارات حول مسيرة العملية التعليمية من قمة الهرم التربوي، فإنها تصدر من وزير التربية والتعليم باعتباره الرئيس لإدارات التعليم المختلفة، وعندما تصدر من إدارة التعليم فإنها تصدر من مدير التعليم باعتباره رئيساً ومشرفاً على التعليم العام.

2 - الاتصال من أسفل إلى أعلى Upward Communication :

لكي تقوم إدارة المدرسة بأداء مهامها على أكل وجه، عليها أن تعتمد في اتخاذ قراراتها على المعلومات والبيانات الدقيقة، لا سيما تلك التي تردّها من الأتباع في مختلف الإدارات والأقسام والوحدات داخل المدرسة بشكل مقترحات وتقارير وشكاوى ووجهات نظر وتظلمات، وذلك من خلال صناديق الاقتراحات، بالإضافة إلى تلك التي تصل مباشرة لمدير المدرسة، حيث يؤدي مثل هذا الاتصال والتواصل إلى الارتقاء بالعملية التعليمية والعمل على حل المشكلات والصعوبات التي قد تعرقل تحقيق الأهداف المنشودة.

وينطبق هذا الوضع على العلاقة بين إدارات المدارس وإدارة التعليم، وعلى العلاقة بين إدارات التعليم ووزارة التربية والتعليم.

3 - الاتصال الأفقي أو الجانبي Lateral Communication :

يتم هذا الاتصال بين المستويات الإدارية المتماثلة (بين وكيل مدرسة وآخر، أو بين إدارة أو أقسام أو وحدات إدارية متشابهة). ويعتبر هذا النوع من الاتصال مهماً جداً لأنه يؤدي إلى بلورة وفهم التعليمات والتوجيهات الصادرة من المستويات الإدارية العليا، وتعزيز روح فريق العمل، حيث يتم التشاور والتنسيق في مختلف الأمور ذات العلاقة المشتركة في هذه المستويات، كما يمكن تطبيقه بين إدارات التعليم فيما بينها، أو بين إدارات المدارس في نفس المرحلة أو الأقسام المتماثلة في نفس المؤسسة، من خلال اجتماعات اللجان والمجالس المختلفة.

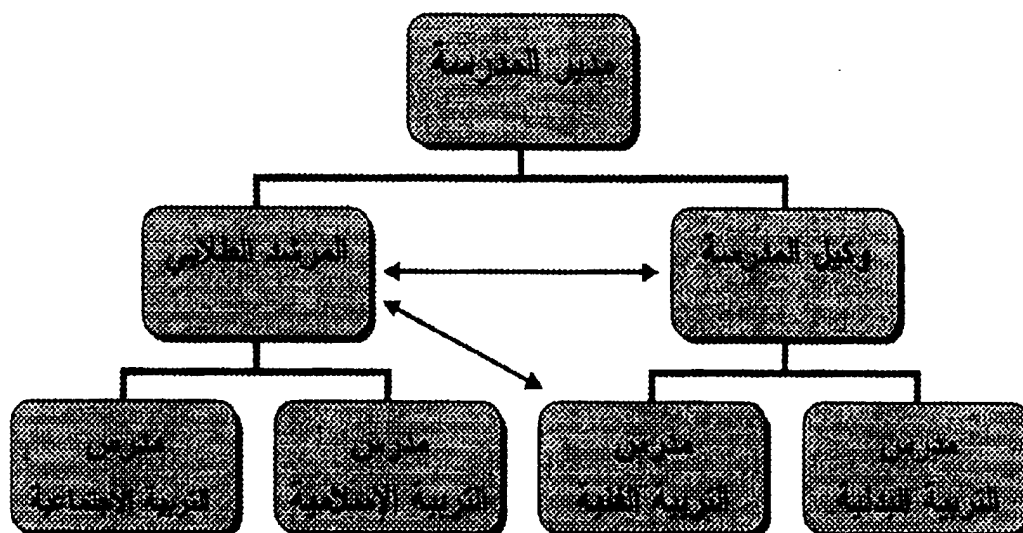
4 - الاتصال المحوري Diagonal Communication :

هذا النوع من الاتصال ذو أهمية كبرى للأفراد والوحدات الإدارية

المباشرة من الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة وخاصة في المدرسة، فهو يؤدي إلى توفير كثير من الجهد والوقت بالإضافة إلى المال، حيث يتم الاتصال والتشاور بين أفراد التنظيم في مستويات إدارية مختلفة دون الالتزام بالتسلسل الهرمي التقليدي (أنظر الشكل).

ومع ذلك فقد يكون أقل تطبيقاً في كثير من المؤسسات مقارنة ببقية الأنواع المألوفة (من أعلى إلى أسفل أو العكس).

شكل يمثل مختلف قنوات الاتصال



(1) اتصال أفقي / جانبي .

(2) اتصال محوري .

اتجاهات الاتصال

هناك اتجاهان للاتصالات هما:

1 - الاتصال من طرف واحد One Way Communication :

يكون تدفق المعلومات والتوجيهات فيه بصورة عامة من الرئيس للأتباع دون مناقشة، أي من أعلى إلى أسفل، ومن ثم يجد الفرد العامل نفسه منعزلاً لا يعرف رأي الإدارة بمستوى أدائه وإنتاجه، فيشعر بعدم الاستقرار. وهذا نمط كانت الإدارة في الماضي تمارسه كأداة لتحقيق الاتصال ووسيلة تضمن نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات من الرؤساء إلى الأتباع.

2 - الاتصال المزدوج Two Way Communication :

تتدفق المعلومات فيه من الإدارة للعاملين ومن العاملين إلى الإدارة من خلال التواصل المزدوج، حيث تتعرف الإدارة على ردود فعل العاملين نحو ما يردهم من معلومات فيضمن هذا الأسلوب اكتشاف المشكلات والصعوبات قبل حدوثها، كما يعتبر هذا النوع سمة من سمات الاتصال الجيد لأنه يكفل دقة الأداء ويكشف عن مدى فهم وتجاوب العاملين للرسالة التوجيهية التي اشتركوا في مناقشتها.

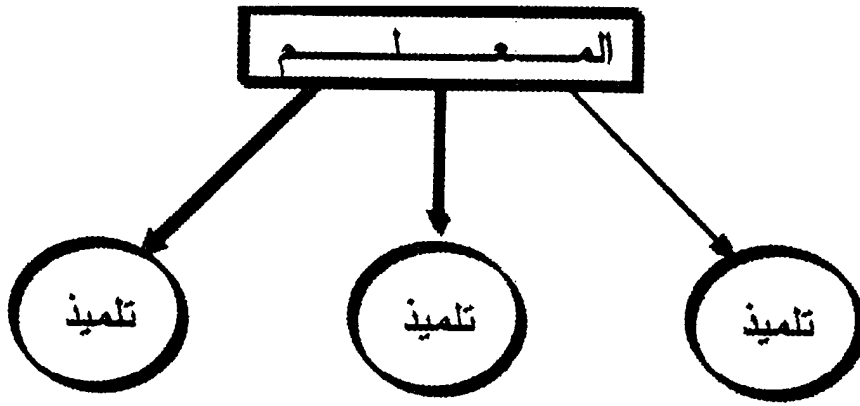
أنماط الاتصال داخل الفصل

1 - نمط المعلم المرسل :

يعتبر هذا النمط أقل أنماط الاتصال فعالية، فالمعلم دوماً هو سيد الموقف وهو المرسل باستمرار، أما التلميذ فهو المستقبل والمتلقي، وهذه

العملية تجعل التلميذ سلبياً في موقفه، وقد يلجأ المعلم إلى هذا النمط عندما يريد أن يلقي قصيدة شعر مثلاً، أو يعرف التلميذ حياة شخصية هامة، لكن الأخذ بهذا النمط بصورة مستمرة يعرض العملية التعليمية للفشل، فتصبح قليلة الفعالية والإنتاجية، ويعزز من سلبية المتعلم، ويدعم ما يسميه التربويون بالتعليم البنكي والذي يجعل من التلميذ وعاء أو حصالة يستقبل ولا يرسل. كما أن هذا النمط لا يتيح للتلاميذ فرص الاتصال ببعضهم بعضاً في الموقف التعليمي لأن التلميذ يستقبل فقط من المعلم.

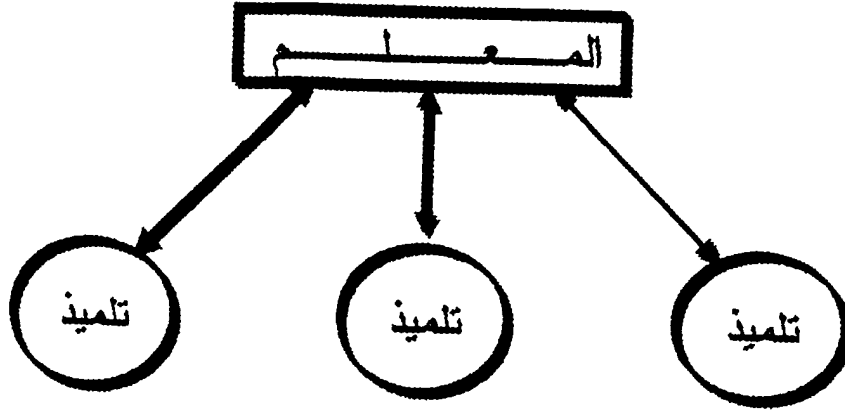
شكل يمثل النمط الأول



2 - نمط المعلم والتلميذ مرسلًا ومستقبلًا:

يتم الاتصال في هذا النمط من أعلى إلى أسفل من المعلم إلى التلميذ حيث يكون المعلم مرسلًا والتلميذ مستقبلًا. ويقوم التلميذ بمناقشة معلمه وطرح بعض التساؤلات والاستفسارات. كما قد يحدث العكس، حيث يصبح التلميذ مرسلًا ومعلمه مستقبلًا. ويعكس هذا النمط الجانب الديمقراطي للتلاميذ في الاتصال مع معلمهم، والتعبير عن وجهة نظرهم بصورة واضحة.

شكل يمثل النمط الثاني



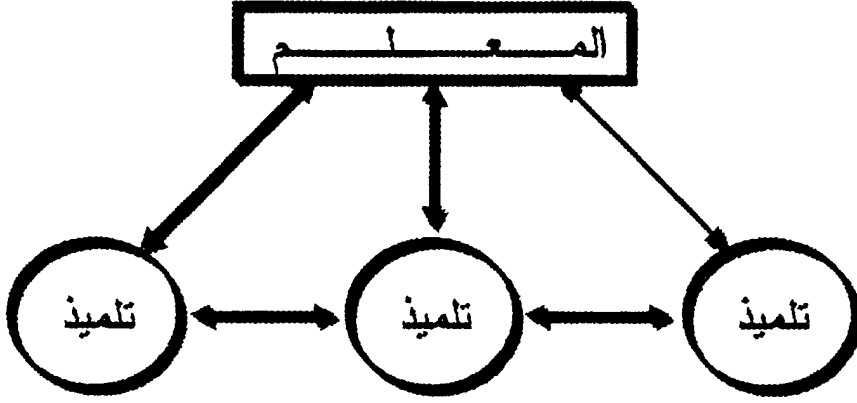
3 - الاتصال الرأسى / الأفقى (الصاعد الهابط):

يكون الاتصال رأسياً هابطاً من المعلم إلى التلميذ، حيث يقوم المعلم بطرح بعض الأسئلة للتلاميذ، أو باستعراض دروس جديدة.

كما قد يكون الاتصال أفقياً صاعداً أي من التلاميذ للمعلم في هيئة مناقشة أو طرح رأي معين، أو سؤال ما.

كما قد يكون الاتصال أفقياً ذا اتجاهين بين تلميذ وآخر، فالتلميذ يناقش زميله حول مسألة من المسائل داخل الفصل.

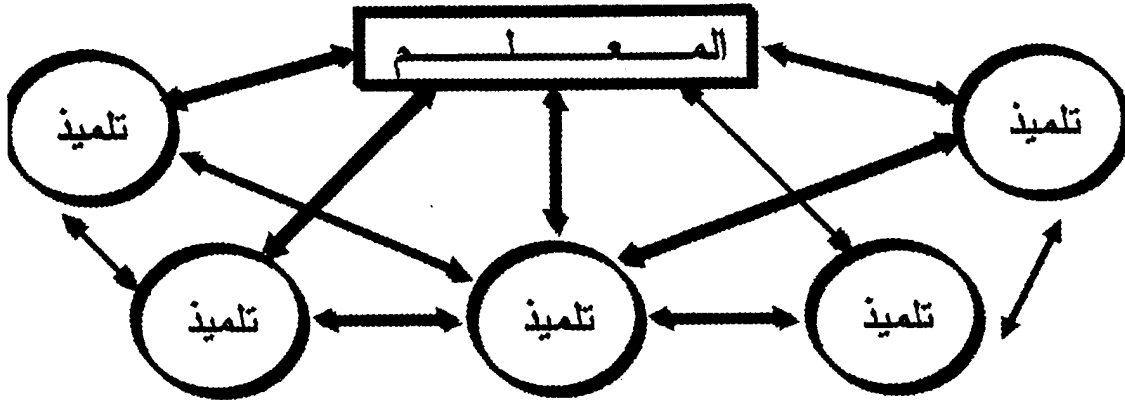
شكل يمثل النمط الثالث



4 - نمط الاتصال متعدد القنوات :

يعكس هذا النمط طبيعة الاتصالات التي تتم ليس بين المعلم والتلاميذ أو العكس أو بين تلميذ وآخر فقط، وإنما أيضاً اتصال التلميذ بغيره من التلاميذ ومناقشتهم وتبادل الآراء معهم. ويعتبر هذا النمط من أكثر الأنماط التي تتماشى مع الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية.

شكل يمثل النمط الرابع



مقدمة

هناك الكثير من التساؤلات تدور حول كيفية اتخاذ القرار، وعملية اتخاذ القرار، ومراحل اتخاذه، ومن يحقه له اتخاذه في المنظمات أو المؤسسات الإدارية المختلفة - ومنها المدرسة.

وفي حقيقة الأمر، توجد وجهات نظر مختلفة حول مفهوم عملية اتخاذ القرار، فالبعض يرى أنها خطوة يقوم بها رئيس المؤسسة منفرداً أو بإشراك الآخرين، بحيث لا يؤدي إلى إثارة أي معارضة من قبل العاملين في المؤسسة.

ويرى «سيمون» Simon أن التنظيمات الإدارية أساساً تقوم على عملية اتخاذ القرار، كما يرى أن القرارات الإدارية تعتمد على أساسين هما:

1 - مجموعة الحقائق والمعلومات، وهذه ينبغي أن تكون خاضعة للاختبار لبيان مدى صدقها أو زيفها.

2 - مجموعة القيم، وهي لا تخضع لمثل هذا الاختيار لأنها تتعلق بعملية الاختيار الأحسن أو الأفضل، وكذلك الصورة المثالية التي ينبغي أن يكون عليها موضوع القرار.

ومن المعروف أنه كلما اتسعت دائرة المشاركة في الرأي لاتخاذ قرار ما، كلما كان القرار أقرب إلى الصواب وساعد ذلك على فهم أهدافه ودفع المشاركين فيه إلى التمسك به والتحمس لتنفيذه، وقد أثبتت الدراسات التي أجريت في العديد من المؤسسات التعليمية، وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، أن إشراك المدرسين في اتخاذ القرارات يرتبط ارتباطاً كبيراً بزيادة إنتاجيتهم وتحقيق رضاهم عن عملهم، وكل ذلك يتوقف على أنواع القرارات وطبيعتها (1 : 69).

أساليب اتخاذ القرارات الإدارية

Managerial Decision Making Approaches

تختلف أساليب اتخاذ القرارات الإدارية باختلاف السياسات والممارسات المتبعة في المؤسسات، بالإضافة إلى تباين المواقف الإدارية والتنظيمية والبيئية أثناء اتخاذ قرار معين، ومن هذه الأساليب:

1 - أسلوب القرارات الفردية One Man Decisions :

يلجأ مدير المؤسسة (شركة، مدرسة، .. الخ) إلى اتخاذ القرار بمفرده دون مشاركة أحد من الأتباع في أي مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار (تحديد المشكلة، وجمع المعلومات وتحديد الهدف، وتنمية مجموعة من الأبدال والمفاضلة بينها، واختيار البديل الأمثل، ثم اتخاذ القرار. . الخ) وقد يكون لهذا النوع من التصرف مبررات عدة منها:

أ - انخفاض كفاءة الأتباع.

ب - انعدام الثقة المتبادلة بين الرئيس والأتباع.

ج - عدم توافر الوقت اللازم للمناقشة والحوار بشأن القرار المزمع اتخاذه. ومع ذلك، فإن عدم أخذ رأي الأتباع في الاعتبار ومشاركتهم في اتخاذ القرار، قد يؤدي إلى فقدانهم للحماس بتنفيذه بموضوعية وهمة.

2 - أسلوب القرارات بالإجماع Consensus Decision Making :

ويعرف هذا الأسلوب بالنمط الياباني، حيث يختلف عن غيره من الأساليب الغربية، لا سيما الأمريكية، ويتم هذا الأسلوب من خلال الآتي:

أ - يرفع الأتباع مقترحاتهم إلى رئيسهم المباشر، والذي بدوره يقوم برفعها بعد دراستها إلى المسؤول الأعلى منه في الهيكل

- الإداري . . وهكذا، حتى تصل إلى المستويات الإدارية العليا .
- ب - يطرح المشرفون، بدلاً من قبول أو رفض مقترحات الأتباع، أسئلة تكتيكية أو مقترحات أخرى، إضافة إلى تشجيع الأتباع .
- ج - ضرورة الإجماع على القرارات بنسبة 100% على القرار من كل المستويات التي تمر بها القرارات .
- د - بذل جهد كبير في الاتصال لجمع المعلومات من جميع المستويات بشأن أي مشكلة أو قرار .
- هـ - في حالة الموافقة من قبل المستويات الإدارية العليا على المقترحات يتم إعادتها (أي إرسالها مرة أخرى) إلى الأتباع الذين قدموها لكي يتم تنفيذها .

3 - أسلوب القرارات بالأغلبية Majority Decision Making :

فكما أن القرارات تتخذ بصورة فردية، تتخذ أيضاً بصورة جماعية، حيث يعتمد المديرون في بعض الأحيان على رأي الآخرين من خلال عقد اللجان والاجتماعات، ومع ذلك، فإن القرارات بالأغلبية تتناسب أكثر كلما صعدنا نحو المستويات الإدارية العليا، والسبب في ذلك يعود إلى أن القرارات غير المبرمجة تتسم بالتعقيد في الغالب، ومن ثم تحتاج إلى جلسات متعددة من قبل الخبراء والمختصين للمناقشة والتقييم وإبداء الرأي .

إن عملية اتخاذ القرار ربما تبدو هينة لكثير من الناس، ولكنها في حقيقة الأمر، عملية تحتاج إلى التفكير، وتمر بسلسلة من الخطوات تبدأ بالوقوف على الوضع الراهن للموقف قيد البحث وتحديد المشكلة، مروراً بمرحلة جمع المعلومات وتحديد الهدف وما يليها من مراحل أخرى، وتنتهي بالتنفيذ .

وقبل أن ندلف إلى مراحل اتخاذ القرار، ينبغي أن نعرف الفرق بين اتخاذ القرار، وصنع القرار من خلال الآتي :

الفرق بين صناعة القرار واتخاذ:

هناك من يخلط بين مفهوم صنع القرار ومفهوم اتخاذ القرار . إن عملية

صنع القرار عملية معقدة للغاية Complicated Process تتداخل فيها عوامل متعددة، نفسية، وسياسية، واقتصادية واجتماعية، ومن ثم يتم صنع القرار من خلال الفريق أو المجموعة، حيث يجذب الإداريون فكرة «اللجان»، فيصنع القرار بواسطتها بغية الوصول لقرار أفضل.

ولهذا فإن المرحلة التي تسبق المرحلة الرسمية والنهائية للقرار من إعداد وتحضير تمثل جوهر عملية صنع القرار.

وباختصار، فإن عملية صنع القرار، تتضمن كل المراحل السابقة بما فيها المرحلة النهائية لصدور القرار.

أما اتخاذ القرار فيمثل المرحلة النهائية في صنع القرار. وعملية اتخاذ القرار لا يعني أكثر من العمل الذي يقوم به القائد أو الرئيس الإداري من إصدار للقرار.

الفرق بين التخطيط واتخاذ القرار:

على الرغم من التشابه الكبير والعلاقة الكبيرة التي تجمع بين التخطيط واتخاذ القرار، فهناك خطوط واضحة تميز كل منهما عن الآخر، فالمدير، أو القائد الإداري (مدير المدرسة)، قد يتخذ قرارات عديدة ومختلفة خلال اليوم دون القيام بأي مجهود تخطيطي، وعلى العكس من ذلك، فإن التخطيط في مختلف مراحل، يتطلب اتخاذ العديد من القرارات سواء كانت قرارات تتعلق بالحاضر أم مرتبطة بالمستقبل.

مراحل اتخاذ القرار وفقاً لنموذج جريفنز

Stages of Decision Making

1 - الشعور بمشكلة تتطلب اتخاذ قرار: To be Aware of the problem and the Need for a Decision

يتميز الشعور بوجود مشكلة بعدم رضا الفرد أو المؤسسة ممثلة بمديرها أو رئيسها أو قائدها - بنتائج العمل المحقق، أو بالوضع القائم عليه، فقد يشعر

ولي الأمر بنوع من عدم الرضا عن ابنه فيما يتعلق بمستواه الدراسي أو بنتيجته النهائية، وبالتالي يفكر أن الأمر يستدعي البحث عن الأسباب، ومن ثم اتخاذ قرار مناسب إزاء ذلك.

وقد يلاحظ مدير مدرسة ابتدائية أن نسبة التأخر عن الطابور الصباحي لدى المعلمين أصبحت تمثل مشكلة بالنسبة للمدرسة، وله على وجه الخصوص، فإذا رأى ضرورة تصميم نموذج الحضور والانصراف فإن ذلك قد لا يؤدي إلى حل هذه المشكلة بصورة أساسية باعتبار أن التأخر عن الطابور الصباحي قد يرجع لأسباب مختلفة ومتنوعة بحسب الأشخاص أنفسهم، وربما يدفع تكرار هذا الوضع مدير المدرسة إلى البحث عن الأسباب الحقيقية للتأخر ومدى تكراره وخسائر المدرسة المترتبة عليه. الخ.

2 - تشخيص المشكلة Diagnosing the problem :

في هذه المرحلة، تبدأ عملية تحليل المشكلة وجمع المعلومات اللازمة، وتشخيصها.

3 - وضع مجموعة من الأبدال Formulating Decision Alternatives :

يتم اقتراح مجموعة من الأبدال أو الحلول المناسبة، وتحديد معايير لتقييم كل بديل يتم اختياره.

4 - تقويم الأبدال واختيار البديل الأمثل Selecting an Alternative :

من البديهي أن اختيار بديل ما، لابد أن يأتي بعد مفاضلته مع بقية الأبدال، لأن اختيار بديل دون سواه قد يترتب عليه نتائج Sequences محدودة إذا أحسن الاختيار، أو عكس ذلك. وهذه النتائج قد تظهر لاحقاً، لذا، وجب تحري الدقة ما أمكن في المفاضلة، مع الأخذ في الحسبان عامل الوقت والجهد والتكلفة المتاحة، فضلاً عن الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة. ويكون اختيار البديل الأمثل بعد إجراء سلسلة من المفاضلة لتقويم لكل بديل من حيث المزايا والعيوب وعلى المستوى القريب والبعيد أيضاً.

5 - اتخاذ القرار أو التنفيذ Taking Action/ Implementation :

يتعين على الجهة المسؤولة (مدير، رئيس . .) أن تقوم بتحويل الأفكار والمقترحات التي تم التوصل إليها (البديل الأمثل)، إلى واقع عملي - أي ترجمة الأقوال إلى أفعال، واستمرار المتابعة لعملية التنفيذ، وذلك لضمان سلامة التنفيذ من ناحية، وتنفيذ ما تم اختياره من ناحية أخرى.

6- تقييم ومتابعة الأداء Evaluation and Follow Up :

يتم متابعة تنفيذ الخطة أولاً بأول، وتصحيح الانحرافات التي قد تنشأ أثناء التنفيذ، من خلال المرئيات والتقارير، وصولاً إلى الحكم على مدى نجاح الخطة في تحقيق الأهداف، وذلك بمقارنة الأهداف المحددة بالنتائج المحققة .

ويمكن تطبيق نموذج جريفتز لاتخاذ القرار من خلال الأمثلة التالية :

ثامناً: السجلات الخاصة بالمختبر:

وتشمل الآتي :

- 1 - سجل عهدة المختبر .
- 2 - سجلات عهدة الوسائل التعليمية .
- 3 - سجلات الاستهلاك اليومي للعهد .
- 4 - سجل التحضير العملي .

تاسعاً: السجلات الخاصة بعهدة التربية الفنية والبدنية.

عاشرًا: السجلات الخاصة بالأنشطة المدرسية.

الاجتماعات المدرسية

School Meetings

تمثل الاجتماعات المدرسية ظاهرة صحية وأسلوباً من الأساليب الجيدة التي تهدف إلى مناقشة الأمور المتعلقة بسير العملية التعليمية في المدرسة سعياً لتحقيق الأهداف المرسومة . فهناك بعض الاجتماعات التي قد تلجأ المدرسة إلى عقدها إما يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً أو فصلياً . والاجتماعات لا تتم داخل المدرسة فقط ، بل في خارج البيئة المدرسية على نطاق المجتمع وعلى مختلف المستويات والمنظمات .

أنواع الاجتماعات :Types of Meetings

يمكن تقسيم الاجتماعات إلى أنواع مختلفة (4 : 195-198) :

1 - من حيث الصلاحيات :

أ - اجتماعات لتقديم توصيات واقتراحات .

ب - اجتماعات لاتخاذ قرارات .

2 - من حيث الزمن :

أ - اجتماعات دورية تعقد في مواعيد محددة .

ب - اجتماعات غير دورية ، قد تكون طارئة .

3 - من حيث الرسمية :

أ - اجتماعات رسمية تعقد لبحث قضية أو مشكلة معينة متعلقة بسير العمل .

ب - اجتماعات غير رسمية تعقد في مناسبات اجتماعية مختلفة .

الاجتماعات الأكثر شيوعاً

على الرغم من تعدد أنواع الاجتماعات في مجال التعليم وغيرها ، فإن أكثر أنواع الاجتماعات شيوعاً هي :

1 - اجتماع تقديم المعلومات Information Giving :

على مدير المدرسة معرفة أفضل الأبدال المتاحة لتوصيل المعلومات قبل إقرار الاجتماع بالعاملين . فكتابة المذكرات من الأبدال السهلة قليلة التكلفة لكنها في الوقت نفسه قد تعجز عن إفهام العاملين ما تتضمنه من معلومات . فإذا كان مدير المدرسة يرى أن المعلومات المراد توصيلها لا يمكن فهمها إلا من خلال عرضها بنفسه وشرحها للأتباع ، أو باستخدام الوسائل السمعية البصرية لشد الانتباه لمثل هذه المعلومات ، فإن الاجتماع يكون الوسيلة المثلى لتوصيل مثل هذه المعلومات .

2 - اجتماع الحصول على معلومات Information Taking :

يرمي مثل هذا النوع من الاجتماعات إلى الحصول على معلومات خاصة بموضوع معين من بعض الأفراد أو الأقسام بشكل تقرير مكتوب ، وبعدها يتم

بلورة جميع الأفكار الواردة وإرسال وجهات النظر المختلفة لبقية الأفراد الآخرين في المؤسسة (المدرسة)، حتى يتمكن الجميع من معرفة آراء بعضهم بعضاً إذا كان ذلك ضرورياً.

وعلى الرغم من هذا البديل، فإن عقد مثل هذا الاجتماع يعتبر أفضل أسلوب لكونه يتيح الفرصة للجميع لمعرفة آراء ووجهات نظر بعضهم بعضاً من خلال العصف الذهني Brain storming، ومن خلال طرح الأفكار المتعددة يستطيع الرئيس الوصول إلى أفضل الأفكار الناتجة عن هذا المناخ الذي يشارك فيه الجميع دون فرض أو تقييد لحرية أحد.

3 - اجتماع حل المشكلات Problem Solving Meeting :

يتم استخدام هذا النمط من الاجتماعات في حالة الرغبة في الوصول لأنجع الحلول حول موضوع أو مشكلة معينة داخل المدرسة، خاصة إذا كان الأمر يتطلب مشاركة غالبية العاملين في المدرسة، وذلك لضمان فهم وجهات النظر المختلفة، والوصول إلى الحلول التي تعكس موافقة الحضور. ويعتبر هذا الاجتماع من أصعب أنواع الاجتماعات.

4 - اجتماع تكوين الاتجاهات Attitude- Creating Meeting :

قد يلجأ مدير المدرسة إلى أبدال مختلفة لتكوين اتجاهات معينة، منها دعوة الأفراد المعنيين لعقد اجتماع، أو إجراء لقاءات فردية مع كل واحد على حده، أو الاتصال به كتابياً أو هاتفياً.

وعلى الرغم من مزايا وعيوب كل أسلوب في تكوين الاتجاهات، فإن الاتصال الشفوي يعتبر أكثر تأثيراً نتيجة للحضور المباشر الناتج عن المواجهة بين الأشخاص، وعلى مدير المدرسة أن يقرر أفضل الوسائل من حيث الفعالية، إما الاتصال الشفوي بصورة انفرادية أو جماعية من خلال الاجتماع، أو الاتصال كتابياً أو هاتفياً بغية تحقيق الهدف بسهولة ويسر، وفي إطار إمكانيات المدرسة.

5 - اجتماع توجيهي أو إرشادي Instructional Meeting :

تتعدد الطرق والأساليب المستخدمة في توجيه العاملين وتوعيتهم ورفع مستوى أدائهم من إكسابهم بعض المهارات وتوسيع آفاق مداركهم، منها قراءة الكتب، أو المقالات أو غيرها. ومع ذلك، فإن اختيار أسلوب دون آخر يرتبط بمعايير محددة أهمها التكلفة والعائد. وتعتبر الاجتماعات إحدى أفضل الوسائل الفعالة في تحقيق الأهداف المرغوبة.

إن هناك العديد من الاجتماعات التي تعقد خلال الفصل الدراسي أو العام الدراسي، ولكن الحكم على مدى فعاليتها ليس أمراً هيناً، فبمجرد أن ينفذ الاجتماع، تجد المجتمعين في الغالب يعكسون انطباعاتهم ووجهات نظرهم حول هذا الاجتماع، أو تلك من خلال بعض العبارات، مثل «لقد كان اجتماعاً ممتازاً» That was an excellent meeting، أو أنه كان مضيعة للوقت، That meeting was a waste of time، أو أنه لم يكن فعالاً Ineffective.

فالاجتماع الفعال هو الذي يستطيع من خلاله مدير المدرسة تحقيق الأهداف المرجوة، وإرضاء غالبية المشاركين في إطار الوقت المحدد لذلك. وبالإضافة إلى ما ذكر أعلاه، فهناك أنواع أخرى من الاجتماعات التي قد توجد في بعض المدارس أو المؤسسات المختلفة، مثل الاجتماعات الشكلية التي تتم بصورة دورية بغض النظر عن وجود حاجة أو مبرر لعقدها فهي تتم بصورة روتينية، مثالها الاجتماعات التي تعقدها بعض المجالس المدرسية (5 : 175).

التحضير للاجتماع

Meetings Preparation

إن نجاح اجتماع ما يرتبط بصورة أساسية بحسن الإعداد والتحضير له، حيث تشير باربرا وآخرون (1983) إلى أن عوامل نجاح الاجتماع يعود للآتي (4 : 198-201) :

1 - تحديد الأهداف المراد تحقيقها Objectives to be accomplished :

ينبغي على مدير المؤسسة (المدرسة)، أن يحدد بوضوح الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من خلال الاجتماع، وذلك بلغة سهلة وبسيطة ومحددة خالية من الكلمات المبهمة والعبارات الفضفاضة، مع الحرص على صياغة الأهداف قبل الاجتماع وإتاحة الفرصة أمام كل عضو للمساهمة فيها والإحاطة بها قبل بدء الاجتماع، مع التأكيد إلى ما ينبغي أن يتحقق لا ما يجب أن يفعل.

2 - اختيار المشاركين Selection of Participants :

يتم اختيار المشاركين بناء على أهداف وطبيعة الاجتماع، سواء كان ذلك داخل المدرسة أم خارجها، وذلك في إطار الوقت والفائدة التي ستتحقق من الاجتماع، وقد يضم الاجتماع مستويات إدارية مختلفة من المجتمع المحلي (إدارة التعليم أو بضع المؤسسات التربوية الأخرى أو المؤسسات الخاصة ذات العلاقة).

ومن المعروف أنه كلما كبر حجم الاجتماع، زادت مشكلات التواصل الفكري بين الأعضاء بينما يتميز الاجتماع الصغير بمعرفة الأعضاء لبعضهم بعضاً، وتتاح لهم الفرصة لتبادل الآراء وبناء جسور من الألفة مما ينعكس على مستوى العلاقة الإنسانية، وبالتالي على تحقيق أفضل النتائج.

3 - تحديد وقت الاجتماع :

ينبغي تحديد وقت الاجتماع وانتهائه للمشاركين مقدماً، وذلك لضمان حضور المشاركين في الميعاد المحدد، ومناقشة كل الموضوعات الخاصة بالاجتماع في وقتها المحدد.

4 - تحديد وتهيئة مكان الاجتماع :

إن اختيار المكان المناسب للاجتماع، وتهيئته بحيث يتم التأكد من ملائمة قاعة الاجتماع، وتوفير وترتيب المقاعد وفقاً للنمط المحدد، بالإضافة إلى توفير آلات التصوير وأجهزة التسجيل ومكبرات الصوت والتأكد من صلاحيتها يعتبر أمراً ضرورياً. وتتم تهيئة الاجتماع عادة وفقاً لطبيعته، فقد

يفضل النمط المسرحي Theater Style وذلك من خلال توفير كراسي دون الحاجة إلى مناضد، أما في حالة الاجتماع لحل مشكلات فيفضل جلوس المشاركين حول منضدة حتى يتمكن كل واحد من مشاهدة وسماع الآخر بصورة واضحة. ولهذا على مدير المدرسة التأكد من كل ذلك بما يضمن نجاح الاجتماع وتحقيق أهدافه.

5 - إعداد جدول الأعمال The agenda :

على مدير المدرسة التأكد من بنود جدول الأعمال التي ستناولها المشاركون وتحديد بدقة :

6 - إعداد الدعوة للاجتماع وإرسالها :

ينبغي إعداد الدعوة للاجتماع وإرسالها قبل وقت كاف، وذلك بعد الاتفاق على موعد الاجتماع ومكانه وأهدافه وأسماء المشاركين فيه وجدول أعمال الاجتماع، وإرفاق المذكرات والبحوث والدراسات الخاصة بالموضوعات التي سيتم عرضها ومناقشتها من خلاله، فقد تدور هذه الاجتماعات حول مشكلة أو قضية تربوية تتبناها إدارة المدرسة ويشارك فيها نخبة من أساتذة الجامعة ورجال التربية وبعض المؤسسات التربوية ذات العلاقة بالإضافة إلى ممثلين من إدارة التعليم، وبهذا تكون المدرسة هي المحك الرئيس لملتقى القيادات التربوية هذه.

مظاهر الاجتماع غير الفعال

ومن مظاهر الاجتماع غير الفعال الآتي :

- 1 - غياب الهدف من عقد الاجتماع.
- 2 - تعقيد القضايا السهلة.
- 3 - الكلام والنقاش المطول واستئثار البعض بالكلام والتحدث.
- 4 - عدم وجود وقت محدد لبدء وانتهاء الاجتماع.

- 5 - عدم وجود مقرر للاجتماع.
- 6 - تعطيل القرارات والخطوات التنفيذية.

الخطوات العملية لانجاح الاجتماعات المدرسية

الخطوات الواجب اتخاذها قبل، وأثناء وبعد الاجتماعات المدرسية لضمان نجاحها هي كالتالي:

قبل الاجتماع:

1 - قرر فيما إذا كان الاجتماع ضروريًا.

2 - حدد أهداف الاجتماع.

أ - ما تنوي تحقيقه من الاجتماع.

ب - القرارات التي ينبغي اتخاذها.

ج - الخطوات التنفيذية الواجب اتباعها.

3 - أعد جدول الأعمال.

أ - حدد الموضوعات ذات العلاقة المباشرة بأهداف الاجتماع.

ب - ركز على الموضوعات الأهم في كل اجتماع وتناولها بعمق وشمولية كافية.

ج - رتب بنود جدول الاعمال وفقًا لأهميتها، أهم، فمهم، فأقل أهمية. الخ.

د - اجمع بنود جدول الاعمال ذات العلاقة ببعضها في موضوع واحد.

هـ - حدد الوقت المسموح به لمناقشة كل بند من بنود جدول الأعمال.

4 - وزع مقدمًا جدول الاعمال والوثائق الخاصة بالموضوعات التي ستعرض للنقاش.

5 - اقتصر على الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بموضوعات الاجتماع.

أثناء الاجتماع :

- 1 - وضح الهدف من الاجتماع.
- 2 - أحصر الحاضرين والغائبين عن الاجتماع.
- 3 - عند البدء في مناقشة أي بند من بنود جدول الأعمال، إفتح باب المناقشة باستدعاء اسهامات الأفراد.
- 4 - أتح الفرصة للأعضاء الذين لديهم إضافة أو اسهام أن يتحدثوا ويقدموا ما لديهم.
- 5 - وجه النقاش نحو الموضوعات المطروحة وابتعد عن التفاصيل غير الضرورية.
- 6 - لخص ما استمعت إليه من نقاط مهمة، إذا اتخذت المناقشة جانب التعقيد واختلاف وجهات النظر، وذلك لمراجعة فهمك وفهم الآخرين لما قيل.
- 7 - التزم بالزمن المحدد لكل بند من بنود جدول أعمال الاجتماع.
- 8 - لخص القرارات أو النتائج التي تم التوصل إليها عند الانتهاء من مناقشة كل بند من بنود الاجتماع.
- 9 - لخص ما تم التوصل إليه في نهاية الاجتماع، وإذا كانت هناك خطوات تنفيذية محددة ينبغي اتخاذها، حدد من الذي يتخذها، والوقت الكافي لإنجازها.
- 10 - حدد موعد الاجتماع القادم وهدفه.

بعد الاجتماع :

- 1 - أعد محضر الاجتماع ووزعه على الذين حضروا، والذين لم يحضروا.
- 2 - ينبغي أن يكون المحضر سجل دقيق لما دار في الاجتماع، ويشمل القرارات والتوصيات الصادرة عن الاجتماع.

- - حدّد إسنادات العمل وأسماء الأشخاص الموكل إليهم هذه الإسنادات،
والمواعيد النهائية لإنجازها.
- 4 - سجّل الموعد والزمن الذي تم تحديده لعقد الاجتماع القادم.
- 5 - تابع وارصد ما تم إنجازه من أعمال.

شخصيات تعيق الاجتماعات المدرسية

وكيفية التعامل معها

1 - الثرثار The rambler :

يحاول هذا الشخص بكل حماس البروز بشكل ملفت للنظر عن بقية زملائه من خلال استعراض أفكاره وآرائه وقدراته، والتي قد يكون صادقاً وصائباً ومحققاً فيها، وقد تكون سطحية هامشية تدور حول موضوع آخر، مما قد يؤدي إلى تعطيل أهداف الاجتماع الذي جاء من أجله الجميع.

العلاج . . عدم السخرية منه أو محاولة تشييطه أمام زملائه، فقد يؤدي هذا التصرف إلى إسكات الآخرين الذين قد يتأثرون من ذلك ويحجمون عن المشاركة، ومن ثم يفقد الاجتماع أعضاء نشيطين في الاجتماعات اللاحقة، وللتقليل من تدخله، يمكن توجيه سؤال معقد أو أكثر ليسكت، أو إتاحة الفرصة أمام المجتمعين لإبداء الرأي فيما قاله.

2 - المجادل The argumentative :

هو الشخص الذي يحاول مقابلة أي جهد أو رأي أو وجهة نظر للآخرين بصورة سلبية وانتقاد غير موضوعي، بينما قد يكون في قرارة نفسه غير ذلك، ويعلم أن ما قاله الآخرون صحيح، رغبة في الجدال أو حباً في الظهور أو رغبة في تصفية حسابات قديمة بينه وبين رئيس أو مدير الاجتماع، أو لأنه يهدف إلى تعطيل أي عمل جاد، كما قد يحاول العودة إلى مناقشة موضوع سبق للجماعة مناقشته، ويحاول معارضة آراء الآخرين.

العلاج . . ينبغي على رئيس الاجتماع الالتزام بالهدوء وعدم الاندفاع أو إثارة الحاضرين، ويمكن إبداء الموافقة على ما يقوله مؤقتاً بهدف احتوائه، وبعدها يحاول رئيس الاجتماع متابعة ما يريد إنجازه، وإذا ما أخطأ المجادل في رأي يطرحه، يطلب رأي المجتمعين، ويفضل أن يتم التحدث إليه على انفراد خلال فترة الراحة لمعرفة ما يقلقه أو ما يدفعه إلى مثل هذا السلوك، مع عرض مساعدته بذلك، والطلب منه التعاون في تحقيق أهداف الاجتماع وعدم إضاعة الوقت.

3 - المتدخل في كل عمل Would like to help :

يحاول أن يبدو لطيفاً، ولديه الاستعداد للمشاركة، وتقديم المساعدة في جميع الأنشطة، الأمر الذي يخرج الآخرين فيدفعهم إلى الاعتذار عن المشاركة.

العلاج : يطلب المدير المساعدة من الأعضاء المشاركين، مع شكر المبادر على مبادرته، وفسح المجال أمام الآخرين للمشاركة أو يمكن تكليفه بعمل يكون المدير على علم أن لا أحد من الحاضرين يرغب في القيام به.

4 - كثير الهمس مع زميله Whispered :

قد يتحدث الشخص مع زميله بالهمس عن موضوع ذي علاقة بالاجتماع، ولكنهما يلفتان انتباه الآخرين، ومن ثم يعثران سير الاجتماع إما بضحكهما أو بحركاتهما أو بصوتهما.

العلاج . . لا تخرجهما، بل إسأل أحدهما سؤالاً بسيطاً كأن يشركا الآخرين فيما يتحدثان عنه لكي تعم الفائدة، أو بأن يطلب من أحدهما إبداء رأيه فيما توصل إليها الآخرون في الاجتماع حتى الآن.

5 - العاجز عن الإفصاح Inarticulate :

قد يجد البعض صعوبة في نقل أفكارهم وحسن صياغتها في كلمات بسيطة يفهمها الآخرون. وكثيراً ما يكون لدى مثل هؤلاء أفكار جيدة ولكنها بحاجة إلى صياغة جيدة وتقديمها بشكل واضح للآخرين.

العلاج . . لا تقل له تريد أن تقول كذا أو تقصد كذا. بل قل له دعني أقول ما قلته لنا بأسلوب آخر، وأخبرني إذا كان ذلك صحيحاً.

6 - الساكت The silent :

يشعر هذا المشارك في الاجتماع بنوع من الملل، وقد لا يتحمل الآخرين من حوله، وقد يشعر بالتفوق عليهم، أو أنه خائف من الوقوع في خطأ أمامهم أو ربما لا يثيره أو يجذبه موضوع الاجتماع.

العلاج . . أشركه من خلال الإدلاء برأيه بين الحين والآخر، أو أطلب من زميله الذي يجلس بجواره أن يقول رأيه في موضع معين، ثم ارجع إليه من خلال التعليق على ما قاله زميله، وإذا كان يجلس بجانبك، فتحدث إليه كزميل لك وأطلب منه أن يبدي رأيه بعد الإشارة إلى احترامك لخبرته دون المغالاة حتى لا تثير غضب الآخرين، أو اسأله سؤالاً صعباً إذا ما لمست أنه يتعالى على الحاضرين بسكوته حتى تدفعه للتفكير والتفاعل معك.

7 - المعاند The obstinate :

قد لا يعبأ هذا الشخص بما يقترحه أو يقوله الآخرين ولا يوافق على قراراتهم، وقد يكون متمكناً ذا خبرة ودراية متميزة، وقد لا يكون كذلك.

العلاج . . اطلب من المجموعة الرد عليه ومناقشة رأيه وتحكيمه، أخبره بأن الوقت قصير، وبأنك ستحدث معه فيما بعد على انفراد، اطلب منه أن يتقبل رأي الجماعة ولو مؤقتاً، وإذا وجدت أنه يملك حجة قوية ورأياً سديداً، فلا تتردد في إتاحة الفرصة لسماعه وسماع رأي الآخرين بذلك (7 : 166-172).

8 - المتعالي على الآخرين The eager beaver :

يحاول التعالي والتكبر على أعضاء الاجتماع.

العلاج . . وجه إليه بعض الأسئلة الصعبة، أو حاول عرض تعليقاته على الأعضاء لمناقشتها.

9 - الخائف : Seem afraid to speak

لا يحاول المشاركة في المناقشة .

العلاج . . حاول أن تسأله بعض الأسئلة السهلة ، ثم أثن عليه كلما كان ذلك ممكناً ، واجعله يشعر بالأهمية .

10 - غير المهتم : Not interested

لا يكثر في طبيعة المناقشة ، ولا يشارك الجماعة .

العلاج . . اسأل عن طبيعة وظيفته ثم بين له كيف يمكن أن يفيد من مناقشة الموضوع المطروح للمناقشة .

11 - سريع الانفعال : The quick reactor

لا يعطي سريع الانفعال فرصة لغيره للتفكير في الأسئلة المطروحة .

العلاج . . أثن عليه ، وأشرك الآخرين في مناقشة ما يقوله .

12 - المشاغب : The enemy

يحاول عرقلة سير الاجتماع ما أمكن .

العلاج . . حاول أن تحتفظ بهدوئك ووضح مدى أهمية الاجتماع والغرض من انعقاده مع عدم إتاحة الفرصة له لضياع الوقت .

13 - المخادع : Want to show how clever he is

يحاول طرح أسئلة خادعة وفيها قدر من الحيلة والبراعة .

العلاج . . حاول أن تكون يقظاً للأسئلة التي يطرحها ، مع القيام بعرضها على الأعضاء للإجابة عنها (4 : 208-209) .

مقدمة

لقد مر الإشراف التربوي منذ نشأته بمراحل متعددة، استخدمت فيه مصطلحات تحمل مضامين العمل الذي يوجه نحو الطلاب في المدرسة والمجتمع المدرسي والبيئة المحيطة. وقد كانت تلك المصطلحات تعكس طبيعة المرحلة التي تمر بها الأمة بما تحمله من أعباء ودلالات مرتبطة بالنظام السياسي والاجتماعي والثقافي، ومن بين تلك المصطلحات التي استخدمت في هذا المجال.

1 - التفتيش Inspection :

كان التفتيش يحمل في طياته معاني متعددة كالتجسس، وكان المفتش التربوي يقوم بهذا العمل باسم المصلحة العامة، بينما هو يمارس التهجم، والإرهاب. وكان المفتش التربوي يمثل عين وزارة التربية والتعليم، التي ترى من خلاله أخطاء الإدارة المدرسية، وكانت الزيارات الصفية للمدارس تتم بشكل مفاجئ ترمي لتصيد الأخطاء المتعلقة بسير العملية التعليمية، ومدى كفاءة المعلمين، وانتظام التلاميذ، وتطبيق الأنظمة واللوائح.

2 - التوجيه Guidance :

يمثل مصطلح التوجيه مرحلة متقدمة في مسرح العمل التربوي، حيث كان يعكس معاني تدل على متابعة العمل المدرسي بصورة أكثر قبولاً، فأصبح يعني التصحيح وليس التجريح، والإرشاد بدلاً من تصيد الأخطاء والنصح بدلاً من العقاب والمباغلة.

وفي هذا الصدد، يرى بعض رجال التربية أن كلمة «التوجيه» مرتبطة بتوجيه الطلاب وإرشادهم، والأخذ بيدهم وتبصيرهم بما يتناسب مع قدراتهم

العلمية وميولهم ورغباتهم الدراسية التي تصب في حياتهم العملية .

3 - الإشراف Supervision :

يعكس الإشراف الجانب الفني لوظيفة المشرف التي تتمثل في المتابعة والتطوير، إذ أخذ اهتمامه ينصب على أداء المعلمين في عملهم، والطريقة التي يستخدمونها في تقديم المادة لطلابهم .

وظائف الإشراف التربوي

يضطلع الإشراف التربوي بوظائف عدة، أشار إليها الأفندي (1401هـ)، من أهمها:

- 1 - مساعدة المعلم على فهم عمله ومهام وظيفته .
- 2 - تبصير المعلم بأساليب التدريس والوسائل التعليمية الفعالة في عملية التدريس .
- 3 - مساعدة المعلم على الاهتمام بالأنشطة المصاحبة للمادة، والأنشطة اللاصفية .
- 4 - مساعدة المعلم على فهم الأهداف التربوية للمرحلة التعليمية، وأهداف المادة الدراسية ومكانتها بين بقية المواد الدراسية الأخرى .
- 5 - مساعدة المعلم على تفهم مشكلات التلاميذ والعمل على إعدادهم لحياة مستقبلية ناجحة .
- 6 - نقل الخبرات وتقديم التجارب الناجحة للمعلمين والعمل على تبادلها بينهم بهدف حثهم على التجديد والابتكار .
- 7 - مساعدة المعلم على استخدام أفضل وسائل التقويم في العملية التعليمية بما يعزز من مستوى أدائه، وينعكس على مستوى تلاميذه .
- 8 - محاولة اكتشاف المواهب لدى المعلمين المتميزين، والوقوف على

- استعداداتهم وقدراتهم وتشجيعهم للإفادة منها في مجال عملهم.
- 9 - تشجيع المعلم على النمو العلمي والمهني، وعلى استمرارية الإطلاع على كل جديد في مجال عمله.
- 10 - قيام المشرف التربوي بتقديم المقترحات المناسبة للمعلم في ضوء ما يلمسه من مواقف تعليمية، بحيث لا تثقل كاهله أو تقلل من حمسه وإقباله على العمل.
- 11 - أن يكون المشرف قدوة حسنة في علمه وعمله (1: 171-176).

أنماط الإشراف

1 - الإشراف الإبداعي:

يرتكز اهتمام المشرف التربوي على تجديد العملية التعليمية من خلال تشجيع المعلمين وتحفيزهم على الابتكار والإبداع في عملهم، وتزويدهم بأحدث الطرق وأنجع الأساليب التربوية التي توصلت إليها الدراسات والبحوث النفسية (1: 174).

ولكي يكون المشرف مبدعاً ينبغي أن يتميز بمجموعة من الصفات الشخصية التي تعينه على أداء عمله الحساس بكل نجاح، كأن يكون صبوراً، وعلى مستوى من اللباقة ومرونة في التفكير، والرغبة في التعلم من الآخرين والاستفادة من خبراتهم، والثقة بقدرته المهنية، وأن يكون على علم وإطلاع بالأهداف التربوية الشاملة والعمل في إطارها. فالمشرف المبدع هو الذي يستطيع تزويد العاملين معه من المعلمين بالمهارات اللازمة حتى يصلوا إلى مرحلة الاعتماد على قدراتهم وطاقاتهم وتفجيرها تدريجياً، وبناء الثقة في أنفسهم باستمرارية النمو الشخصي والمهني (2: 53).

2 - الإشراف التصحيحي:

يرمي هذا النوع من الإشراف إلى قيام المشرف بتصحيح الأخطاء التي قد تحدث أثناء قيام المعلم بعمله، سواء كان من خلال شرح درس، أم عرض

وسيلة تعليمية، أم موقف تعليمي مع التلاميذ (1 : 174).

فإذا كان المشرف التربوي يهدف من خلال الزيارة إلى التفتيش وصيد الأخطاء، فسوف يعثر عليها دون شك لأنها من شيمة الإنسان. إذ ليس المهم الكشف عن الأخطاء، بل كيف يتم التعامل معها ومعالجتها، وتحديد حجمها وآثارها وتأثيرها على العملية التعليمية أو المعلم، كتصحيح خطأ بسيط يمكن تجاوزه. فالمشرف بحاجة إلى التعامل مع ما يلاحظه من أخطاء مستعينة بقدراته ولباقته وخبراته، دون اللجوء إلى الأسباب الرسمية، أو الإجراءات الشكلية التي قد يكون لها آثار سلبية. فقد يجلس المشرف في اجتماع فردي مع المعلم يثني على أسلوبه ومدى إعجابه بقدراته، ثم يشير إلى بعض الأخطاء التي قد يكون وقع فيها المعلم بصورة غير مباشرة مع الإشارة إلى بعض الأسس والمبادئ السليمة الواجب اتباعها، وذلك في جو من الود والاحترام والثقة المتبادلة، بحيث لا يؤدي ذلك إلى الإساءة إلى المعلم أو التقليل من قدراته وفاعليته (2 : 51).

3 - الإشراف الوقائي :

يهدف إلى تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم، ومحاولة تجنبهم الأخطاء التي قد يقعون فيها. ويلعب المشرف التربوي فيه دوراً بارزاً يتمثل في بناء الثقة بينه وبين المعلمين من خلال العلاقة الإنسانية المبنية على جسور من الود والاحترام المتبادل (3 : 96).

فالإشراف الوقائي يعصم المعلم من فقدان ثقته بنفسه عندما يتعرض لبعض المواقف الصعبة، ويمنحه القدرة على الاحتفاظ بتقدير التلاميذ واحترامهم له، بل ومواصلة عمله وواجباته المهنية بكل ثقة وحكمة واقتدار (2 : 52).

4 - الإشراف البنائي :

هو الذي من خلاله يتمكن المشرف التربوي من تزويد المعلمين بالمهارات اللازمة لتحسين مستوى أدائهم، وتجاوز مرحلة التصحيح، وألا ينكر أخطاء المعلمين، أو يشير إليها إلا إذا كان لديه مقترحات بديلة جديدة

وصحيحة لتحل محل القديمة الخاطئة (3: 96).

فينبغي على المشرف التربوي أن يستلهم المعلمين معه في اقتراح أنجع السبل التي يرونها في التدريس الفعال التي تساعد على تنمية قدراتهم وتحسين مستوى أدائهم، وتنعكس على العملية التعليمية بشكل عام.

أساليب الإشراف التربوي

تتنوع أساليب الإشراف التربوي، ومن أكثر هذه الأساليب شيوعاً:

1 - الزيارات الصفية:

تعتبر الزيارات الصفية من أقدم الأساليب المتبعة في عملية الإشراف التربوي، حيث تعتمد على جمع المعلومات عن بعض مدخلات العملية التعليمية الخاصة بالموقف التعليمي، مثل المعلم، والطالب، والمنهج الدراسي وطرق التدريس، والوسائل التعليمية والبيئة التي يتم فيها التعليم ويجتمع المشرف التربوي مع المعلم بهدف مناقشة بعض الأمور التي تؤدي إلى إثراء العملية التعليمية بشكل عام، والموقف التعليمي على وجه الخصوص.

أهداف الزيارات الصفية: من أهم أهداف الزيارات الصفية التي استعرضها الأفندي (1401هـ):

أ - تقويم أعمال المعلمين: وذلك في ضوء المعايير التربوية المتعارف عليها.

ب - اكتشاف خصائص المعلمين: التعرف على قدرات المعلم واستعداداته ومواهبه التي يتميز بها عن بقية زملائه.

ج - التعرف على حاجات المعلمين.

د - حفز همم المعلمين: من خلال التشجيع وإزالة العوائق التي تقف في طريقهم وتحد من إنتاجهم ونموهم المهني.

إجراءات الزيارات الصفية: يستحسن أن يتبع المشرف التربوي أثناء زيارته للصفوف الدراسية الإجراءات التالية:

أ - يفضل جلوس المشرف التربوي في مؤخرة الصف، بحيث يختار المكان الملائم الذي لا يؤثر على انتباه الطلاب، فيستطيع ملاحظة تفاعلهم مع معلمهم ومع بعضهم بعضاً.

ب - أن يسجل المشرف التربوي ملاحظاته عن المعلم دون مقاطعة المعلم أو التدخل في نشاط الفصل، كأن يقوم بالتدريس أو خلافه.

ج - عدم إبداء مريئاته عن المعلم أو العملية التعليمية أمام الطلاب لأن ذلك يقلل من قيمة المعلم في نظر طلابه.

د - التأكد من تحقيق الهدف الذي جاء من أجله، مثنياً على المعلم أمام طلابه، ومادحاً لعمله، وشاكراً له وللطلاب على حسن استضافتهم له.

هـ - عقد اجتماع عام مع المعلمين، أو مقابلات فردية مع بعضهم لعرض مقترحاته وملاحظاته، ومناقشة ذلك بهدف تطوير العملية التعليمية.

2 - المقابلة الفردية:

يجري المشرف التربوي عند زيارته للمدرسة مقابلة أو أكثر مع المعلمين يهدف من خلالها إلى تعزيز العلاقة الإنسانية، ومناقشة بعض الأمور الخاصة بالمواقف التعليمية بصورة خاصة أو العملية التعليمية على وجه العموم.

أهداف المقابلة: من بين أهداف المقابلة التي يجريها المشرف مع المعلم

هي:

أ - التعرف على المعلم: وذلك من الناحية الشخصية والمهنية.

ب - تعزيز الثقة بالنفس.

ج - مساعدة المعلم على وضع خطة لنموه الشخصي والمهني .

د - تحقيق التآلف المهني .

3 - إلقاء الدروس النموذجية .

4 - عقد الندوات الفنية .

5 - عرض الأفلام التعليمية .

6 - إلقاء المحاضرات (4 : 48-52) .

ولكي يؤدي المشرف التربوي واجبه المهني على أكمل وجه ، عليه القيام
بالآتي (2 : 56-75) :

أ - أن يحرص المشرف التربوي على الإطلاع والاستزادة بكل جديد
في تخصصه من خلال الكتب والمراجع والبحوث والنشرات
والدوريات التربوية ، بالإضافة إلى محاولة حضور أو متابعة
المؤتمرات والمحاضرات ذات العلاقة بالتربية ، وبتخصصه على
وجه الخصوص .

ب - التعرف على مدرسي المادة والوقوف على ظروفهم ومسؤولياتهم
ومشكلاتهم ، وأن يحاول بناء نوع من العلاقة الإنسانية الكريمة
مبنية على أساس من الفهم والاحترام المتبادل ، والعمل على رفع
مستواهم ، ومواجهة المشكلات والتغلب على الصعاب بغية تعزيز
أدائهم المهني والتربوي .

ج - استخدام أسلوب الترغيب من خلال رفع المعنويات وحفز الهمم
والتنويه بالمحاسن ، مع الإشارة إلى نقاط الضعف بأسلوب هادئ
دون جرح مشاعر المعلم أو تهميش دوره أو قدراته .

د - إتاحة الفرصة للمعلمين لإبداء آرائهم وتطبيق أساليبهم في إطار
تشجيع الابتكار والتجديد طالما ينسجم ذلك مع الأسس السليمة
دون اتباع أسلوب فرض الرأي .

هـ - أن يتسم المشرف التربوي بالعدل والإنصاف في معاملاته وتقويمه للمعلمين، فيعزز ذلك ثقتهم وتأسيسهم به.

الإشراف التربوي ونظرية النظم

تتكون العملية الإشرافية وفقاً لنظرية النظم من الآتي (5: 106-108):

1 - المدخلات Inputs: تشتمل مدخلات النظام الإشرافي على المعلمين والتلاميذ والمناهج الدراسية، والبيئة المحلية، وجميع الإمكانيات المادية المتاحة.

وتشمل الكفايات التعليمية للمعلمين الآتي:

- * الإعداد قبل الخدمة.
- * الإعداد أثناء الخدمة.
- * المعلومات والمعارف النظرية ذات العلاقة بالمادة التي يدرسها.
- * طرائق التدريس الخاصة بالمادة التي يدرسها.
- * المهارات التعليمية الأساسية المتعلقة بالمرحلة التي يدرس فيها.

وتمثل العملية الإشرافية للتلاميذ الآتي:

- * حاجات التلاميذ ومستوياتهم.
- * مدى ارتباط المناهج بحاجات التلاميذ وحاجات المجتمع.
- * مدى ما حققته المناهج للتلاميذ من معارف ومهارات واتجاهات.

2 - العمليات Process: تعني إحداث تفاعل بين مدخلات النظام

الإشرافي، فالمعلم يتفاعل مع التلاميذ، والتلاميذ يتفاعلون مع المناهج الدراسية، والمعلم مع المناهج الدراسية والإمكانيات المادية المتوفرة، والمشرف التربوي مع هذه العناصر جميعها. ومع ذلك، فإن تفاعل المشرف

مع المعلم من أهم هذه التفاعلات، لأنها تمثل الأفعال المباشرة للإشراف ويبرز ذلك من خلال الزيارات الصفية والورش التعليمية والندوات والاجتماعات وغيرها من أدوات الإشراف المباشر.

3 - المخرجات Outputs: هي التي تتمخض عنها العمليات الإشرافية حيث تتطور الكفايات التعليمية، ويزداد تعلم التلاميذ، ويحدث الاستخدام الفعال لجميع عناصر العملية التعليمية البشرية، والمالية والمادية.

4 - المرئيات Feedback: هي مجموعة من الأفكار والتقارير ووجهات النظر الموضوعية التي تعكس انطباعات عناصر البيئة الخارجية عن مستوى الأداء الإشرافي للإدارة المدرسية. وتعتبر هذه المرئيات المحك الرئيس للتجديد والتطوير، لأنها تؤدي إلى دعم العملية التعليمية بجميع أبعادها، المعلم والتلميذ والمناهج بما يتمشى مع جميع معطيات العصر الحديثة.

مجالات الإشراف التربوي

تتنوع مجالات الإشراف التربوي، فتشمل (2 : 87):

1 - إشراف داخل الفصل: وهذا يتم من خلال الآتي:

أ - مادة الدراسة.

ب - طرق التدريس.

ج - تقويم التلاميذ.

د - الوسائل التعليمية.

2 - إشراف داخل المدرسة: وذلك من خلال الآتي:

أ - المجتمع المدرسي.

ب - النشاط الرياضي.

ج - النشاط الثقافي.

د - النشاط الاجتماعي .

3 - إشراف خارج المدرسة : ويتم من خلال الآتي :

أ - البيئة المحلية (مجلس الآباء ، الخدمة العامة) .

ب - الأجهزة التعليمية .

ج - الهيئات التربوية .

مقدمة

لقد تغيرت النظرة إلى النشاط المدرسي، فبعد أن كان ينظر إليه على أنه نوع من اللهو أو التسلية لقتل الوقت أو قضاء أوقات الفراغ، أصبح الآن يلعب دوراً بارزاً في المجتمع المدرسي، كيف لا وهو يمثل الملاذ الآمن لكثير من الناشئة في صرف الطاقات وتوجيهها بما ينسجم مع أهداف العملية التعليمية، ويحقق طموحات الكثير منهم.

وإذا كانت التربية الحديثة قد أولت اهتماماً كبيراً للنشاط المدرسي، واعتبرته جزءاً هاماً من المنهج يتحقق من خلال مشاركة الطالب في مختلف ألوان النشاط داخل المدرسة وخارجها، فقد أولى الإسلام النشاط أيما اهتمام وعناية ولم يقتصر على المدرسة بل تركه حراً ليأخذ به الصغير والكبير، والمرأة والرجل باعتباره نشاطاً ترويحياً يزيل الكآبة، ويجدد العزيمة ويقوي الإرادة. وجاء في زاد المعاد لابن القيم الجوزية أن النبي ﷺ سابق السيدة عائشة أم المؤمنين رضي الله عنها جرياً فسبقها أول مرة قالت عائشة: «فلما أسن رسول الله ﷺ سابقني فسبقته».

وروي عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه قوله: «علموا أولادكم السباحة والرمية وأن يثبوا على الخيل وثباً». وقد مارس النبي ﷺ السباحة وهو صغير في بستان أخواله بني النجار، وكان يشجع الأطفال على ممارسة الجري والمصارعة والرمي، وكان يصف الأطفال ويجري لهم مسابقة الجري، كما شاهد مصارعة طفلين قبل دخول غزوة أحد. وروي ابن جرير في كتابه الآثار بسنده عن علي رضي الله عنه قال: ما جمع النبي ﷺ أبويه إلا لسعد قال: «إرم فذاك أبي وأمي أيها الغلام الحرور».

و النشاط ضد الكسل يكون ذلك في الإنسان والدابة، نشط الإنسان

ينشط نشاطاً فهو نشيط طيب النفس للعمل ، المنشط مفعول من النشاط وهو الأمر الذي تنشط له و تخف إليه و تؤثر فعله وهو مصدر ميمي بمعنى النشاط، وفي حديث عبادة رضي الله عنه قال : «بايعت رسول الله ﷺ على السمع والطاعة في المنشط والمكره».

كما أشار الإمام الغزالي إلى ضرورة اللعب والترويح للصبي ، لأن منعه من اللعب وإرهاقه في التعليم يميّت قلبه ويبطل ذكاءه . فبالإضافة إلى أن اللعب يساعد على ترويض الجسم وتنمية العضلات ، فإنه يدخل السرور على الصبي ويريح أعصابه .

ويشكل لنشاط المدرسي أحد أركان العملية التعليمية التي لا يمكن تجاهله .

وقد عرّف البعض النشاط المدرسي بالآتي :-

- 1 - النشاط المدرسي وسيلة ودافع لإثراء المنهج من خلال إدارة التلاميذ لمكونات بيئتهم بهدف اكتساب الخبرات المعرفية والقيمة بطريقة مباشرة .
- 2 - المناشط المدرسية تمثل تلك الأوجه من النشاط التي يحصل الطلاب من خلالها على المعلومات والخبرات التي يستخدمونها في حياتهم العامة والخاصة وتساهم في إشباع حاجاتهم المختلفة .
- 3 - يقصد بالنشاط الطلابي ذلك الجهد العقلي أو البدني الذي يبذله المتعلم في سبيل إنجاز هدف ما .

الأنشطة المدرسية والإعداد لها

إن الإعداد العلمي للأنشطة المدرسية عملية ضرورية ، لما لها من دور فعال في تحقيق الأهداف التربوية ونمو الطالب النمو المتكامل المتوازن عقلياً وانفعالياً واجتماعياً وجسيمياً ، لما تجلبه على المدرسة من سمعة طيبة في الأوساط التعليمية والاجتماعية المتنوعة .

ويختلف مستوى الإعداد للنشاط المدرسي من مدرسة لأخرى، وذلك حسب الإمكانيات البشرية والمالية والمادية لكل مدرسة، ووضوح أهداف الإدارة المدرسية منه.

فبعض المدارس لديها اهتمام خاص بلون من النشاط تتميز به وتبرز فيها وتسخر كافة إمكانياتها المتاحة ليكون لها موطئ قدم بين بقية المدارس، فقد تجد مدرسة معينة تتفوق بنشاط رياضي، أو ثقافي، أو فني وتحصد الجوائز في المسابقات التي تقام مع بقية المدارس، وذلك نتيجة للإعداد الجيد والتخطيط السليم من قبل الإدارة المدرسية ومنسوبيها، بينما قد تتوافر جميع الإمكانيات المذكورة آنفاً في مدرسة أخرى، لكن عدم وجود هدف محدد لإدارة المدرسة ترمي إلى تحقيقه يصبح نشاط هذه المدرسة متواضعاً وقد لا يرقى إلى مستوى الإمكانيات المتاحة.

فالمدير الذي يتحمس لإدارة النشاط، يقوم بتوزيع أنواع الأنشطة على أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لتخصصاتهم واهتماماتهم بغية تحقيق أقصى فائدة، وقد يعهد النشاط إلى أحد وكلاء المدرسة، أو أحد المهتمين وأكثرهم حماساً، كما قد تشكل إدارة المدرسة لجنة للنشاط يتم اختيارها من مختلف أعضاء الهيئة التدريسية، وأحد أولياء الأمور الأجانب ممثلاً لطلاب المدرسة، ويتم ترشيح رئيس لهذه اللجنة، يقوم بعملية التخطيط والتنسيق والمتابعة للأنشطة المختلفة.

خصائص النشاط المدرسي الناجح:

- 1 - ينبغي أن يكون الهدف من النشاط محدداً وواضحاً لإدارة المدرسة والطلاب والقائمين على النشاط.
- 2 - إشراك القائمين على النشاط من أعضاء الهيئة التدريسية ذات العلاقة بالطلاب في التخطيط لكافة أنواع الأنشطة المراد القيام بها.
- 3 - التنوع في ألوان النشاط بحيث يلبي احتياجات ورغبات وميول الطلاب المختلفة ويساعدهم على تعلم مهارات جديدة واكتساب معلومات

وتنمية قدرات متعددة من جوانب شخصياتهم.

- 4 - محاولة التنسيق والربط بين النشاط والدراسة بحيث يكون النشاط امتداداً حقيقياً للدراسة وتطبيقاً عملياً لها.
- 5 - العمل على تكريس النشاط المدرسي لخدمة البيئة المحلية، وتعريفهم بها وبالمشكلات التي يمكن أن يساهموا في حلها من خلال نشاطهم.
- 6 - متابعة تنفيذ النشاط أولاً بأول بهدف ضمان تحقيق الأهداف في الوقت المحدد.

تنظيمات النشاط المدرسي

يختلف نوع وحجم تنظيمات النشاط المدرسي باختلاف حجم المدرسة وإمكاناتها المختلفة وطبيعة البيئة الموجودة فيها.

ومن بين تنظيمات النشاط المدرسي المعروفة ما يلي:

1 - النشاط من خلال جماعات أو جمعيات:

يتم انتساب طلاب المدرسة إلى إحدى هذه التنظيمات التي تمارس نشاطاً محدداً من خلال إشراف أحد المدرسين أو منسوبي المدرسة، مثل الجمعية التاريخية أو الجمعية الجغرافية، أو جماعة الصحافة المدرسية.. الخ.

2 - النشاط من خلال الفصل:

يقسم طلاب الفصل الواحد إلى مجموعات تحت إشراف رائد الفصل بحيث تختار كل مجموعة نشاطاً يناسبها ويتمشى مع رغبتها وميولها.

3 - النشاط من خلال الصف:

توزع الأنشطة على طلاب الصف بجميع فصوله، ويكون التلاميذ مجموعات للنشاط، لكل مجموعة رئيس، وذلك تحت إشراف لجنة تقوم بتوجيه المجموعات وتوزيع المهام بينها وتنظيم مسابقاتها وكل أنشطتها.

4 - النشاط من خلال الأسر :

يتم تقسيم طلاب المدرسة إلى مجموعة من الأسر كل منها له اسم يرتبط بشخصية إسلامية أو قائد أو زعيم أو بطل، ولكل أسرة نشاط معين تمارسه تحت إشراف رائد لها، ويكون لكل أسرة شعار وعلم وشارة، ونشيد يتمشى مع ما تهدف إليه، ويجمع الأسر مجلس أعلى يشمل طلاب المدرسة في الفصول والصفوف المختلفة، وبهذا تتكون المدرسة من مجموعة من الأسر تشترك في التخطيط وتوزيع المهام من خلال لجان طلاب كل أسرة، كما تتبادل الأسر المسابقات والمباريات في جو من الود وروح التنافس الشريف مما يشعل روح الحماس لتفعيل الأنشطة المدرسية.

الأنشطة المدرسية

School Activities

من أبرز الأنشطة المدرسية لأي مدرسة هي :

1 - النشاط العلمي :

ويشمل الجماعات أو الجمعيات المختلفة في المدرسة مثل جماعة العلوم وجماعة الكيمياء، وجماعة الرياضيات، والجمعية التاريخية، والجمعية الهندسية . . .

2 - النشاط الثقافي :

ويشمل الإذاعة المدرسية، والمكتبات، والمحاضرات، والندوات، والمناظرات، والمسابقات الثقافية والأدبية.

3 - النشاط الاجتماعي :

ويشمل المقصف المدرسي، والجمعيات التعاونية المدرسية، ومجلس الطلبة، وجماعة البر والتقوى، وحفلات التعارف، وخدمة البيئة، والمشاركة في أسبوع المرور، وأسبوع الشجرة . . الخ.

4 - النشاط الرياضي :

ويشمل المسابقات الرياضية المختلفة، والنشرات الرياضية، والمباريات الرياضية كالسباحة وكرة القدم وكرة السلة وتنس الطاولة . . الخ .

5 - النشاط الكشفي :

ويشمل المعسكرات الكشفية، والمخيمات الخلوية، والرحلات، والزيارات العلمية والترفيهية الهادفة .

6 - النشاط الفني :

ويشمل النحت، والرسم، والتصوير، والزخرفة، والأشغال اليدوية، والتمثيل المسرحي . . الخ .

فوائد النشاط المدرسي

وباعتبار النشاط المدرسي جزءاً لا يتجزأ من المناهج التعليمية، فهو في الوقت نفسه يقدم فوائد قيمة للطالب تثري شخصيته منها :

1 - القيمة الجسدية :

النشاط الرياضي ينمي العضلات ويتيح للطالب تعلم مهارات مفيدة فينعكس ذلك بصورة إيجابية على مستوى مزاجه وتفكيره وعطائه .

2 - القيمة التربوية :

النشاط الثقافي يتيح للطالب فرصة المشاركة والإطلاع والتعلم والانتفاع من أوقات الفراغ، واكتساب ثقافة متنوعة .

3 - القيمة الأخلاقية :

من خلال النشاط المدرسي يتعلم الطالب بعض مفاهيم ومعايير الصواب والخطأ، كالعدل والأمانة، وضبط النفس والروح الرياضية .

4 - القيمة الاجتماعية :

من خلال مشاركة الطالب في النشاط المدرسي يكسر الحاجز النفسي ويتعلم كيفية تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين ، وكيفية التعامل معهم ، بالإضافة إلى تعزيز وتعميق العلاقة بين الطالب والمجتمع المدرسي .

5 - القيمة الذاتية :

من خلال النشاط المدرسي يكتشف الطالب قدراته ومهاراته مقارنة بزملائه ، فيستطيع تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف .

6 - القيمة العلاجية :

يساعد النشاط المدرسي الطالب على التخفيف من ضغوط الدراسة ، فهو يبذل رتبة وروتين نمط اليوم الدراسي فيجدد الطالب به نشاطه ويروح عن نفسه ، وينعكس ذلك على مزاجه وإقباله على المذاكرة ، تمشياً مع المقولة المعروفة : العقل السليم في الجسم السليم Sound in mind in a sound body .

الوقت من المنظور الإسلامي

يعتبر الوقت من أهم عناصر الحياة، وأنفس معادنها، على مستوى الفرد والمجتمع والدولة. فهو وعاء لكل عمل وكل إنتاج، وهو رأس المال الحقيقي للإنسان، بل هو الحياة. يقول الشيخ حسن البناء رحمه الله، معبراً عن قيمته: «الوقت هو الحياة، فما حياة الإنسان إلا الوقت الذي يقضيه من ساعة الميلاد إلى ساعة الوفاة» (1: 278).

ولقد أشار القرآن الكريم إلى الوقت وأهميته في كثير من السور، إما بمعنى الدهر، أو الحين، أو الساعة، أو المواقيت، أو العصر. كما أقسم الله سبحانه وتعالى بالعصر، لما له من أهمية وقيمة عظيمة في حياة الفرد، حيث يقول الله تعالى: ﴿وَالْعَصْرِ ۝ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ۝﴾ (العصر: 2). كما جاءت الأحاديث النبوية الشريفة لتؤكد على أهمية الوقت وترشد الناس إلى حسن استغلال أوقاتهم بالطاعات والعمل الصالح، وبما يفيدهم في دينهم ودنياهم، واستطاع في زمن قياسي أن يبني الفرد، ويبني المجتمع، ويبني الأمة والحضارة الإسلامية التي امتد معينها، ووصل زخمها إلى مختلف الأصقاع.

ويقول النبي ﷺ: «اغتنم خمساً قبل خمس: شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك» رواه الحاكم والبيهقي وأحمد.

ويقول ﷺ: «لا تزول قدم عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره فيم أفناه، وعن شبابه فيم أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به؟» رواه الترمذي (2: 20).

ويقول ابن مسعود رضي الله عنه: «ما ندمت على يوم غربت شمس، نقص فيه أجلي، ولم يزد فيه عملي» (1: 279-282).

ويقول الإمام ابن الجوزي رحمه الله في درره التي ينصح بها ولده والمسماة بـ «لفتة الكبد في نصيحة الولد» (3: 171) «إعلم يا بني أن الأيام تبسط ساعات، والساعات تبسط أنفاساً وكل نفس خزانة، فاحذر أن يذهب نفس بغير شيء، فتري في القيامة خزانة فارغة فتندم، وانظر كل ساعة من ساعاتك بماذا تذهب، فلا تودعها إلا إلى أشرف ما يمكن، ولا تهمل نفسك، وعودها أشرف ما يكون من العمل وأحسنه، وابعث إلى صندوق القبر ما يسرك يوم الوصول إليه.

فماذا بعث ابن الجوزي إلى صندوق قبره؟

وكيف كان حرصه على حفظ وقته؟

قال ابن رجب في ترجمة ابن الجوزي لم يترك فناً من الفنون إلا وله فيه مصنف، وسئل عن عدد تأليفه، فقال: «زيادة على ثلاث مائة وأربعين مصنفًا، منها ما هو عشرون مجلدًا، ومنها ما هو كراس واحد».

وقال أبو العلاء المعري: «ثلاثة ليس لها أياب، الوقت، والجمال والشباب».

وقال ابن أبي الدنيا: أنشدنا محمود بن الحسين، فقال:

مضى أمسك الماضي شهيداً معدلاً	وأعقبه يوم عليك جديد
فيومك إن أغنيته عاد نفعه	عليك وماضي الأمس ليس يعود
فإن كنت بالأمس اقترفت إساءة	فثن بإحسان وأنت حميد
فلا ترج فعل الخير يوماً إلى غد	لعل غداً يأتي وأنت فقيد(3: 160).

وروي عن حسن البصري (رحمه الله) أنه قال: «يا بن آدم، إنما أنت أيام، كلما ذهب يوم ذهب بعضك»، وهذا (البعض) يتبعض إلى ساعات ودقائق وثوان. . كلما ذهبت دقيقة أو ثانية، ذهب بعضك، فالوقت هو الحياة.

والوقت كما سطرته الثقافة العربية بالعبارة التالية: «الوقت كالسيف، إن لم تقطعه قطعك»، فالوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه، فهو «سريع

الانقضاء، وما مضى منه لا يعود، ولا يعوّض بشيء. لذلك، فالوقت أنفس وأثمن ما يملك الإنسان، وترجع نفاسته لكونه وعاء لكل عمل، وكل إنتاج، فهو في الواقع رأس المال الحقيقي للإنسان فردًا ومجتمعًا.

وعلى الرغم من أن الوقت، لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيله أو استعارته، أو مضاعفته أو توفيره أو تصنيعه، إلا أنه يمكن استثماره وتعظيمه. فإدارة الوقت لا تنطلق إلى تغييره أو تطويره أو تعديله، بل إلى كيفية استثماره بشكل فعال فالوقت يعتبر أساس الحياة، وعليه تقوم الحضارات.

وكان عمر بن العاص يقول: لا تؤجل عمل اليوم إلى غد، وهو المعنى نفسه الذي أصبح مشاعاً في الغرب، والمعروف بـ Don't put off till tomorrow what you can do today.

والمعنى نفسه الذي قصده شكسبير بقوله: «إذا ضيعت الوقت وأنت شاب، ضيعك الوقت وأنت كهل» (1-289).

الوقت لدى الثقافات الأخرى

عندما يقارن الإنسان بين الدول النامية والدول المتقدمة، فإن أول ما يلفت إلى الانتباه هو مدى اهتمام الدول المتقدمة بالوقت، وحسن استغلاله، لأنه يمثل ثروة بالنسبة لهم، وهذا ما قاله الرئيس الأمريكي الأسبق بنيامين فرنكلين: «Time is money» (2: 9). الوقت صر دهر

ويتجلى الأمر كذلك، عندما يسافر الفرد إلى أي دولة متقدمة وتطأ قدمه أرضها، فإن أول ما يلمسه ويلاحظه ويعايشه، هو الاهتمام بالوقت، والدقة في المواعيد بصورة ملفتة للنظر في جميع مناحي الحياة، فالفرد يتعود على احترام الوقت وحسن استغلاله والاستفادة منه إلى أقصى حد ممكن، فتجده في صالات المطارات يخرج كتاباً ليقرأه، أو مجلة أو أي عمل يريد إنجازه حتى يحين موعد الإقلاع، وإذا ذهبت إلى الطبيب تجد الفرد يحمل قصة أو كتاباً أو جريدة يقرأ فيها إلى أن يأتي دوره بدلاً من أن يبقى يتلفت يميناً وشمالاً ولا

يدري ماذا يعمل ، وكذلك الحال حتى في دورات المياه ، في المطارات أو محطات القطارات .

فالفرد في المجتمع المتقدم غالباً ما يحسن استغلال وقته لأنه تعود على احترام الوقت والمحافظة عليه ، فالتفريط فيه يمثل خسارة له . لذا نجد الفرد هناك لديه خطة عمل أسبوعية ، وبرنامجاً زمنياً على مدار اليوم ، وفي المقابل ، قلما نجد مثل هذا السلوك لدى الأفراد في الدول النامية ، لا لعدم وعيهم وإدراكهم بأهمية الوقت ، ولكن ربما لعدم القدرة على ترجمة هذا الوعي إلى سلوك عملي ، إما لغياب الإدارة أو لفقدان الإرادة أو كليهما معاً ، أو تأثير العادات والتقاليد التي قد تؤدي إلى عدم الاكتراث والالتزام بالوقت على وجه الدقة ، حيث يلاحظ أن الفرد يكاد يفرط في الوقت بصورة مستمرة في كثير من ارتباطاته العملية والإنسانية ، ولا يلتزم به إلا نفر قليل !

فإذا ما توافر الوقت لدى الفرد في الدول المتقدمة (كالإجازة مثلاً) ، تجده يخطط له مسبقاً ، حيث يحدد كيفية قضائه والاستمتاع به ، فيخصص جزءاً منه للترويح ، وآخر للممارسة أي لون من ألوان الرياضة ، أو إنجاز بعض الأعمال الهامة . أما في الدول النامية فأول ما يفكر به الفرد هو الراحة (النوم) . فبينما يفكر الفرد في الدول النامية في كيفية قتل الوقت ، يفكر الفرد في الدول المتقدمة في كيفية استثماره .

لقد ذهب الباحثون ورجال الفكر الإداري إلى بلورة فلسفتهم واهتمامهم بالوقت ، من خلال إصدار بعض الكتب مثل كتب «مدير أبو دقيقة One Minute Manager» ، والذي يهدف إلى بيان مدى أهمية الدقيقة الواحدة بالنسبة للمدير في إطار العلاقات الإنسانية ، فإذا ما استثمر المدير دقيقة واحدة مع كل مرؤوس يحاول من خلالها أن يشعره بأنه مهتم به وبمشكلاته ، فإن ذلك يدفعه إلى مضاعفة الإنتاج .

وهذا هو أحد أسرار تقدمهم وتفوقهم ، وهو أيضاً أحد أهم أسباب تخلفنا عنهم . وإن اللحاق بهم هي مسألة إرادة ، وإدارة وتنظيم الوقت .

فعالية التخطيط للوقت:

تزداد أهمية الوقت كلما صعدنا في السلم الإداري، فالمدير في أي مستوى إداري لا يستطيع تحقيق الأهداف بدون تخطيط، فالناس الذي يخططون، يواجهون مشكلات أقل من الذي لا يخططون ويشير «جاك فيمر» Jack Femer أن كل دقيقة تنفق في التخطيط، توفر ثلاث إلى أربع دقائق في التنفيذ.

فالوقت بالنسبة لمدير المؤسسة (المدرسة) ليس مسألة دقائق أو ساعات، بل هو نتائج وأهداف محددة ينبغي إنجازها في إطار ذلك الوقت المحدد لها، فالمدير الفعال هو الذي يدرك أنه لا يستطيع عمل كل شيء في آن واحد، ولكنه يعمل وفق الأولويات: أهم، فمهم، فأقل أهمية، حتى يستطيع تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف في إطار الوقت المتاح.

الاستفادة من الوقت:

عند الشروع في تنفيذ أي مهمة من المهمات، ينبغي صياغة الأهداف وكتابتها، سواء أكانت تلك المهمة مرتبطة بالعمل، أم بالحياة الشخصية بشكل عام. فلا يمكن إنجاز الأشياء مهما كانت بسيطة وسهلة إذا لم يخطط لها على وجه الدقة.

ويمكنك الاستفادة من الوقت من خلال اتباعك الخطوات التالية:

- 1 - حدد الأولويات مع بداية كل يوم، حاول كتابة المهام المراد إنجازها مرتبة حسب أهميتها، الأهم، فالمهم، فالأقل أهمية. وبعد الانتهاء من عمل ما، حاول مراجعة أولوياتك مرة أخرى، للتأكد من أنها مازالت دقيقة. ومع نهاية اليوم، قارن ما أنجزته مع ما كنت تود إنجازها، ثم قم بإعداد قائمة بالأشياء التي ترغب القيام بإنجازها في اليوم التالي وهكذا.
- 2 - حدد مواعيد الانتهاء من المهام، على أن يتسم ذلك بالواقعية.
- 3 - حاول استخدام وقتك بفعالية أكبر، كأن تخصص أفضل وقت من كل

يوم تشعر فيه بالانتعاش والحيوية والنشاط للأعمال الهامة ذات الأولوية في الإنجاز، ومن العبث إضاعة مثل هذا الوقت في أعمال روتينية كقراءة ما يرد في البريد، أو التحدث بالهاتف، أو مطالعة الصحف والمجلات (7: 291-293).

مسببات تأجيل الأعمال

نميل إلى تأجيل مهام غير محببة وغير مرغوب فيها، أو لأنها صعبة، أو نشعر بالتردد نحوها، ومع ذلك، فهناك بعض الأساليب التي تساعد على كيفية التعامل مع المواقف السابقة. فما مسببات تأجيل تنفيذ بعض المهام؟

1 - عدم الارتياح نحو بعض المهام:

يقود تأجيل إنجاز عمل ما إلى وقوع الفرد في أزمة، فتتوتر أعصابه وينطلق لسانه بكلمات غير لطيفة، ويزداد قلقه. فتقل كفاءته بالعمل بشكل جيد في مثل هذه الظروف التي تتغير من أسلوبه في العمل، لأن تأجيل إنجاز بعض المهام يعود بأضرار كبيرة عليه، من هذه المهام:

✓ - تأجيل الرد على تساؤل يمكن أن يؤدي إلى خسائر كبيرة.

✓ - تأجيل صيانة آلة يمكن أن يكلف الكثير، عندما تتعطل عن العمل.

✓ - تأجيل الذهاب إلى طبيب الأسنان.

إن تأجيل إنجاز المهام قد يؤدي إلى تعكير مزاج الفرد ويسبب له القلق وعدم الارتياح.

2 - المشروعات الصعبة:

تأجيل إنجاز المهام الصعبة غالباً ما يعود إلى عدم معرفة من أين تكون البداية، ولهذا، ينبغي الحصول على معلومات كافية إما من خلال القراءة والإطلاع والبحث والتنقيب، أو من خلال استشارات ذوي الاختصاص، أو

من له خبرة ودراية، وربما يكمن الحل في الالتحاق ببعض الدورات التنشيطية القصيرة، وذلك إما للحصول على بعض المعلومات، أو لتنمية بعض المهارات، مما يساعد على التصدي للمهام الصعبة ومواجهتها على علم، والتعامل معها بمهارة وحكمة، لأن الجهل العدو الأول للإنسان.

3 - التردد:

يعتبر التردد من المشكلات التي تواجه بعض المدراء في مختلف المؤسسات والقطاعات، ولا سيما في قطاع التعليم. وهناك أسباب كثيرة تدعو لتردد بعض العناصر القيادية، منها الحرص الشديد على عدم الوقوع في اخطاء، أو نشدان الكمال، أو نتيجة للشعور بالخوف من أن خطأ ما سيحدث، لذا ينبغي تحديد العقبات المتوقعة أو المشكلات التي قد تحول دون القيام بعمل ما، ثم التفكير في كل مشكلة والطرق المختلفة التي تستطيع من خلالها حل أو مواجهة تلك المشكلة، ثم أكتب كل الحلول الممكنة واختر أفضلها(7: 443 : 452).

إضاعة الوقت في العمليات الإدارية

تعاني العديد من المؤسسات التربوية (المدارس . . الخ) أو الهيئات والأجهزة الحكومية، وخاصة في الدول النامية من إضاعة الوقت أو الهدر فيه تماماً كما تهدر الموارد الطبيعية الأخرى. وهذا الهدر للوقت قد يرجع إلى عوامل عدة، منها مستوى الوعي والثقافة لدى الفرد والمجتمع نفسه.

فقد يلجأ مدير المدرسة إلى إضاعة الوقت بصورة أو بأخرى، بطريقة إرادية أو لا إرادية، كأن يأتي إلى العمل متأخراً، ويتركه مبكراً. كما أن هناك من يحضر مبكراً ولا يعود إلى منزله إلا متأخراً حاملاً معه بقية الأعمال لاستكمالها في المنزل، وكأنه يريد لفت نظر الآخرين إلى أنه أكثر إخلاصاً وعملاً من زملائه. وكلا النمطين في واقع الأمر يبددان وقتهم دون التمييز بين النشاط غير المجدي، والنشاط المؤدي إلى نتائج(4: 106).

وقد يفتقر مدير المدرسة إلى بعض المهارات التي ربما تعينه على عدم إضاعة وقته وحسن استخدامه، فقد تسبب الزيارات غير الرسمية أو الرسمية غير المخطط لها إلى إرباك العمل الإداري، وعدم قدرة مدير المدرسة على معالجة مشكلات مؤسسته. ويحتاج معالجة مثل هذه الزيارات غير المخطط لها إلى اللباقة، والقدرة على اختصار وقت الزيارة من خلال الآتي:

1- الترحيب بالضيف.

2- تقديم واجبات الضيافة بصورة سريعة إذا تطلب ذلك.

3- أثناء ترديد عبارات الترحيب، يمكن لمدير المدرسة استئذان الضيف لإتمام عمل مطلوب إنجازه.

4- استمرار ترديد عبارات الترحيب بالضيف مع متابعة العمل.

5- وبعبارة لبقية، يستطيع مدير المدرسة إشعار الضيف أنه مشغول اليوم، وأنه على استعداد للالتقاء به خارج المدرسة في وقت آخر (8: 249).

وقد ينعكس إضاعة الوقت لدى مدير المدرسة على جميع العمليات الإدارية التالية:

1 - التخطيط:

- عدم وجود أهداف محددة.
- عدم وجود مواعيد محددة لإنجاز المهام.
- محاولة القيام بأعمال عدة في الوقت نفسه.
- الاستغراق في أحلام اليقظة.

2 - التنظيم:

- كثرة الأعمال الورقية والتقيد بالروتين.
- القيام بالأعمال نفسها بصورة مكررة.
- تضارب الإشراف (وجود أكثر من رئيس واحد للموظف).

- عدم وضوح السلطات والمسؤوليات لدى الأتباع.

3 - التوظيف :

- وجود موظفين غير مؤهلين أو مدربين .
- كثرة عدد الموظفين أو قلتهم .
- وجود موظفين يثرون المشكلات والصعوبات .

4 - التوجيه :

- وجود نزعة تسلطية لدى المدير والرغبة في الإنجاز بصورة منفردة .
- التفويض غير الفعال .
- ضعف روح التفويض بين المواطنين وضعف حافزيتهم للعمل .
- الافتقار إلى التنسيق .

5 - الرقابة :

- كثرة الزوار أو المكالمات الهاتفية .
- نقص المعلومات .
- عدم القدرة على القول «لا» .
- التسلط والرقابة المفرطة .
- عدم القدرة على معالجة الأداء الضعيف .

6 - الاتصال :

- كثرة الاجتماعات واللجان وعدم معرفة الهدف منها .
- عدم وضوح نظام الاتصال وفعاليته .
- سوء الفهم والافتقار إلى الإصغاء الجيد .
- الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين بقصد التسلط .

7 - اتخاذ القرارات :

- اتخاذ قرارات متسعة .
 - التردد في اتخاذ القرارات .
 - التسويق والتأجيل في اتخاذ القرارات .
- كل هذا يؤدي إلى ضياع الوقت، ومن ثم عدم القدرة على تحقيق الأهداف في إطارها الزمني المحدد (4 : 134-135).

الخلاصة

يمثل الوقت ثروة عظيمة في حياة الفرد، ولو نظرنا إلى تراثنا الإسلامي، وإلى حياتنا اليومية وشعائرنَا التعبدية، لوجدنا أنها محدّدة بوقت معلوم، كالصلاة، والزكاة، والصيام، والحج . . الخ.

والوقت بلا شك متاح للجميع. فاليوم الواحد تساوي 24 ساعة، وكل واحد لديه هذا المورد الهام مهما كان جنسه، أو موقعه الإداري، أو وضعه الاجتماعي. فـرئيس أكبر دولة في العالم، رغم مشاغله، أمامه نفس الوقت المتاح لأي إنسان عادي في أفقر دولة. لكن المشكلة تكمن في إدارة الوقت، أي في القدرة على السيطرة عليه وتسخيرَه في تحقيق أهداف مثمرة ومحدّدة.

ما مدى كفاءتك في إدارة وقتك؟

فيما يلي عشر عبارات عامة متعلّقة بالإدارة الفعّالة للوقت، حاول الإجابة عن هذه الأسئلة بوضع إشارة (x) تحت أحد الاختيارات الأربعة إزاء كل عبارة تعبر عن مدى قيامك بعملك، وكلما كنت صريحاً وصادقاً كلما كانت إجاباتك واقعية وسهل عليك معالجة جوانب القصور والضعف، والعمل على التطوير الأفضل.

تحديات الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين

تواجه الإدارة المدرسية كل يوم العديد من المشكلات والتحديات التي تحتم عليها اختراق أسوار الروتين والنمط التقليدي الذي تنتهجه والبدء بالتفكير الجاد لوضع استراتيجية عملية تتمشى مع تراث الماضي، ومعطيات الواقع، وتوقعات المستقبل.

ينظر البعض إلى الإدارة المدرسية على أنها عمل روتيني يرتبط نجاحها بمدى قدرة القائد الإداري على تطبيق الأنظمة واللوائح والتقيد بها، وعدم إحداث أي مشكلات للجهات الإشرافية. كما ينظر البعض إلى المدير الناجح على أنه ذلك الفرد الذي يسخر إمكانات المدرسة، ومواردها المختلفة بصورة تسترعي إنتباه واستحسان المستويات الإدارية العليا.

وتساهم الإدارة المدرسية في تخريج أفواج من الطلبة والطالبات ينتقلون عبر المراحل التعليمية المختلفة (إبتدائية، متوسطة، وثانوية)، ليوصلوها مصيرهم المجهول أمام مؤسسات أكاديمية محددة، ذات طاقات استيعابية متواضعة، لتضطدم أحلامهم في صخرة المستقبل الغامض، وواقع أشبه بأحلام اليقظة Day Dreams.

وفي كثير من الدول النامية، والعربية على وجه الخصوص، لا تزال بعض قيادات الإدارة المدرسية يعوزها الإعداد الجيد، وتفتقر إلى الخبرات والمهارات الفنية والمهنية والتربوية التي تساعد على القيام بدورها بنجاح وفعالية، إذ قد يتم اختيار هذه العناصر القيادية دون توافر أسس أو معايير موضوعية.

ولهذا فإن إحداث نقلة نوعية في مخرجات العملية التعليمية، يتطلب الإعداد والتأهيل والتدريب الجيد في أثناء العمل لمختلف قيادات الإدارة

المدرسية، باعتبارها أهم عنصر في نجاح أو فشل العملية التعليمية.

وتواجه القيادات التربوية وفي طليعتها قيادات الإدارة المدرسية الكثير من المشكلات والتحديات المتسارعة التي تشكل ضغوطًا متزايدة، نتيجة لسرعة تغير ظروف الحياة المتطورة والمتجددة، والتي أصبحت تمثل هاجسًا لها. ومن بين هذه المشكلات والتحديات:

- 1 - الافتقار إلى فلسفة واضحة ومحددة المعالم حول الإدارة المدرسية برمتها.
- 2 - الافتقار إلى استراتيجية وخطط واضحة ومحددة تترجم الفلسفة إلى واقع ملموس.
- 3 - الافتقار إلى استراتيجية محددة لاعداد وتدريب العناصر القيادية قبل الخدمة وأثناءها.
- 4 - الحاجة إلى كثير من القيادات التربوية (مدراء مدارس) المؤهلة والمدربة علميًا وتربويًا وفنيًا ومهنيًا.
- 5 - الافتقار إلى معايير واضحة ومحددة للحكم على نجاح العمل الإداري وفعاليته.
- 6 - الافتقار إلى معايير واضحة ومحددة للتحقق من مدى تنفيذ الأهداف.
- 7 - الافتقار إلى آلية تحد من الوساطة التي تؤدي إلى إضعاف عمل الإدارة المدرسية، وإفساد العمل التربوي، والعمل على مواجهتها وقهرها من خلال تطبيق النظم واللوائح دون محاباة.
- 8 - إغراق القيادات التربوية (مدراء المدارس) بأعمال روتينية وورقية على حساب الأعمال الإبداعية.
- 9 - عدم توافر الموارد المالية اللازمة لمواكبة الطموحات والخطط المقترحة.
- 10 - افتقار القيادات التربوية إلى السلطات والصلاحيات اللازمة لممارسة

- المهام والمسؤوليات الموكولة إليها على أكمل وجه .
- 11 - عدم وضوح النظم واللوائح التنظيمية، والافتقار إلى مرجعية معينة لتفسيرها .
 - 12 - الافتقار إلى الأجهزة والوسائل التعليمية التعلمية اللازمة .
 - 13 - الافتقار إلى الحوافز المادية والمعنوية المجزية للقيادات التربوية، مما يشجعها على الاستمرار في المهنة وعدم الالتفات أو التفكير بمزاولة مهنة أخرى بعد انقضاء فترة الدوام .
 - 14 - الافتقار إلى المباني المدرسية والأجهزة والأثاث الملائم، فضلاً عن الصيانة المستمرة .
 - 15 - الافتقار إلى بعض المعلمين المؤهلين علمياً وتربوياً ومهنياً .
 - 16 - الافتقار إلى المعلم الذي يعشق مهنة التدريس وينتمي إليها ويؤمن بها باعتبارها رسالة، لا مجرد وظيفة .
 - 17 - زيادة أعداد التلاميذ واكتظاظ الصفوف بصورة ملفتة للنظر .
 - 18 - قدم المناهج وعدم فاعلية طرق التدريس .
 - 19 - الافتقار إلى استراتيجية محددة للاستفادة من القيادات الإدارية المؤهلة والمدربة المتاحة .
 - 20 - عدم إشراك القيادات التربوية في عملية التخطيط واتخاذ القرارات، على الرغم من إمامها بمشكلات الواقع الميداني .
 - 21 - تحديات الثورة التقنية الهائلة وما خلفته من آثار، كالكمبيوتر وبرامجه، ولغات التخاطب والاتصالات العصرية ومدى الإعداد لها .
 - 22 - تحديات مرتبطة برفع المستوى المهني للعاملين في الإدارة المدرسية، وزيادة معارفهم وصقل خبراتهم وتطوير مهاراتهم واستعداداتهم من خلال إلحاقهم ببرامج ودورات تنشيطية قصيرة المدى .
 - 23 - عدم وجود خطة واضحة ومحددة وواعية لتوريث خبرات القيادات

التربوية، من مدراء المدارس إلى وكلائهم، ليصبح الوكلاء مؤهلين وعلى مستوى من الكفاءة، ليحلوا محل المدراء عندما يتم نقلهم إلى مدارس أخرى، أو حينما تحين فترة انتهاء خدمتهم، بدلاً من عزوف كثير من الوكلاء عن قيادة الإدارة المدرسية.

24 - عدم تجاوب أو تعاون البيت مع إدارة المدرسة إما لقلة وعي ولي الأمر أو انشغاله أو كليهما معاً.

25 - الافتقار إلى المرشد الطلابي المتخصص لمساعدة التلاميذ على تذليل الصعاب.

26 - تحديات تغريب الشباب في سلوكه وقيمه الروحية والأخلاقية وعاداته وتقاليده من خلال برامج العديد من القنوات الفضائية والأفلام الهابطة، ومقاهي الإنترنت، وغياب دور الإدارة المدرسة في خلق الوعي لدى المجتمع المدرسي، وأوليا الأمور، والمجتمع المحلي من خلال أنشطة توعوية شاملة.

27 - تحديات العولمة، أو الكوننة، أو بالأحرى الأمركة، كأسلوب استعماري جديد.

إن العولمة تعمل على فرض أسلوب الهيمنة والوصاية على كثير من الدول وبشكل خاص الدول النامية، وذلك من خلال مجالات عدة:

ففي المجال الاقتصادي: أصبحت العولمة وما تحمله في طياتها من رياح التغيير تشكل إرهاصاً طال تأثيرها العديد من الدول، وأفرزت إبرام الاتفاقية العامة للتجارة والتعرفة الجمركية، المعروفة بالجات (GATT) General Agreement on Trade & Tariff وبعدها إعلان مراكش، وتأسيس منظمة التجارة العالمية WTO عام 1995 لتستكمل مسلسل المخطط الاستعماري، حيث انضمت إلى هذه المنظمة ما يربو على 130 دولة. وقد أعطت هذه المنظمة للعولمة زخماً كبيراً، وقوة ونفوذاً، وأصبح العالم اليوم يشهد سرعة تدفق حركة الأموال، واندماج المؤسسات والشركات الضخمة التي تنتمي إلى الثالوث المارد، اليابان (الين) وأوروبا (اليورو) والولايات

المتحدة الأمريكية (الدولار)، التي تحتضن كبريات الشركات العملاقة ورؤوس الأموال. وهذا معناه حرية حركة السلع والعمل والأموال الأجنبية واستثمارها. وبغياب التكافؤ بين الدول المتقدمة والدول النامية في هذه العناصر الثلاثة من حيث الكم والكيف، تصبح النتيجة النهائية محسومة سلفاً، وهي الغلبة للدول الغنية التي تزداد غناً، والدول الفقيرة التي تزداد فقراً.

ففي المجال الثقافي: تكمن فلسفة العولمة في محاولة طمس الهوية الثقافية وصهرها في بوتقة ضيقة الأفق يتحكم بها الغرب بصلف سافر، ويحدد مصير الشعوب والدول على هذه البسيطة، من خلال طرق وأساليب مختلفة، وفرض أنماط من السلوك والقيم والعادات والتقاليد. فقد انتشرت الوجبات الأمريكية السريعة، وملابس الجينز الأمريكية، والأغاني والموسيقى الأمريكية، بل واللهجة الأمريكية في العديد من الدول.

وفي المجال السياسي: أصبح النفوذ الأمريكي على قرارات الأمم المتحدة والهيئات التابعة لها، مثل مجلس الأمن، والبنك الدولي، وصندوق النقد الدولي... الخ، لا يخفى على أحد، فهي تمارس أسلوب الوصاية، وتفرض هيمنتها بعد أن أصبح عالم اليوم أحادي القطبية.

وفي المجال العسكري: تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية نفسها حامية الحرية وشرطي المرور الذي يحافظ على أمن وسلامة الدول الديمقراطية، لذا نجد بوارجها الحربية وسفنها وأساطيلها تمخر عباب المحيطات، وتجوب العالم شرقاً وغرباً لبسط نفوذها، كونها القوة العظمى في المسرح الدولي.

إن العولمة وإن كانت غريبة المنشأ، فإنها بالحق، صهيونية الأصل والمنبت، فهي أسلوب استعماري جديد، تهدف إلى استغلال الدول الضعيفة غير القادرة على مواكبة التقدم الهائل في مختلف مظاهر الحياة في القرية الكونية لصالح الدول المتقدمة، فمن خلال العولمة، تمارس مؤسسات النقد الدولية وشركات التمويل العملاقة أساليب أصبحت معروفة ومكشوفة، كسحب رؤوس أموالها من بعض الدول التي تحاول الوقوف على قدميها، وذلك بهدف إفشال أي محاولة تؤدي إلى الاعتماد على الذات، كما حدث

لدول جنوب شرق آسيا (ماليزيا، وإندونيسيا، وتايلاند.. الخ).

ويكمن دور الإدارة المدرسية في تبصير التلاميذ وأولياء الأمور والمجتمع المحلي بتثقيفهم عن العولمة وماهيتها ومخاطرها وأبعادها، كمحاولة لفهمها وكيفية التعامل معها من خلال برامج وأنشطة فعالة. بالإضافة إلى وضع استراتيجية واضحة، وخطط محددة لإعداد التلاميذ في كيفية التعامل مع معطيات العصر، وغرس القيم والمبادئ الإسلامية فيهم، وتوعيتهم بأن الإسلام خطاب لجميع الناس، والتأكيد على تقديم نماذج سلوكية متزنة تعكس روح الإسلام وسماحته.

إن المشكلات والتحديات التي تواجه الإدارة المدرسية لا تتوقف عند هذا الحد، فهي مستمرة ومتجددة ودائمة، ومن ثم، فإن الإدارة المدرسية لا تستطيع بمفردها أن تواجه هذا الكم الهائل من التحديات، فلا بد من تضافر الجهود، وعمل كل من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية معها كفريق عمل واحد، لأن القائد الإداري بمفرده لا يقوى على عمل كل شيء، وفقاً للمقولة المعروفة «يد واحدة لا تصفق» أو One pair of Eye Can't See Everywhere.

الفصل الثاني

إدارة النظام التعليمي السعودي

د. عبد العزيز بن عبد الله السبيل

إدارة النظام التعليمي السعودي

مقدمة

مفهوم الإدارة التعليمية وخصائصها
القوى المؤثرة في إدارة النظام التعليمي
ظهور إدارة التعليم في المملكة العربية السعودية
الجهات المسؤولة على إدارة النظام التعليمي السعودي
مشكلات إدارة التعليم السعودي
السام التعليمي بالمملكة

ادارة النظام التعليمي السعودي

مقدمة

وجدت الادارة العامة منذ وجد الانسان على الأرض. فتنظيم الرجل لحياته نوع من أنواع الادارة العامة، وتنظيم المرأة لمنزلها واشرافها على تربية أبنائها لون من ألوان الادارة العامة. ولكن الادارة اليوم تختلف عما كانت عليه في الماضي، فقد كانت بسيطة ومحدودة، بينما أصبحت اليوم معقدة بتعدد الحياة في القرن العشرين. وتختلف الادارة العامة في تعقيدها بطبيعة الحال، من منظمة إلى منظمة أخرى، ومن مجال عمل إلى مجال عمل آخر، حسب حجم المنظمة وعدد العاملين فيها ونوعيتهم وتخصصهم^(١) ومع أن الممارسات الادارية قديمة قدم الانسان نفسه، إلا أن الادارة التعليمية والمدرسية بدأت تفرض نفسها على علوم التربية وتتخذ لنفسها مكانة بينها شأنها في ذلك شأن العلوم التربوية الأخرى^(٢).

وشهدت ادارة النظام التعليمي تغيراً ملموساً مع تغير الأوضاع الادارية والاقتصادية والاجتماعية. ولم تعد عملاً روتينياً يقوم على دفع عجلة العملية التربوية دفعا رتيباً وفق لوائح تنظيمية محددة لا تخضع للعوامل المؤثرة في البنية التعليمية اجتماعياً وإنسانياً وتربوياً. كما اتسع نطاق ادارة النظام التعليمي ليشمل الجوانب الفنية للعملية التربوية ببرامجها وطرق تدريسها والأنشطة المتعلقة بها، بالإضافة إلى جوانبها الادارية، وتمويل الخدمات التعليمية، ومواجهة المشكلات التربوية. ونتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الادارة التعليمية وخصائصها، والعوامل المؤثرة فيها، وتطور ادارة التعليم السعودي، والجهات التي تشرف على النظام التعليمي، والمشكلات التي تواجه ادارة التعليم، وتمويل التعليم وهيكله.

١ - مفهوم الادارة التعليمية وخصائصها

تعرف الادارة، بشكل عام، بأنها «الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافاً معينة كبرت أم صغرت»، فهي بذلك تعتبر «أي نشاط بشري جماعي هادف يهتم بتنظيم شؤون الجماعة ويعمل على تطوير ما عمله هذه الجماعة تطويراً سريعاً نحو التقدم

والازدهار، وأن يكون ذلك النشاط في ضوء تنسيق وتوجيه هادفين»^(٣). فالادارة عملية منظمة لتوجيه القوى البشرية لتحقيق الأهداف المنشودة وذلك عن طريق تنفيذ الوظائف الادارية الأساسية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوظيف، والرقابة، والتوجيه، والاتصالات، واتخاذ القرارات.

ومن هذا المنطلق نجد أن الادارة التعليمية تشترك مع الادارة العامة في الخطوات الرئيسية لأسلوب العمل، وفي الاطار العام للعملية الادارية. وتعرف الادارة التعليمية بأنها «عمل منسق منظم يخدم التربية والتعليم وتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتمشى والأهداف الأساسية من التعليم»^(٤) وعلى ذلك تكون الادارة التعليمية مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في المستويات المختلفة للادارة لتحقيق الأهداف المنشودة للتربية.

وتقوم الادارة التعليمية برسم السياسات التعليمية مع السلطات التشريعية المختلفة، وتبنيها، والاشراف على تنفيذها. وذلك من خلال تخطيط ووضع البرامج التعليمية، وتوفير الكوادر البشرية، وتوظيف العاملين وتوزيعهم وفق ضوابط معينة، وتحديد صلاحياتهم، وحثهم على العطاء، وتنسيق أدوارهم المختلفة لتحقيق التكامل بينها، وتقويم الأداء، وتوفير معلومات عن نتائج التقويم للاستفادة منها في التغذية الراجعة لتطوير هذه البرامج أو إلغائها واستبدالها بغيرها^(٥).

ولا يمكن للادارة التعليمية أن تقوم بدورها بفعالية دون أن تعتمد على الأسلوب العلمي في فهم سلوك وأداء وتفاعل الجماعات، ويقوم الأسلوب العلمي في الادارات التعليمية على أساس الافادة من النظريات العلمية حول مفاهيمها، ومراعاة التطور التكنولوجي في العمليات الادارية. وينبغي أن تتميز الادارة التعليمية بالمرونة في الحركة، وعدم تحديدها في قوالب جامدة وثابتة، وإنما تتكيف حسب مقتضيات الموقف والظروف. ويجب أن تتصف الادارة التعليمية بالكفاءة والفاعلية والافادة من كافة الطاقات البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المنشودة، وتتجنب الأساليب التي تكبح طموحات العاملين، وتعمل على تأهيل العاملين مهنيًا وفنيًا، وتقيم جسوراً من الترابط بين المؤسسة التعليمية من جهة، وبين المؤسسات الاجتماعية من جهة ثانية، وأن تتمشى الادارة التعليمية مع الاتجاهات الاجتماعية والسياسية للبلاد^(٦).

٢ — القوى المؤثرة في ادارة النظام التعليمي

هناك عدة قوى رئيسية تؤثر في شكل وطبيعة ادارة النظام التعليمي. فادارة التعليم، كجزء من البنية التربوية في أي بلد، تتأثر بعدد من القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

وتؤثر الثقافة وطبيعة الحياة الاجتماعية على طبيعة ادارة النظام التعليمي. فكلما كان المجتمع متعلما ومنظما ومحترما للاعراف التنظيمية، كلما سهلت عملية الضبط للنواحي التنظيمية الادارية واجراءاتها ومتابعتها. إذ أن العاملين والمستفيدين من خدمات النظام الاداري التربوي تحت هذه الظروف سيكونون أكبر عون لمساندة النظام واحترام تنفيذه. وفي المجتمعات التي تنتشر فيها الأمية والتخلف الاجتماعي والثقافي تواجه الأنظمة الادارية التربوية — كغيرها من أنظمة الادارة العامة — صعوبات جمة تتمثل في عدم جدية اتخاذ القرارات، وصعوبة تنفيذها، وعدم احترام القوانين تبعا لصعوبة التعامل مع المستفيدين من الخدمات التربوية من جهة، وعدم جدية العاملين في المجالات التنظيمية الادارية من جهة أخرى، وذلك لتأثرهم بخلفياتهم الاجتماعية المتخلفة وتبعا للضغوط الأسرية والاجتماعية التي تتزايد مع تزايد التخلف التعليمي والثقافي.

ويعتبر عدم التجانس العرقي والديني واللغوي في مجتمع ما من المؤثرات التي تضغط على ادارة التعليم وتلقى عليها أعباء جمة. إذ أن ادارة نظام التعليم تحت هذه الظروف تضطر إلى اتخاذ قرارات قد تؤدي إلى عدم استقرار الأوضاع في البلاد، أو عدم ارتياح بعض الأقاليم أو الطوائف. وهذا بلا شك يحتم على الادارة التعليمية في مثل هذه البلاد اتباع سياسة الحكمة والتروي في سن تشريعاتها واتخاذ قراراتها وتنظيم مواردها لتتلافى أي نواحي سلبية قد تنجم من جراء القرارات والتشريعات المتبناة.

وتؤثر النواحي الاقتصادية للدولة تأثيراً مباشراً على ادارة النظام التعليمي، فسياسة التوظيف، ورواتب العاملين ومكافاتهم وامكانية الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة في ادارة الشؤون التربوية، والصعوبات التي تواجه التنمية التعليمية، تتحكم فيها جميعا حجم الموارد المالية المتاحة للدولة، ونسبة المخصص منها للانفاق على التعليم. ويعزى

الكثيرون أسباب التقدم التعليمي في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول المتقدمة للوضع الاقتصادي المتميز لهذه الدول، وما التخلف التعليمي والاداري في كثير من الدول النامية الا انعكاساً لتدهور أوضاعها الاقتصادية.

وتتأثر ادارة النظام التعليمي بالسياسة العامة للدولة واتجاهاتها وتشريعاتها. فالاختلافات الأيدولوجية في النظم السياسية تؤدي إلى تفاوت في اشراف الدولة بفاعلية على التعليم والسيطرة عليه سيطرة كاملة، وفي اتاحة فرص المشاركة للسلطات المحلية والجماعات والهيئات المهنية وأفراد المجتمع في صنع القرارات التعليمية والاشراف على تنفيذها. ففي بعض الدول يتضاءل تدخل الدولة في شئون ادارة النظام التعليمي، وهناك دول أخرى تركز على التحكم الكامل في الادارات التعليمية «وبين هذين الشكليين المتطرفين لادارة التعليم تقوم نظم متوسطة هي بمثابة الحل الوسط، فيها تصبح العلاقة بين الدولة والهيئات الأخرى أقرب إلى الشراكة، وهي شراكة لا تطلق فيها يد الدولة في كل شيء ولا تحد من سلطة الدولة بمقدار واسع»^(٧) وهذا ما يعرف في الادارة التعليمية بمسمى المركزية واللامركزية في ادارة التعليم.

أما المركزية في ادارة النظام التعليمي فتقوم على أساس التحكم المباشر للدولة في شئون التعليم تخطيطاً وتنفيذاً وتمويلاً، بينما تقوم فلسفة اللامركزية على أساس تفويض السلطات إلى أجهزة وأفراد آخرين، ويصبح هناك نوع من الحرية في تخطيط وتمويل البرامج التعليمية. ولكل من النظامين — المركزي واللامركزي في ادارة التعليم — مميزاته وعيوبه. ويعتمد نجاح كل منهما على المرونة والقدرة على تيسير الأمور التربوية بالشكل الذي يحقق الأهداف المختلفة للتعليم في الدولة.

ونظراً لتزايد أهمية التعليم ودوره الحيوي في توفير الأمن القومي، أخذت حكومات كثيرة تفرض سيطرتها على ادارة التعليم، أو على الأقل تزيد من فرص تدخلها في شئونه. ولذلك نجد أن معظم الدول في الوقت الحاضر تأخذ بكلا النظامين المركزي واللامركزي في ادارة النظام التعليمي. فتكون هناك مركزية في الأنشطة التي تتوقف عليها قضايا رئيسية أو تتعلق بمشكلات قومية، على حين تظهر اللامركزية في الأنشطة التنفيذية^(٨). وبمعنى آخر يسود الدول مبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ.

٣ — تطور ادارة التعليم في المملكة العربية السعودية

لم تكن هناك جهة رسمية تشرف على التعليم قبل توحيد المملكة فقد كان المعلم (الشيخ) يعلم طلابه، ثم إذا أنس منهم المقدرة والكفاءة منحهم شهادات تثبت ذلك. وكان تمويل المدارس يخضع للاعطيات والمنح والهدايا التي كان يقدمها الحجيج أو زوار الحرمين الشريفين، اضافة إلى بعض المدارس الأهلية التي كانت تتقاضى رسوما على التعليم من أولياء أمور التلاميذ^(٩).

والواقع أن النظام التعليمي السعودي لم يبدأ خطاه الثابتة إلا بعد توحيد المملكة على يد المغفور له جلالة الملك عبدالعزيز الذي أدرك — ببصيرته الثاقبة — أن نهضة وتقدم المجتمع السعودي مرهونة بتطوير التربية والتعليم. ولذلك أنشئت أول هيئة ادارية للإشراف على أمور التعليم في أنحاء المملكة أطلق عليها المديرية العامة للمعارف^(١٠) التي ارتبطت في بداية عهدها عام ١٣٤٤هـ بادارة الداخلية وأشرف على التعليم آنذاك سلطتان هما: مديرية المعارف، ومجلس المعارف.

وكانت صلاحيات مدير عام مديرية المعارف تماثل صلاحيات وزراء التربية والتعليم والمعارف في البلاد الأخرى. وارتبط مدير عام المعارف في تلك الفترة بنائب الملك في الحجاز. وعاون مدير المعارف في أداء مهماته اداريان، كما تكونت مديرية المعارف العامة من أربعة أقسام رئيسية هي: الادارة، والتفتيش، والتعليم، والامتحانات^(١١).

وتشكل أول مجلس للمعارف عام ١٣٤٦هـ برئاسة مدير المعارف وعضوية ثمانية أعضاء، أربعة من كبار الموظفين وأربعة من أهل العلم غير الموظفين، وتلخصت صلاحيات هذا المجلس في «اقرار موازنة مديرية المعارف العامة، والموافقة على تعيين المدرسين الذين يرشحهم المدير، والإشراف على المدارس، ودراسة حالة الكتاتيب وتقديم تقرير عنها، ثم انتخاب الكتب المدرسية للمدارس الحكومية، وسن الأنظمة التعليمية»^(١٢).

وفي عام ١٣٥٥هـ رأت الدولة أن تقسيم السلطات التعليمية بين مديرية المعارف العامة ومجلس المعارف أدى إلى تأخر الأعمال فتقرر تركيز السلطة في جهة واحدة هي

مديرية المعارف العامة، وأصبح للمجلس دور استشاري في القضايا الفنية للتعليم، واستمرت مديرية المعارف بدورها في الاشراف على التعليم حتى عام ١٣٧٣هـ عندما صدر المرسوم الملكي الذي اقتضى تحويل مديرية المعارف العامة إلى وزارة للمعارف تشرف على جميع شئون التعليم والثقافة في البلاد وتعيين صاحب السمو الملكي الأمير فهد بن عبدالعزيز (خادم الحرمين الشريفين ملك المملكة العربية السعودية حالياً) أول وزير للمعارف.

وساعد وزير المعارف في تلك الفترة وكيلها للوزارة يشرف على سبع ادارات هي: الادارة العامة للتعليم، وادارة الشئون الادارية العامة، وادارة الشئون المالية، وادارة التحريات والمحفوظات، وادارة المستودعات، وقسم الموظفين، وادارة التفتيش الاداري^(١٣).

واستمرت وزارة المعارف في تأدية رسالتها التربوية منذ ذلك الحين وحتى يومنا هذا، واضعة نصب عينها الأهداف الدينية والاجتماعية والاخلاقية والاقتصادية للمجتمع السعودي. ومع تزايد حجم المسؤوليات، وتعدد المستويات التعليمية في المملكة العربية السعودية برزت لحيز الوجود مؤسسات ووزارات مختلفة تساهم مساهمة فعالة في ادارة دفة التربية والتعليم في المملكة. هي الرئاسة العامة لتعليم البنات، ووزارة التعليم العالي، والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. كما تقوم بعض الجهات الحكومية الأخرى بالاشراف على البرامج التعليمية التي تقدمها لمنسوبيها ومنها وزارة الدفاع والطيران، والحرس الوطني.

٤ - الجهات المشرفة على ادارة النظام التعليمي بالمملكة

النظام التعليمي السعودي خاضع بكامله لاشراف الدولة تخطيطاً وتنظيماً واشرافاً وتوجيهاً وتمويلاً. والتعليم في المملكة مفتوح للجميع لمن أراد الاستفادة منه إذ لا توجد أنظمة أو تشريعات قسرية لاجبار المواطنين على التعليم. وفيما يلي تحديد لتشكيل واختصاصات ومسؤوليات الجهات المشرفة على التعليم في المملكة العربية السعودية^(١٤)

٤-١ اللجنة العليا لسياسة التعليم

تعتبر هذه اللجنة السلطة الرئيسية المسؤولة عن رسم السياسات التعليمية. ويرأس اللجنة خادم الحرمين الشريفين ملك البلاد ورئيس مجلس الوزراء، وينوب عنه النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء ووزير الدفاع والطيران.

شكلت اللجنة العليا لسياسة التعليم عام ١٣٨٣هـ (١٩٦٣م) وشارك في عضويتها كل من وزير المعارف، والداخلية، والدفاع، ثم انضم إلى عضوية اللجنة كل من وزير الاعلام، ووزير العمل والشئون الاجتماعية، والرئيس العام لتعليم البنات.

وتمتلك هذه اللجنة صلاحيات مجلس الوزراء الخاصة بقضايا التربية والتعليم. إذ تقوم اللجنة بوضع السياسات الخاصة بالتعليم من جوانبه المختلفة واقتراح التعديلات الطارئة أو الدائمة في البنية التعليمية بالمملكة. وفيما يلي أهم مسؤوليات اللجنة العليا لسياسة التعليم^(١٥):

- ١ — رسم السياسة التعليمية العامة للدولة بمختلف جهاتها ومناطقها.
- ٢ — اقرار الخطط التعليمية وأنظمتها العامة.
- ٣ — اقرار مشروعات الخطط التربوية الطويلة والمتوسطة والقصيرة في ضوء خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ٤ — التنسيق بين مراحل التعليم المختلفة والقطاعات التعليمية المتنوعة للحصول على أكبر عائد من التعليم لأبناء المملكة.
- ٥ — اقرار سياسة محو الأمية وتعليم الكبار المقترحة من قبل المؤسسات التربوية في المملكة.
- ٦ — اقرار الاجراءات المتخذة من قبل المؤسسات التعليمية لتطوير الخطط والمناهج الدراسية بما يحقق أهدافها وأهداف المرحلة التعليمية والمجتمع السعودي الناهض.
- ٧ — اقرار سياسة القبول لمختلف مراحل التعليم المقترحة من قبل المسؤولين في أجهزة التعليم المتعددة في المملكة.
- ٨ — اتخاذ القرارات التربوية التي تواجه التعليم في المملكة.
- ٩ — توزيع الخدمات التعليمية على جميع أنحاء المملكة في ضوء سياسة الدولة وخططها لتعميم التعليم لجميع المواطنين.
- ١٠ — اقرار لوائح الامتحانات المعدة من قبل المؤسسات التعليمية في المملكة.

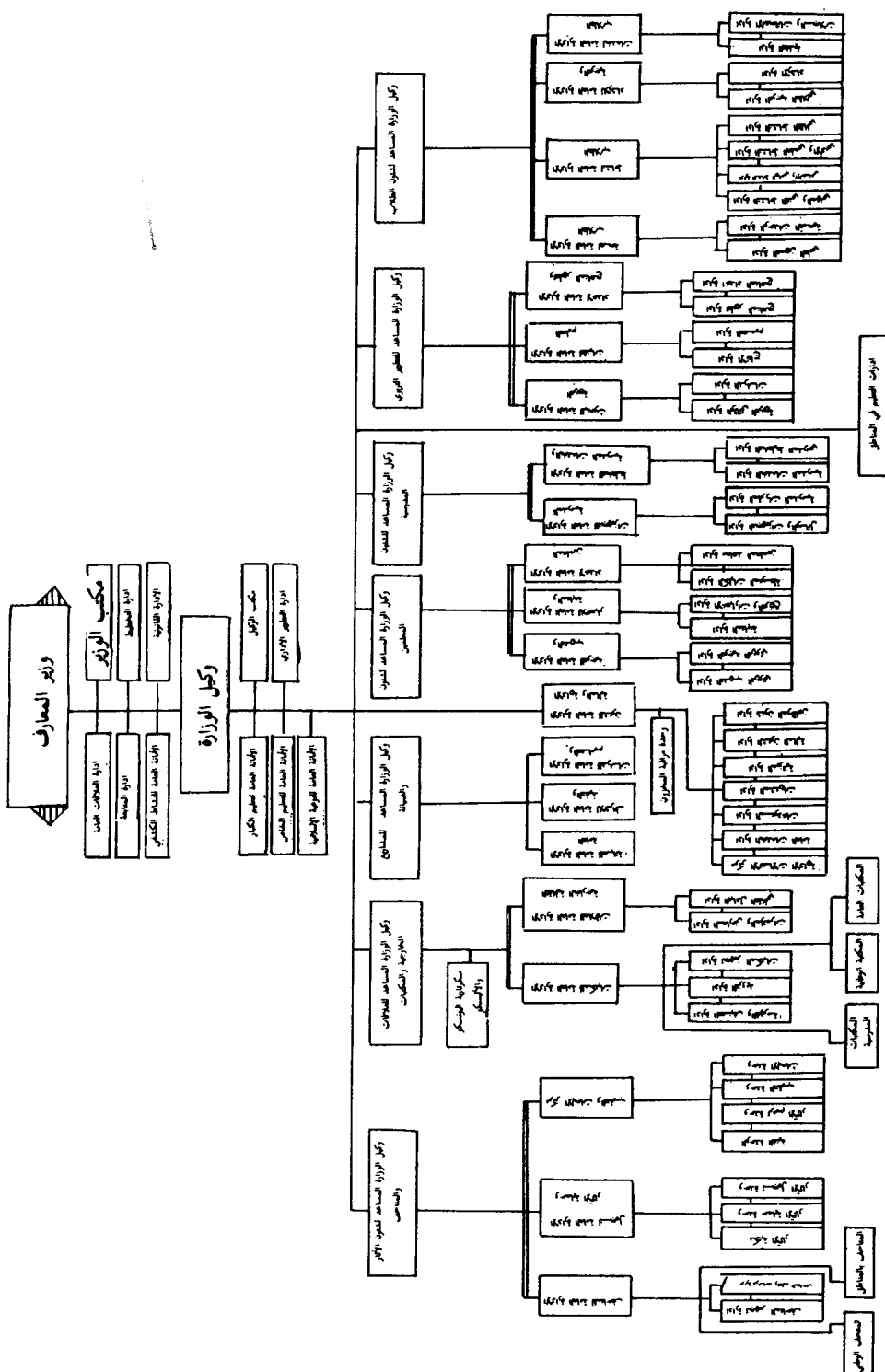
٤-٢ وزارة المعارف

تتولى وزارة المعارف ادارة التعليم العام للبنين، والاشراف على معاهد إعداد المعلمين، والكليات المتوسطة. ويتكون الهيكل الادارى لوزارة المعارف من وزير المعارف في قمة الهرم الادارى، ويرتبط به مباشرة خمس ادارات تسانده في التخطيط والاشراف والمتابعة والتقويم. وهذه الادارات هي: ادارة التخطيط والادارة القانونية، وادارة العلاقات العامة، وادارة المتابعة، والأمانة العامة للنشاط الكشفي.

كما يرتبط بوزير المعارف عدد من اللجان لها أهميتها وثقلها في مجال ادارة النظام التعليمي السعودي أهمها: اللجنة الوطنية السعودية للتربية والثقافة والعلوم التي تشكلت عام ١٣٩٤هـ (١٩٧٤م) لتزويد منظمة اليونسكو واللجان الوطنية بالبيانات والمعلومات اللازمة بأنشطتها والاعلام عن نشاطات وأهداف وبرامج منظمة اليونسكو، واقتراح عقد الاتفاقات الدولية وتشكيل الوفود التي تمثل المملكة في الحلقات الدراسية، والمؤتمرات واللجان. ويرتبط بوزير المعارف اللجنة العليا للتوعية الإسلامية التي تهدف إلى تبصير الطلاب والمدرسين وأولياء الأمور بشئون دينهم وتبسيط المفاهيم الإسلامية لهم. كما يرتبط بوزير المعارف اللجنة العليا لتعليم الكبار ومحو الأمية التي أنشئت عام ١٣٩٥هـ (١٩٧٥م) وتضم أعضاء من عدد من الوزارات والهيئات والمصالح الحكومية وتتبعها لجان فرعية بالمناطق التعليمية المختلفة^(١٦).

ويلى وزير المعارف في التنظيم الاداري وكيل الوزارة، ويرتبط به أربع ادارات هي: ادارة التطوير الاداري، والأمانة العامة لتعليم الكبار، والأمانة العامة للتوعية الإسلامية، والأمانة العامة للتعليم الخاص. ويساعد وكيل وزارة المعارف سبعة من الوكلاء المساعدين: هم وكيل وزارة المعارف للتطوير التربوي، وللشئون المدرسية، وللشئون الطلاب، وللشئون المعلمين، وللشئون الآثار والمتاحف ولللاقات الثقافية الخارجية والمكتبات، وللمشاريع والصيانة. ويشرف كل وكيل وزارة مساعد على عدد من الادارات العامة يتبعها عدد من الادارات الفرعية. ويوضح الهيكل الاداري للوزارة هذه الادارات، كما توضح اللوائح التنظيمية بالوزارة اختصاصات ومسؤوليات الادارات العامة والفرعية. والشكل ٢-١ يوضح الهيكل التنظيمي لوزارة المعارف المعتمد من اللجنة العليا للاصلاح الادارى في عام ١٤٠٤هـ.

الخارطة التنظيمية المعتمدة لوزارة المعارف من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري عام ١٩٥٤هـ

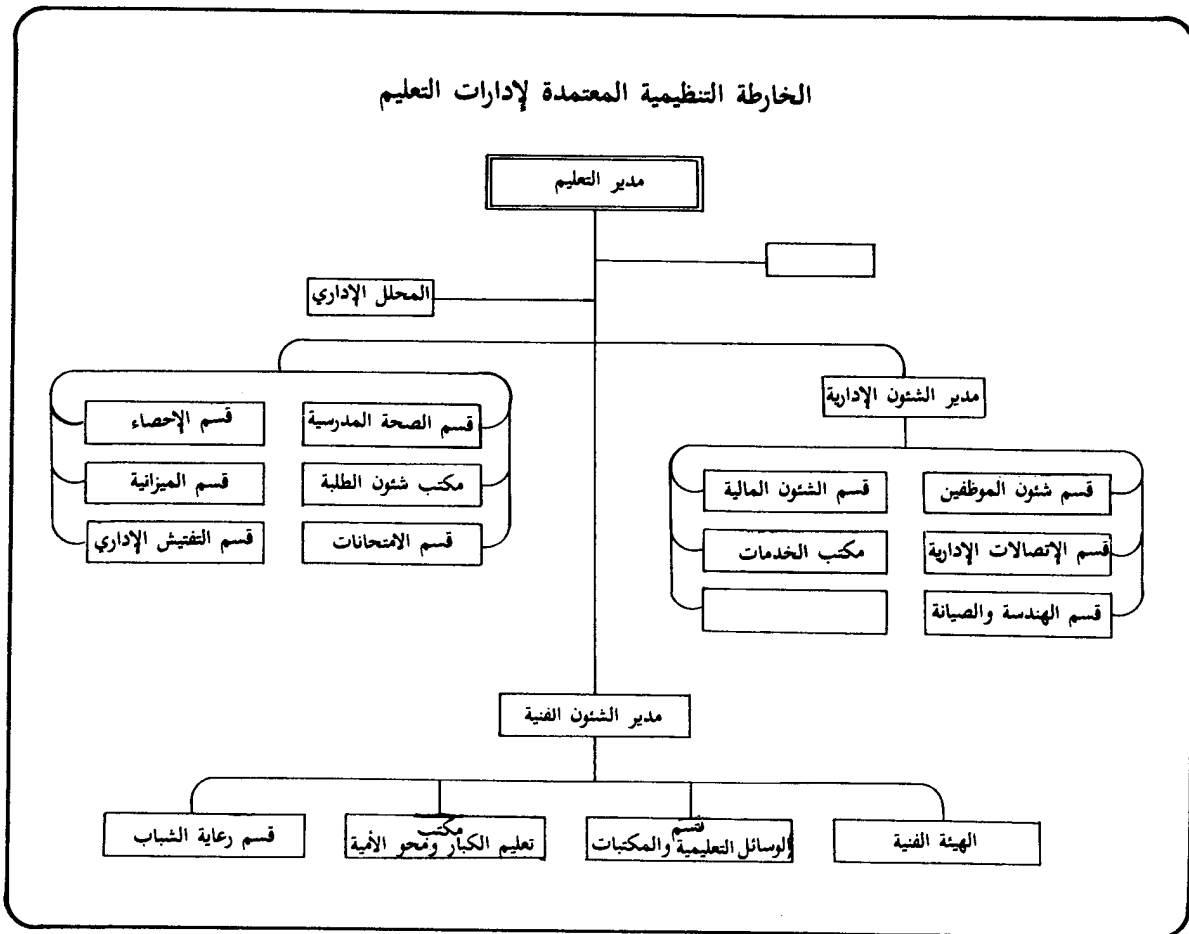


المصدر: محمد بن ابراهيم السليم، مرجع سابق، ص ١٧٥-١٧٧.

وفي الوقت الراهن تتجه وزارة المعارف في نمط ادارتها نحو تطبيق سياسة اللامركزية حتى «تتفق مع خطوات التوسع التعليمي من أجل أن تواكب التوسع العمراني والاقتصادي الذي تشهده البلاد فسارت الوزارة في سياسة تفويض العديد من السلطات وأعطت الكثير من الصلاحيات لمديري عموم الادارات ومديري التعليم ومكاتب الاشراف ومديري المدارس»^(١٧) وقد أصبحت الادارات التعليمية التي تتبع الوزارة ٤٠ ادارة تعليمية.

ويرأس الادارة التعليمية مدير التعليم ويرتبط به مباشرة المحلل الاداري. ويساعد مدير التعليم مديراً للشئون الادارية، ومديراً للشئون الفنية ويشرف كل منهما على عدد من الاقسام والمكاتب يوضحها الهيكل التنظيمي المعتمد لادارات التعليم والمبين بالشكل ٢-٢.

شكل ٢ - ٢



ويفوض مدير التعليم بالادارة التعليمية عدداً من الصلاحيات والاختصاصات أهمها^(١٨):

- ١ — تجديد عقود المتعاقدين وقبول استقالاتهم وطي قيدهم واشعار الجهة المختصة بصورة من ذلك.
- ٢ — منح العلاوات الدورية والأجازات العادية والمرضية والاضطرابية.
- ٣ — ترقية جميع العاملين في المنطقة حتى المرتبة العاشرة وقبول استقالاتهم واحالتهم إلى التقاعد عند بلوغ السن النظامية أو العجز الصحي.
- ٤ — النقل داخل المنطقة طبقاً لما تقتضيه مصلحة العمل على أن يكون النقل داخل الفئة ولا يتجاوز مرة واحدة في العام.
- ٥ — صرف مكافأة نهاية الخدمة بالنسبة للمدرسين.
- ٦ — ابلاغ ديوان الخدمة المدنية عن تقارير الكفاية للمعينين حديثاً واصدار قرارات تثبيتهم في العمل بعد نجاحهم في سنة التجربة.
- ٧ — تعيين وترقية ونقل المستخدمين والعمال ومنحهم العلاوات وجميع أنواع الأجازات المرضية والعادية والاضطرابية، واحالتهم إلى التقاعد عند بلوغهم السن النظامية وصرف مستحقاتهم المالية.
- ٨ — اصدار أوامر الشراء المباشر في حدود ٤٠٠ ألف ريال، وتنفيذ الأعمال والبث في الشراء بعد الاجراءات النظامية في حدود ٢٨ مليون ريال، واستئجار المباني المدرسية في حدود ٥٠ ألف ريال.
- ٩ — اعتماد صرف كافة الاعانات والمكافآت للطلبة في المراحل والقطاعات التعليمية المختلفة.
- ١٠ — تفويض ما يراه من صلاحيات لرؤساء الأقسام بالادارات التعليمية بعد موافقة وزير المعارف.

٤-٣ الرئاسة العامة لتعليم البنات

انشئت الرئاسة العامة لتعليم البنات في عام ١٣٨٠هـ لتشرف على تعليم الفتاة السعودية فياً وادارياً. وتتولى الرئاسة ادارة التعليم العام للبنات، ومعاهد إعداد المعلمات، والكليات المتوسطة للبنات، وكليات التربية للبنات، وكليات البنات. كما تشرف الرئاسة على عدد من برامج التدريب التأهيلية للبنات.

وتشكل التنظيم الإداري للرئاسة العامة لتعليم البنات من الرئيس العام لتعليم البنات وارتبط به المجلس الأعلى لكليات البنات، ومدير عام للرئاسة للإشراف على الجانب الإداري، ومدير عام التعليم للإشراف على الجانب التربوي بالإضافة إلى عدد من الإدارات التعليمية.

ومع تطور العمل استحدثت عدة تغيرات في الهيكل الإداري لتنظيم الرئاسة كان أبرزها استحداث منصب وكيل الرئيس العام للشئون التعليمية للإشراف على النواحي التربوية والتعليمية، واستحداث منصب وكيل الرئيس العام المساعد للإشراف على الشئون الإدارية، واستحداث وكالة الرئاسة لشئون الكليات للإشراف على التعليم العالي للبنات بكليات التربية للبنات وكليات الآداب والعلوم للبنات والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية للبنات. وفي عام ١٤٠٤ هـ تقرر دمج إدارة التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي في إدارة واحدة أطلق عليها إدارة التعليم العام، كما أنشئت الإدارة العامة لبرامج إعداد المعلمات والتوجيه التربوي للإشراف على الكليات المتوسطة للبنات، ومعاهد المعلمات، ومراكز ومعاهد التدريب التربوي للمعلمات، وتشكلت إدارة التطوير التربوي بعد دمج إدارات الوسائل التعليمية والمناهج والكتب المدرسية في إدارة واحدة^(١٩).

والرئيس العام لتعليم البنات يمثل قمة الهرم الإداري في الهيكل التنظيمي للرئاسة العامة لتعليم البنات. ويمارس الصلاحيات والسلطات والاختصاصات المنوطة به وفق القوانين واللوائح مثل: رسم السياسة العامة لتعليم البنات وفق الأهداف العامة للدولة، واعتماد الخطط والبرامج، وإصدار اللوائح والقوانين التنظيمية لإدارة تعليم البنات في المملكة بمختلف مراحل وقطاعات التعليم المختلفة، والإشراف على كافة الأمور المتعلقة بتوجيه العمل داخل جهاز الرئاسة، وتقويم النتائج الخاصة بنشاطاتها^(٢٠).

ويلى الرئيس العام في التنظيم الإداري للرئاسة العامة لتعليم البنات نائب الرئيس العام، وترتبط به ١٤ إدارة تعليمية تنتشر في كافة أرجاء المملكة. كما يرتبط به وكيل الرئيس العام لشئون الكليات، ووكيل الرئيس العام للشئون التعليمية، ووكيل الرئيس المساعد. ويشرف كل منهم على عدد من الإدارات بينها شكل ٢-٣ الذي يوضح الخارطة التنظيمية للرئاسة العامة لتعليم البنات.

ولتبسيط الاجراءات وتحقيق المرونة لتيسير العمل قام الرئيس العام لتعليم البنات بتفويض بعض صلاحياته الادارية والمالية لمن يليه في الهرم الادارى. كما يفوض وكيل الرئيس العام للشئون التعليمية، ووكيل الرئاسة المساعد لمديري الادارات صلاحيات عديدة تتناسب وطبيعة أعمالهم^(٢١).

وتتجه الرئاسة العامة لتعليم البنات في ادارة شئونها التعليمية إلى تطبيق الأسلوب اللامركزي في الادارة، إذ خولت بعض صلاحياتها لادارات التعليم التي بلغ عددها ٢١ ادارة تعليمية عام ١٤٠٤ هـ. وتكاد الصلاحيات الممنوحة لمديري التعليم بادارات تعليم البنات في المملكة تتماثل مع تلك الصلاحيات الممنوحة لنظرائهم من مديري الادارات التعليمية للبنين. وجدير بالذكر أن كل ادارة تعليمية للبنات يتبعها عدد من المندوبيات ترتبط مباشرة بمدير التعليم بالادارة التعليمية وتمثل حلقة الوصل بين المدارس وادارات التعليم^(٢٢).

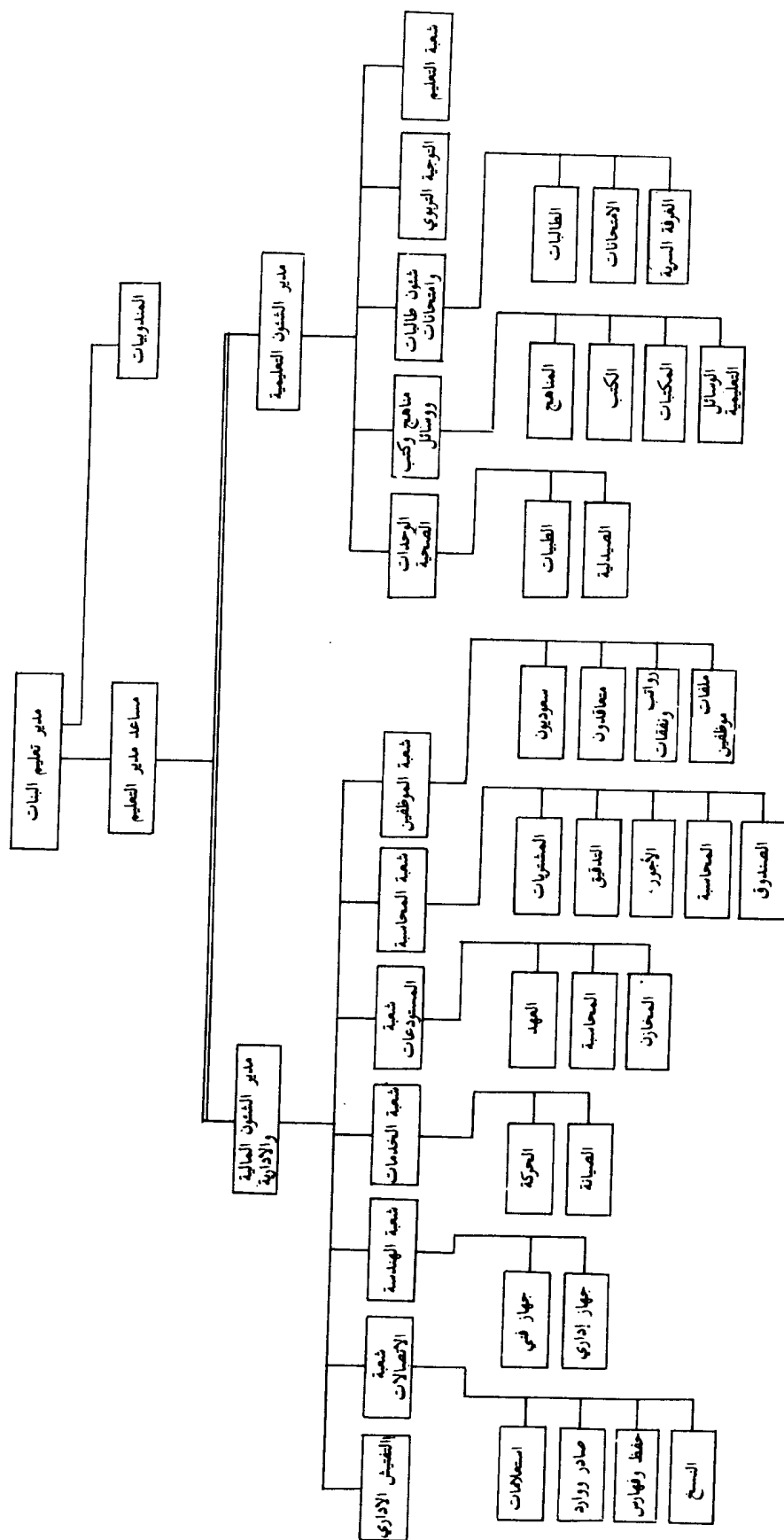
ويعاون مدير تعليم البنات مديراً مساعداً للتعليم ومديراً للشئون التعليمية ومديراً للشئون المالية والادارية. ويتبع مدير الشئون التعليمية ومدير الشئون الادارية عدداً من الشعب والوحدات الادارية بينها شكل ٢-٤ الذي يوضح الخارطة التنظيمية لادارات التعليم بالمناطق التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات.

٤-٤ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني

كانت وزارة المعارف مسئولة عن ادارة التعليم الفني بفروعه الثلاثة الصناعي والتجاري والزراعي، كما كانت وزارة العمل والشئون الاجتماعية مسئولة عن الاشراف على برامج التدريب المهني، واستمر هذا الوضع حتى صدر المرسوم الملكي رقم م/٣٠ بتاريخ ١٠/٨/١٤٠٠ هـ (١٩٨٠م) بالموافقة على دمج مراكز التدريب والمعاهد التابعة لوزارة العمل والشئون الاجتماعية، والمعاهد الفنية التابعة لوزارة المعارف في مؤسسة واحدة مستقلة تتولى ادارة التعليم الفني ومسئولية التدريب المهني ولها صلاحيات مالية وادارية لتحقيق أهدافها في اطار السياسات العامة والخطط التي يحددها مجلس القوى العاملة^(٢٣).

وتعمل المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني على تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة لاعداد وتدريب القوى الوطنية المهنية والفنية واجراء البحوث العلمية لتطوير الكفاية الانتاجية^(٢٤).

شكل ٢ - ٤
الخارطة التنظيمية لإدارات التعليم بالمناطق التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات



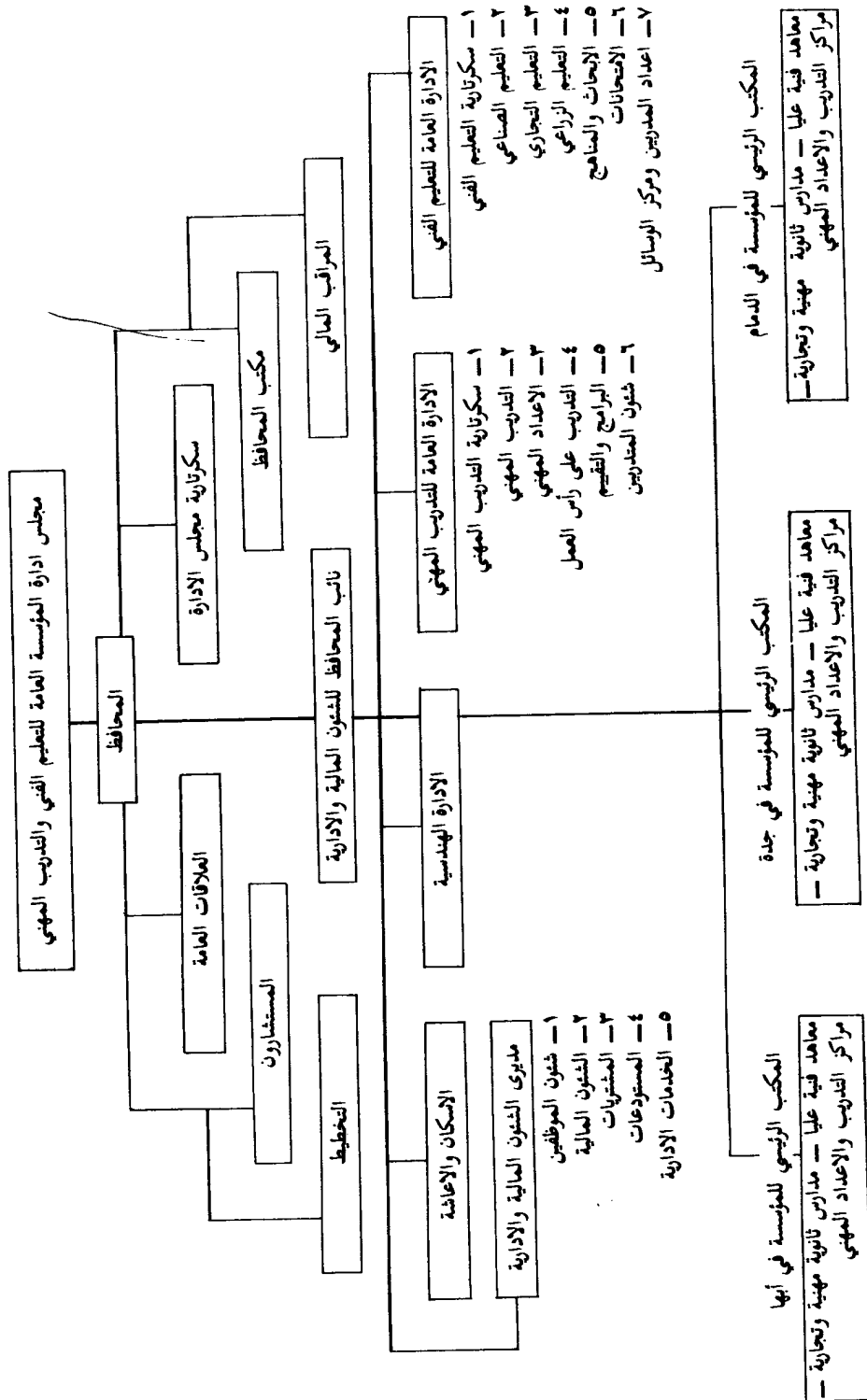
المصدر: وزارة المعارف، إحصاءات التعليم في المملكة ١٤٠٣/٤٠٢ هـ، مرجع سابق، ص ٢٣

وللمؤسسة مجلس أعلى لادارتها يتكون من وزير العمل والشئون الاجتماعية رئيساً، وعضوية كل من محافظ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، بالإضافة إلى وكيل وزارة العمل والشئون الاجتماعية، وأمين عام مجلس القوى العاملة، وممثل لكل من وزارة المعارف، والصناعة، والداخلية، على أن لا تقل مرتبة ممثلي الوزارات عن المرتبة الثانية عشرة. إلى جانب عضوين من ذوى الخبرة من القطاع الخاص يعينان بقرار من مجلس الوزراء بناء على اقتراح من وزير العمل والشئون الاجتماعية ويختص مجلس المؤسسة باقتراح السياسة العامة للمؤسسة، واصدار اللوائح، واتخاذ القرارات المختلفة الخاصة بنظام العمل بالمؤسسة، ووضع اللوائح الداخلية للمعاهد الفنية ومراكز التدريب التي تنظم الاعداد والتأهيل والتدريب، وتحدد برامج الدراسة ومدتها، وشروط الالتحاق بها، والامتحانات والشهادات، وقرار مشروع الميزانية الخاصة بالمؤسسة^(٢٥).

ويعين محافظ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بأمر ملكي بناء على اقتراح من وزير العمل والشئون الاجتماعية. ويتولى المحافظ ادارة وتصريف شئون المؤسسة، وتمثيلها في صلاتها بالهيئات والأشخاص الآخرين وأمام القضاء وتنفيذ قرارات مجلس الادارة ومباشرة ما يخوله اياه المجلس من اختصاصات وصلاحيات واقتراح اللوائح والقرارات التنفيذية بسير العمل بالمؤسسة. وللمحافظ أن يفوض جانباً من اختصاصاته إلى من يليه في السلم الاداري^(٢٦).

ويتبع المحافظ المراقب المالي والمستشارين، وسكرتارية مجلس ادارة المؤسسة، وادارة التخطيط، والعلاقات العامة ومكتب المحافظ. ويعاون المحافظ نائبه للشئون المالية والادارية. ويرتبط بنائب المحافظ الادارة العامة للتعليم الفني، والادارة العامة للتدريب المهني، والادارة الهندسية وادارة الاسكان والاعاشة، وادارة الشئون المالية والادارية. ويتبع كل ادارة من هذه الادارات مجموعة من الوحدات والمكاتب الادارية. وللمؤسسة ثلاثة مكاتب رئيسية في الدمام وجدة وأبها تقوم بالاشراف على المعاهد الفنية العالية، والمدارس الثانوية المهنية والتجارية ومراكز التدريب والاعداد المهني في هذه المناطق^(٢٧). ويوضح الشكل ٢-٥ الهيكل التنظيمي للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني.

شكل ٢ - ٥
الهيكل الإداري والتنظيمي للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني



المصدر: المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، التعليم الفني والتدريب المهني: طريق المستقبل، والمسيرة الناجحة، مرجع سابق، ص ١٣-١٤

٤-٥ وزارة التعليم العالي

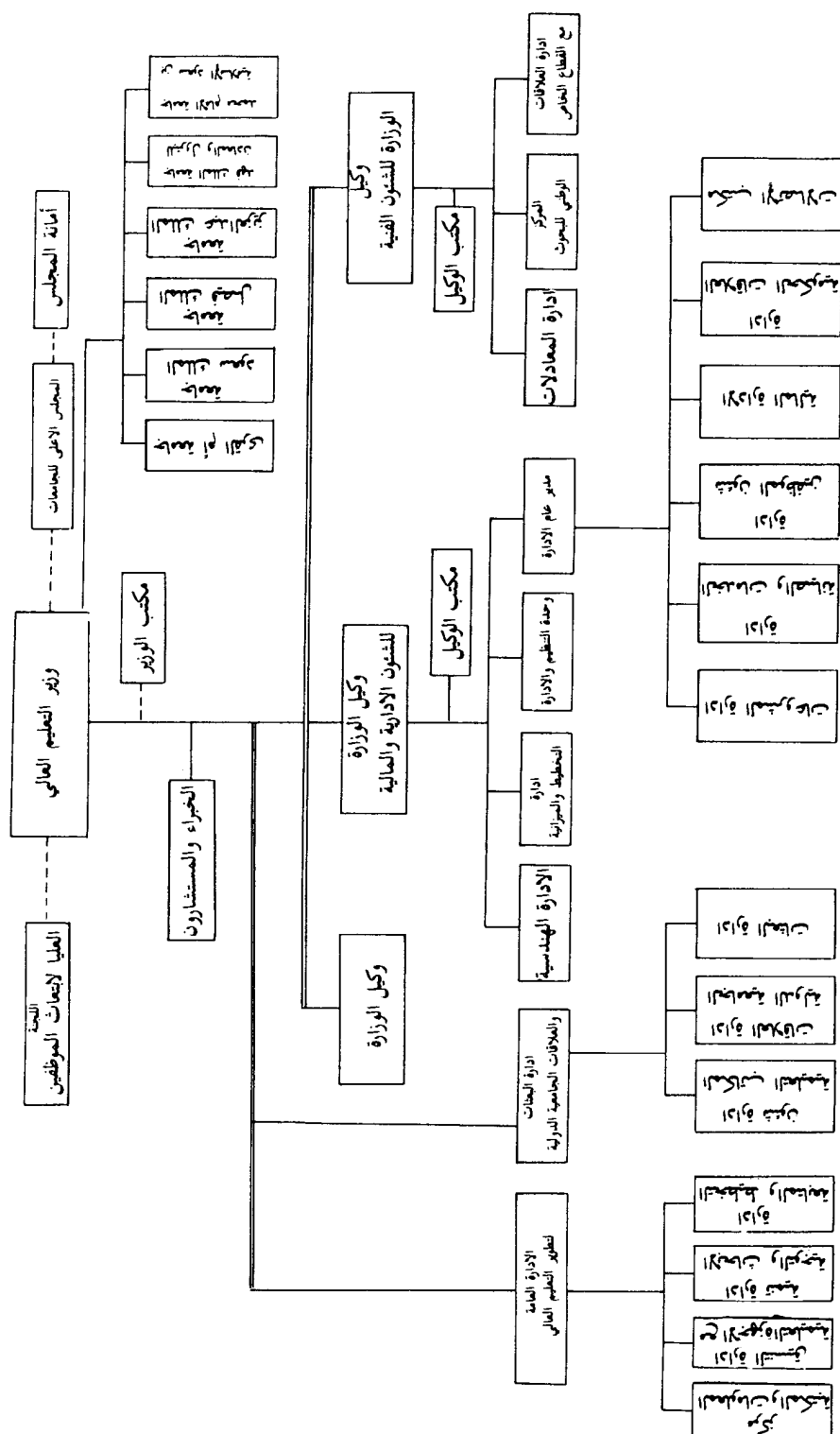
ظلت وزارة المعارف تشرف على التعليم العالي في المملكة العربية السعودية إلى أن أنشئت وزارة التعليم العالي بموجب المرسوم الملكي رقم ٢٣٦/١ وتاريخ ١٠/١٠/١٣٩٥هـ. وتحدد اختصاصاتها عام ١٣٩٦هـ في الاشراف والتخطيط والتنسيق والمتابعة والربط بين الاحتياجات التنموية الحالية والمستقبلية للمملكة وبين القوى البشرية المتاحة والممكنة، والاشراف على البعثات والعلاقات الجامعية الدولية والمكاتب التعليمية خارج المملكة^(٢٨).

ويتكون الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم العالي من وزير التعليم العالي الذي يأتي في قمة الهرم الاداري، ويرتبط به مباشرة المجلس الأعلى للجامعات، وأمانة المجلس، واللجنة العليا لابتعاث الموظفين، وعدد من الخبراء والمستشارين. كما يرتبط بوزير التعليم العالي كل من الادارة العامة لتطوير التعليم العالي، وادارة البعثات والعلاقات الجامعية الدولية. هذا بالإضافة إلى بعض المؤسسات الثقافية مثل: دار الملك عبدالعزيز، والندوة العالمية للشباب الاسلامي، والمجلة العربية.

ويعاون وزير التعليم العالي في أداء مهمته ومسئوليته ثلاثة وكلاء وزارة يتبعهم عدد من الادارات هم: وكيل الوزارة للشئون الفنية ويشرف على المركز الوطني للبحوث وادارة المعادلات وادارة العلاقات مع القطاع الخاص، ووكيل الوزارة للشئون الادارية والمالية ويشرف على وحدة التنظيم والادارة وادارة التخطيط والميزانية والادارة الهندسية، ومدير الادارة الذي يتبعه ادارة المشروعات ومكتب الاتصالات والادارة المالية وادارة شئون الموظفين وادارة الخدمات والصيانة وادارة العلاقات الحكومية. وهذه الادارات يوضحها الشكل التخطيطي رقم ٢-٦.

وتعتبر الأمانة العامة للمجلس الأعلى للجامعات من أبرز الادارات في الهيكل التنظيمي الاداري لوزارة التعليم العالي. فهي السلطة العليا في الجهاز الاداري لكل جامعة من جامعات المملكة. وتضم مدراء الجامعات وبعض كبار رجال الدولة وبعض المستشارين الذين ترى الحكومة فيهم أنهم من أهل الرأي والمشورة. ويقوم مجلس الأمانة بالاعداد والتنسيق وتحقيق التكامل وتبادل الخبرات واجراء البحوث والدراسات المتعلقة بالتعليم العالي. كما تهتم بالعناية بالتراث الإسلامي وتنشيط حركة التأليف والنشر وتقديم الحوافز المناسبة لاهياء حركة الترجمة، وتقوية الاتصالات بين مختلف الجامعات^(٢٩).

الهيكـل التنظيمي
الاداري لوزارة التعليم العالي



المصدر: وزارة المعارف، احصاءات التعليم في المملكة العربية السعودية ١٤٠٣/٤٠ هـ مرجع سابق، ص ٣٥

وتعد وكالة الوزارة للشئون الفنية من أهم الأجهزة الادارية بوزارة التعليم العالي، وتقوم بتمثيل مؤسسات التعليم العالي وطلابه لدى جميع الوزارات والمصالح ذات العلاقة داخل المملكة وخارجها. كما تختص بتشكيل اللجان الفنية والادارية للنظر في المشكلات والموضوعات المشتركة بين الجامعات، واعداد الدراسات اللازمة لربط برامج التعليم العالي ومناهجه بحاجات المجتمع التنموية وتقديم المنح للناهين من أبناء العالم الإسلامي لدراسة الدكتوراه في مختلف فروع المعرفة، وعقد الاتفاقيات الدولية مع الجامعات ذات السمعة والبرامج الأكاديمية الممتازة لابتعاث الطلاب إليها، وتبادل الأساتذة واجراء البحوث المشتركة معها^(٣٠).

وتقوم وكالة الوزارة للشئون المالية والادارية بتأمين حاجات الأجهزة الادارية الأخرى، وما يتعلق بها من شئون وظيفية أو مالية وذلك من خلال أجهزتها المختلفة.

ولتطوير التعليم العالي أنشأت الوزارة ادارة مستقلة تقوم بتخطيط ومتابعة احتياجات التعليم العالي في المملكة هي الادارة العامة لتطوير التعليم العالي. وتقوم هذه الادارة أيضاً بمتابعة منجزات الكليات والجامعات والتنسيق بين الأجهزة المختلفة، وتوفير المعلومات والبيانات والاحصائيات المتعلقة بالتعليم العالي. كما تولى الادارة عناية خاصة باجراء الأبحاث وترجمة الكتب في مجال التعليم العالي^(٣١).

والجامعات السعودية تتمتع باستقلال ذاتي في ادارة شئونها وتوجد بالمملكة سبع جامعات ترتبط ست جامعات منها بوزارة التعليم العالي، أما الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة فهي مرتبطة مباشرة بمجلس الوزراء^(٣٢).

ويتكون الهيكل التنظيمي لأية جامعة من الجامعات السعودية من مجلس الجامعة، ومدير الجامعة، ووكلاء الجامعة للشئون الفنية والمالية والادارية، وللدراسات العليا والبحث العلمي. بالإضافة إلى الكليات المختلفة، وعمادات القبول والتسجيل وشئون الطلاب والمكتبات.

ويتشكل مجلس الجامعة من مدير الجامعة، ووكلائها، وعمداء الكليات والعمادات الخاصة، بالإضافة إلى مجموعة من الأعضاء يتم اختيارهم من خارج الجامعة يمثلون بعض الأجهزة الأخرى في المجتمع التي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بالتنظيم الجامعي^(٣٣).

ويشرف المجلس العلمي على الأمور المتصلة بالتعيين والترقية والدراسات العلمية، والبحوث المتعلقة بأساتذة الجامعة والمحاضرين والمعيدين، ويضع اللوائح التنظيمية التي تكفل تطوير ودعم نجاح مهمة الجامعة الأكاديمية ويتشكل المجلس العلمي عادة من وكيل الجامعة للبحث العلمي وعضوية عدد من عمداء الكليات وأساتذة الجامعات وإداري الجامعة.

ويعد مدير الجامعة مسئولاً عن تنفيذ الأهداف والسياسات التي يضعها المجلس الأعلى للجامعات. ويشارك في أكثر من مجلس من مجالس الجامعة ويرتبط به مباشرة إدارة التخطيط والميزانية وإدارة المشاريع^(٣٤).

ويتكون الهيكل التنظيمي للكليات التابعة للجامعة من مجلس الكلية، وعميد الكلية الذي يعاونه وكيل أو أكثر بالإضافة إلى رؤساء الأقسام. ويتشكل مجلس الكلية من عميد الكلية، ووكيلها، ورؤساء الأقسام العلمية، وعدد من الإداريين والأساتذة. ويقوم المجلس بمناقشة مشكلات أقسام الكلية، وإصدار التوصيات بشأنها ورفعها إلى الجهات المسؤولة في الجامعة. ويتبع مجلس الكلية عدد من اللجان الفرعية الدائمة أو المؤقتة.

وتتشكل الأقسام العلمية من أعضاء هيئة التدريس بالقسم الحاصلين على درجة الدكتوراه. ويختار الأعضاء من بينهم رئيساً للقسم تمتد مدته لعامين وتجدد عضويته لعدد من الفترات ويقوم القسم بحل المشكلات الخاصة بالقسم، وإصدار التوصيات بشأنها. ويرتبط بمجلس القسم عدد من اللجان الدائمة أو المؤقتة التي ترفع توصياتها إلى مجلس القسم لاتخاذ ما يراه مناسباً بشأنها.

ويحتم النمط الجامعي في اتخاذ القرارات أن تنبع القرارات — خاصة الأكاديمية — من أصغر وحدة أكاديمية وهي القسم، وتندرج في السلم الهرمي الإداري إلى مجلس الكلية، ثم مجلس الجامعة، فالمجلس الأعلى للجامعات إذا استدعت الظروف. إذ أن هناك كثيراً من القرارات التي يمكن البت فيها من خلال القسم نفسه، وهناك بعض القرارات التي تحتم عرضها على مجلس الكلية أو الجامعة. هذا وتحدد اللوائح والتنظيمات صلاحيات كل من مجلس القسم ومجلس الكلية ومجلس الجامعة^(٣٥).

٥ - مشكلات ادارة التعليم السعودي

لقد أثبت التجارب التنموية أن الجانب الاداري من أهم الجوانب التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التفكير في تنفيذ خطط التنمية لأي قطاع من قطاعات التنمية سواء عسكرية كانت أو اقتصادية أو اجتماعية أو تربية. فالنظرة لرأس المال كمحور للتنمية نظرة تقليدية تلاشت من الأذهان، وأصبحت النظرة المعاصرة إلى التنمية نظرة مختلفة، محاورها: العنصر البشري، والادارة المؤهلة، والتوجيه السياسي المساعد على تحقيق التنمية. فنحن اذا نظرنا إلى التقدم والتخلف وهما الوجهان المتناقضان للحياة في عصرنا هذا، لوجدنا الفرق بينهما في الادارة. فالتقدم يعنى بالضرورة بلوغ مجتمع من المجتمعات حالة من الكفاية الادارية تمكنه من تعبئة موارده البشرية والمادية والعلمية في مختلف مجالات حياته أو بعضها على الأقل.. أما التخلف فمعناه استمرار قصور المجتمع عن تعبئة وتشغيل وتوجيه موارده بالمعدلات المرجوة وفق مستوى أهدافه ومتطلباته^(٣٦).

وعندما ننظر إلى واقع الادارة التعليمية في المملكة العربية السعودية فاننا نجد أنها بلا شك قد ساهمت مساهمة فعالة في ادارة وتوجيه وتطوير النواحي التعليمية، والتي أدت بدورها إلى تحديث المجتمع السعودي نسبياً ونقلته إلى مرحلة حضارية متطورة، إلا أن الادارة التعليمية في المملكة العربية السعودية — كغيرها من الادارات التعليمية في الدول النامية — تواجه عدداً من الصعوبات تحد من فعاليتها نظراً لحدثة النظام التعليمي السعودي وطبيعة العاملين فيه وامكانياته واطاره الاجتماعي والحضاري. وفيما يلي نناقش أهم المشكلات التي تواجه الادارة التعليمية في المملكة العربية السعودية.

٥-١ مركزية الأنظمة الادارية التعليمية

تعتبر المركزية من أبرز سمات ملامح الادارة التعليمية في المملكة. فالمركزية شيء متوارث في التنظيم الاداري في المملكة، ولذلك جاءت الأنظمة العامة مركزية في اتجاهاتها ونصوصها على الرغم من أن الاتجاهات الحديثة تدعو إلى مبدأ اللامركزية في ادارة المؤسسات العامة^(٣٧). ومن التحليل السابق لادارة نظام التعليم السعودي يتضح لنا أن المسؤولين الاداريين في المناطق التعليمية ليس لهم سلطات تخطيطية تذكر كما أنها غير مستقلة من الناحية المالية والادارية، وتشبه بعضها البعض من الناحية التنظيمية، ومسئولياتها الأساسية تنحصر في تنفيذ قرارات السلطات الادارية العليا بوزارة المعارف والرئاسة العامة لتعليم البنات^(٣٨).

٥-٢ تضخم الجهاز الاداري

نتيجة لازدياد عدد المقبولين في مدارس التعليم العام، اتجه النمو في إعداد الاداريين إلى الناحية الكمية دون الكيفية مما أدى إلى تضخم أعداد الموظفين الاداريين في المؤسسات التربوية بدرجة أدت إلى الاخلال بنسبهم في هيكل العمالة التعليمية الأمر الذي أدى إلى ارتفاع تكاليف العمل الاداري داخل ميزانيات التعليم^(٣٩). وهذه الزيادة في أعداد الاداريين أدت إلى ايجاد نوع من البطالة الادارية المقنعة التي ستؤثر على النظام الاداري للسنوات المقبلة إذ أن التخلص من بعض العمالة الادارية أو الاستفادة منها في مجالات أخرى قد لا يكون أمراً ميسوراً. وبغض النظر عن الأسباب التي أدت إلى توسع الأعمال الادارية في القطاعات التربوية وغيرها، فيكفي القول بأن هذه الظاهرة أثرت سلباً على عدد من النواحي التربوية الميدانية، إذ أن المخصصات للوظائف الادارية استنفذت كثيراً من المخصصات المالية التعليمية التي كان بالامكان استغلالها في أوجه تنمية تربوية مختلفة.

٥-٣ قلة القيادات التربوية المؤهلة

تعاني الادارة التعليمية في المملكة العربية السعودية من عجز واضح في المؤهلين تربوياً ومهنياً للقيام بأعباء ومسؤوليات الادارة التعليمية في المناطق المختلفة، إما بسبب صعوبة الحصول على المؤهلين، وإما بسبب استقطاب مؤسسات القطاع الحكومي والخاص لهذه الكفاءات، وإما لعدم توفر الحوافز المالية والمعنوية التي تشجع العناصر الادارية المؤهلة للاقبال على العمل في مجال الادارة التعليمية. لذلك نجد أن كثيراً من القائمين على ادارات التعليم ليسوا من بين المتخصصين أو المعدين إعداداً تربوياً. وهذا بلاشك ينعكس سلباً على أدائهم لرسالتهم التربوية.

وهذا القصور في كفاءة واعداد القائمين على المسؤوليات الادارية التربوية، لم يصاحبه اعداد برامج تدريبية كافية ومناسبة لهؤلاء المسؤولين للرفع من كفاءتهم ومهاراتهم وخبراتهم واتجاهاتهم. فالنظرة الميدانية لبرامج التدريب المقدمة تشير بأن هذه البرامج تتصف بقصور أساليبها «لاعتمادها على كفاءة وافدة غير مستوعبة للظروف البيئية والادارية في المملكة، مما ينتج عنه اعتماد برامج وأساليب في التدريب لا تتناسب مع البيئة المحلية وواقعها ومتطلباتها»^(٤٠). ومع ذلك فإن جانب القصور في برامج اعداد القيادات التربوية قد يعزى لعدة أسباب أخرى من بينها عدم جدية المتدربين ونظرتهم القاصرة لبرامج التدريب، أو لقصر فترة التدريب الذي تحكمه نواح مالية وفنية، أو لسبب طغيان الجوانب النظرية على برامج التدريب وخاصة تلك التي تقدم في كليات التربية والمعاهد المتخصصة.

٥-٤ قصور التقنية الادارية

نظراً لما تقوم به المعلومات من دور حيوي في التكنولوجيا الادارية الجديدة، فقد تطورت أساليب وأدوات جمعها ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها، واستخدامها في مختلف الوظائف الادارية. وإذا نظرنا إلى واقع معالجة المعلومات من قبل الادارات التعليمية السعودية على كافة المستويات — باستثناء بعض الوحدات الادارية التابعة للجامعات وبعض القطاعات التربوية — يتبين لنا أن أسلوب معالجة المعلومات لا زال بسيطاً وتقليدياً. خاصة في حفظ السجلات والوثائق التي تضم أسماء المدرسين والعاملين والمدارس ورواتب الموظفين وبعض البيانات الخاصة بالميزانية والانفاق، ومجموعة القوانين واللوائح والقرارات. وهذه الأساليب في معالجة المعلومات وحفظها وتبويبها تسبب إرباك العاملين والمراجعين لصعوبة استرجاع المعلومات المطلوبة وكثرة ضياعها وسهولة تسربها، وارتفاع كلفة تخزينها.

٥-٥ قصور الاهتمام بالبحث العلمي لتطوير الجوانب الادارية

إن التطور في الهياكل والسياسات والتنظيمات الادارية التربوية ليس عملية عشوائية تحدث بالصدفة أو حسب الرغبة، وإنما ينبع في الأصل من الدراسات والأبحاث العلمية. ومن الملاحظ أن هناك قصوراً في مجال الدراسات الخاصة بتطوير الهياكل والدراسات التربوية التي يحتاجها صانع القرار حتي يتمكن من احداث التغيرات الادارية اللازمة لادارة النظام التعليمي بفعالية.

إن المشاكل الآتفة الذكر ليست هي المشاكل الوحيدة التي تواجه الادارة التعليمية في المملكة العربية السعودية، إذ توجد كثير من المشكلات التي يتصل بعضها بالمدرسين وتأهيلهم، والطلاب ومشاكلهم، وأولياء الأمور وسلبياتهم، والمباني المدرسية وعدم مناسبتها إلى غير ذلك من المشكلات التي تواجه ادارة التعليم وتحد من كفاءتها. ومهما يكن من أمر فإن هذه الصعوبات الادارية التربوية لا يمكن أن تحل بطريقة سحرية، إذ أن علاجها يتطلب جهداً ووقتاً وتعاوناً بين جميع القائمين والمستفيدين من الخدمات التربوية.

٦- تمويل النظام التعليمي السعودي

نصت سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية على أن الدولة هي المسؤولة عن تمويل التعليم، وأن التعليم بكافة أنماطه ومراحلته مجاني لجميع المواطنين والوافدين. ويستثنى من ذلك برامج التعليم الأهلي التي تستلزم دفع رسوم دراسية للجهات المالكة. وتقوم الدولة - ممثلة في القطاعات التعليمية المختلفة - بمساندة ومؤازرة مؤسسات التعليم الأهلي مادياً ومعنوياً للقيام بمسئولياتها التعليمية، ولولا الدعم الحكومي للتعليم الأهلي لارتفعت رسومه المدرسية.

ويحتل القطاع التعليمي مكانة متميزة بين القطاعات التنموية المختلفة في المملكة. وهذه المكانة تتمثل في ضخامة المخصصات المالية التي تخصصها الدولة لهذا القطاع. ونظرة خاطفة على تطور ميزانية التعليم في المملكة تبين أن الدولة خصصت ١٣٠ ألف ريال من ميزانيتها عام ١٩٤٥م لحقل التعليم بنسبة ٦٥٪ من ميزانية الدولة، ثم قفزت هذه المخصصات إلى ١٢٢ مليون ريال في عام ١٩٦٠م بنسبة ١٦٥٪، ثم ارتفعت المخصصات المالية إلى ١٦ بليون ريال عام ١٩٨٠م تمثل ١٠٢٪ من ميزانية الدولة. ويختلف توزيع المخصصات المالية بين الجهات المشرفة على التعليم، كما يختلف توزيعها بين بنود الانفاق المختلفة والجدول ٢-١ يوضح الموازنة الشاملة للتعليم موزعة على السلطات المشرفة على التعليم وعلى أوجه الانفاق على التعليم.

ومن الجدول يتضح أن وزارة المعارف تنال أكبر نسبة من مخصصات الانفاق التعليمي حيث بلغت مخصصاتها ٤١٦٪، ٣٩٩٪، ٤٣٨٪ من جملة مخصصات التعليم في السنوات الثلاثة على التوالي وذلك لأنها تشرف على أكبر قطاع تعليمي. كما يلاحظ أن مخصصات تعليم البنات في مدارس الرئاسة العامة لتعليم البنات ارتفعت من ٢١٨٪ عام ١٤٠٤هـ إلى ٢٤٩٪ عام ١٤٠٦هـ. ويبين الجدول أيضاً أن هناك انخفاضاً طفيفاً في ميزانية التعليم في السنوات الأخيرة حيث نقصت من ٢٩ بليون ريال عام ١٤٠٤/١٤٠٥هـ إلى ٢٣٨ بليون ريال عام ١٤٠٥/١٤٠٦هـ وذلك بسبب الانخفاض الذي شهدته الميزانية العامة للدولة بسبب انخفاض أسعار البترول في السوق العالمية، كما أنه يمكن تفسير انخفاض ميزانية التعليم في ضوء تطبيق سياسة ترشيد

جدول ٢ - ١
الموازنة الشاملة للتعليم حسب السلطات للأعوام الثلاثة ١٤٠٣/١٤٠٢ هـ
بملايين الريالات

(١٩٨٦/٨٥ م) ١٤٠٦/٠٥ هـ				(١٩٨٥/٨٤ م) ١٤٠٥/٠٤ هـ				(١٩٨٤/٨٣ م) ١٤٠٤/٠٣ هـ				السلطة التعليمية
% لجملة مخصصات التعليم	جملة	رواتب ومصروفات إدارية	مخصصات التعليم	% لجملة مخصصات التعليم	جملة	رواتب ومصروفات إدارية	مخصصات التعليم	% لجملة مخصصات التعليم	جملة	رواتب ومصروفات إدارية	مخصصات التعليم	
٤٣,٨	١٠٤٢٧	١٧٣٥	٨٦٩٢	٣٩,٩	١١٥٩٢	٢٢٠٥	٩٣٨٧	٤١,٦	١١٣٦٧	٢١٥١	٩٢١٦	وزارة المعارف
٢٤,٩	٥٩١٦	٧١٨	٥١٩٨	٢٠,٧	٦٠١٢	٧٧٠	٥٢٤٢	٢١,٨	٥٩٦٣	٨٥٩	٥١٠٤	الرئاسة العامة لتعليم البنات
٢٧,٦	٦٥٤٢	٢٢٩١	٤٢٥١	٣٤,٩	١٠٥٠	٥١٩٠	٤٩٦٠	٣٢,٠	٨٧٦٧	٣٢٦٩	٥٤٩٨	والتعليم العالي والجامعي
٣,٨	٩٢٢	٣٥٥	٥٦٧	٤,٥	١٣١٠	٦٦٠	٦٥٠	٤,٦	١٢٥٣	٥١٠	٧٤٣	المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
١٠٠	٢٣٨٠٧	٥٠٩٩	١٨٧٠٨	١٠٠	٢٩٠٦٤	٨٨٢٥	٢٠٢٣٩	١٠٠	٢٧٣٥٠	٦٧٨٩	٢٠٥٦١	المجموع

المصدر: وزارة المعارف، تطور التعليم في المملكة العربية السعودية: تقرير مقدم إلى مؤتمر التربية الدولي الدورة ٤٠، اعداد مركز المعلومات بالتعاون مع اللجنة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم، الرياض، ١٤٠٦ هـ، ص ٣٠.

الانفاق التي بدأت الدولة في انتهاجها، وفي ضوء اكتمال عدد كبير من البنى التربوية التحتية.

وعند مقارنة مخصصات التعليم بالنسبة إلى الميزانية العامة للدولة يتضح لنا أن هناك زيادة في النسب المئوية لمخصصات التعليم من اجمالي الميزانية العامة اذ ارتفعت من ١٠.٥٪ عام ١٤٠٣هـ / ٤٠٣ إلى ١١.٩٪ عام ١٤٠٦هـ / ٤٠٥ (٤١).

وتشير الخطة الرابعة للتنمية بالمملكة العربية السعودية (١٤٠٥ - ١٤١٠هـ) بوضوح إلى عناية الدولة بالبرامج التعليمية، ويوضح الجدول ٢-٢ توقعات خطة التنمية الرابعة لنفقات برامج التعليم العام موزعة على برامج التعليم المختلفة وبين الجهة المشرفة على التعليم.

صيانة (البنية) والمرافق

ومن الجدول يتضح أن المخصصات التعليمية تصرف على ثمان أوجه تربوية هي: الادارة والتنظيم / العملية / التربوية / تطوير الجهاز الوظيفي / التطوير التربوي / وخدمات الطلاب والأنشطة غير الصفية. كما يوضح الجدول أن نفقات العملية التعليمية تستحوذ على ٦٢٪ من جملة الانفاق المتوقع على التعليم العام خلال سنوات الخطة، وبلي ذلك المباني حيث اختصت بنسبة ١٣٪ تقريباً من جملة الانفاق المتوقع على التعليم، ثم الخدمات المخصصة للطلاب حيث اختصت بنسبة ٧.٥٪ من جملة الانفاق المتوقع على التعليم العام خلال سنوات الخطة الرابعة للتنمية.

ويوضح الجدول ٢-٣ توقعات خطة التنمية الرابعة لنفقات برامج التعليم العالي موزعة على البرامج المختلفة، وبين الجامعات ووزارة التعليم العالي، ووكالة الرئاسة لكليات البنات.

ويتضح من الجدول أن المخصصات التعليمية تصرف على سبع أوجه تربوية هي: الادارة والتنظيم، والتدريس والبحوث، وتطوير الجهاز الوظيفي، والخدمات الطلابية، والتطوير النوعي، والمباني، والصيانة. كما يوضح الجدول أن نفقات التدريس والبحوث تستحوذ على ٣٨٪ تقريباً من جملة المبالغ المتوقعة للانفاق على التعليم العالي خلال سنوات الخطة الرابعة للتنمية. وبلي ذلك مباشرة المباني بنسبة ٢٤٪ تقريباً، والخدمات الطلابية بنسبة ٢٣٪ تقريباً.

١٨

جدول ٢ - ٢
توقعات الانفاق على التعليم العام
خلال سنوات خطة التنمية الرابعة بالمملكة
(١٤٠٥ - ١٤١٠ هـ)
(ملايين الريالات)

البرنامج	وزارة المعارف	الرئاسة العامة لتعليم البنات	اجمالي التعليم العام	النسبة المئوية للبرنامج
١ الإدارة والتنظيم	٣٥٠٢	١٥٤١	٥٠٤٣	٥٩%
٢ العملية التعليمية	٣٣٨٨٧	١٨٩٩٧	٥٢٨٨٤	٦٢١%
٣ تطوير الجهاز الوظيفي	١٥١٧	١٠٢٧	٢٥٤٤	٢٩%
٤ التطوير التربوي	٢٤١٥	١٢٨٤	٣٦٩٩	٤٣%
٥ خدمات الطلاب	٤٠٣٦	٢٣١٠	٦٣٤٦	٧٥%
٦ الأنشطة غير الصفية	٢٠٢٣	٥١٣	٢٥٣٦	٢٩%
٧ والثقافية	٠٧٢٥	٠٥٥٠	١٢٧٥	١٥%
٨ صيانة المرافق التعليمية المباني	٨٤٩٦	٢٤٠٨	١٠٩٠٤	١٢٩%
المجموع	٥٦٦٠١	٢٨٦٣٠	٨٥٢٣٢	١٠٠%

المصدر: وزارة التخطيط، خطة التنمية الرابعة ١٤٠٥ - ١٤١٠ هـ، الرياض، ص ٣٠٠

جدول ٢ - ٣

توقعات الانفاق على التعليم العالي خلال سنوات خطة التنمية الرابعة
بالمملكة ١٤٠٥ - ١٤١٠ هـ (ملايين الريالات)

النسبة المئوية للبرنامج	المجموع	جامعة أم القرى	جامعة الإمام محمد بن سعود	الجامعة الإسلامية	جامعة الملك فيصل	جامعة الملك عبدالعزيز	جامعة الملك سعود	وكالة الرئاسة لكتليات البنات	وزارة التعليم العالي	البرنامج
٦,٧	٢٧١٨,٧	٢٤٠,٩	٢٧٤,٥	٩٠,٥	٢٤٦,٨	٤٦٤,٥	٧٥٠,٨	١٥٤,٢	٢٥٢,٥	١ الإدارة والتنظيم
٣٧,٩	١٥٢٩٩,٥	١١٦٠,١	١٩٦٥,٠	٨٦٨,١	١٣٥٧,١	٢٩٠٠,٤	٤٤١٤,١	١١٦٥,٦	٩٤,٧	٢ التدريس والبحوث
٥,١	٢٠٤٤,٩	٢٠٥,٩	٢٤١,٤	٣٠,٠	١٢٣,٥	٣٧٨,٦	٥٠٧,٨	٧٣,٩	٢٢٧,٨	٣ تطوير الجهاز الوظيفي
٢٢,٨	٩١٧٦,٧	٥١٢,٤	١٢٦٣,٧	٢٩٣,٨	٢٨٦,٩	١١٩٨,٥	٢٢٤٠,٥	٥١٠,٣	٢٥٢٣,٤	٤ الخدمات الطلابية
٠,٤	١٥٣,١	٢٠,٠	١٥٠,٠	١٠,٠	٢٠,٠	٢٣,٠	٢٥١,٠	٢٠,٠	—	٥ التطوير النوعي
٣,٣	١٣٥٧,٠	٢٥٠,٠	٥٥٠,٠	٥٦,٠	١٢١,٠	١٣٩,٠	٥٩١,٠	٢٥٠,٠	٢٥٠,٠	٦ الصيانة
٢٣,٨	٩٥٤١,٨	٧٠٩,٦	١٦٤٧,٩	٩٣٢,٨	٣١٤,٣	٣١٦٣,٠	١١٢٩,٠	١١٣٢,١	٣٠,٩	٧ المباني
١٠٠,٤	٢٩١١,٧	٢٨٧٣,٩	٥٤٦٢,٥	٢٨١,٢	٢٤٦٩,٦	٨٢٦٧,٠	٩٦٥٢,٣	٣٠٨١,١	٣١٥٤,٣	المجموع

المصدر: المصدر السابق، ص ٣١٤.

ويوضح الجدول ٢ - ٤ توقعات الانفاق على التعليم الفني والتدريب المهني خلال سنوات الخطة الرابعة للتنمية بالمملكة موزعة على البرامج التعليمية المختلفة. ويتضح من الجدول أن الانفاقات المخصصة للتشغيل والادارة استحوذت على ٤٣٪ تقريباً من جملة الانفاقات المتوقعة خلال سنوات الخطة على التعليم الفني والتدريب المهني. تليها مباشرة المبالغ المخصصة للمشاريع الإنشائية وذلك لحدثة عهد المؤسسة وضرورة استكمال مشاريعها الإنمائية. ولا يزال التدريب المهني والتعليم الفني يختص بنسبة بسيطة من المخصصات المالية إذ لا تزال نسبة كل منهما أقل من ٧٪ تقريباً.

جدول ٢ - ٤

توقعات الانفاق على التعليم الفني والتدريب المهني
خلال سنوات خطة التنمية الرابعة بالمملكة
(١٤٠٥ - ١٤١٠ هـ)
(بملايين الريالات)

البرنامج	المخصصات المالية	النسبة المئوية
التدريب المهني	٤٣١٧٩	٦٦
التعليم الفني	٤٤٩٤٤	٦٨
تطور المؤسسة	٩٤٨٦٥	١٤٤
المشاريع الانشائية	١٩٣١٢٢	٢٩٣
التشغيل والادارة	١٨٢٤٩٠	٤٢٩
اجمالي الميزانية	٦٥٨٦٠٠	١٠٠٪

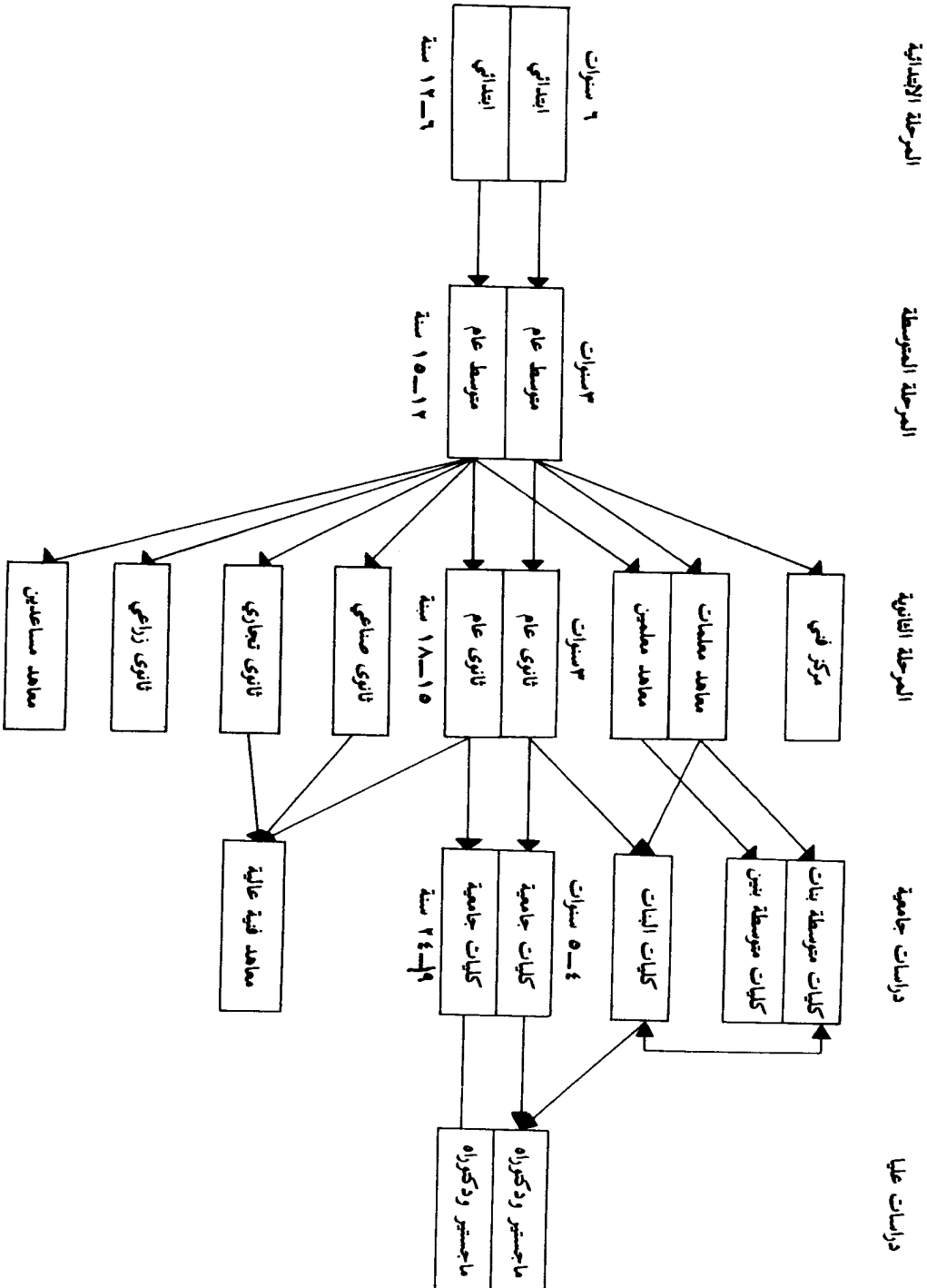
وتقوم السلطات التعليمية السعودية المختلفة إلى جانب توفير التعليم المجاني، ومساعدة أنظمة التعليم الأهلي، بصرف مكافآت مالية شهرية للدارسين في مراحل التعليم العالي ودور المعلمين والمعلمات، ومعاهد التعليم الفني والتدريب المهني، وبعض المغتربين والدارسين في الخارج والمحتاجين المقعدين في التعليم العام، والتعليم الخاص، والدارسين في المعاهد والكليات الفنية. ولا شك أن امكانيات الدولة وعائداتها البترولية الضخمة مكنتها من انتهاج هذه السياسة في تمويل التعليم ودعمه.

٧ - السلم التعليمي في المملكة

إن دراسة الهيكل التنظيمي للمراحل التعليمية في المملكة العربية السعودية تبين أن النظام التعليمي ينتهج نمط ٦-٣-٣ أي ست سنوات للتعليم الابتدائي، وثلاث سنوات للتعليم المتوسط، وثلاث سنوات للتعليم الثانوي. وهذا النمط في تنظيم السلم التعليمي أعم الأشكال وأكثرها شيوعاً في الوطن العربي. فهو مطبق في عدة بلدان عربية هي: المملكة العربية السعودية، قطر، الجمهورية اليمنية، البحرين، سوريا، الاردن، مصر، العراق، ليبيا، موريتانيا، والامارات العربية، وسلطنة عمان.

ويتضمن الهيكل التنظيمي للتعليم السعودي أنماطاً مختلفة من التعليم إلى جانب التعليم العام. فهناك التعليم ما قبل المدرسي الذي يشتمل على ثلاث مستويات هي: الحضانة، والروضة، والتمهيدى، وهناك أيضاً التعليم الفني الذي يشتمل على مستويين هما: المرحلة الثانوية والتعليم العالي. وهناك أيضاً التعليم العالي في الكليات الجامعية والمعاهد العليا ويؤهل لدرجات البكالوريوس، والماجستير، والدكتوراه. ويتضمن الهيكل التنظيمي للتعليم السعودي أيضاً التعليم الخاص وتعليم الكبار. والشكل (٢-٧) يوضح هيكل النظام التعليمي السعودي. كما أن الفصول التالية ستُخصص لمناقشة أنماط ومراحل التعليم السعودي المختلفة.

شكل ٢ - ٧
 السلم التعليمي في المملكة العربية السعودية ١٤٠٥ هـ



مراجع الفصل الثاني

- (١) صلاح: عبدالحميد مصطفى، الادارة المدرسية في ضوء الفكر التربوي المعاصر، الرياض، دار المريخ للنشر، ١٤٠٢هـ (١٩٨٢م) ص ٥.
- (٢) المرجع السابق، ص ٤.
- (٣) حسن عبدالله محضر، الجديد في الادارة المدرسية، جدة، دار الشروق ١٤٠٣هـ (١٩٨٣م) ص ١٩.
- (٤) المرجع السابق، ص ٨١.
- (٥) منصور حسين، ومحمد مصطفى زيدان، سيكلوجية الادارة المدرسية والاشراف التربوي، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٧٦م، ص ٩-١٠.
- (٦) محمد منير مرسى، الادارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، عالم الكتب، ١٩٧٧م، ص ٣٢.
- (٧) أحمد منير مصلح، نظم التعليم في المملكة العربية السعودية والوطن العربي دراسة نظرية، وتحليل مقارن لنظم التعليم العربي ومشكلاته، الرياض، عمادة شئون المكتبات جامعة الملك سعود، ١٤٠٢هـ (١٩٨٢م) ص ١٤٠.
- (8) Lauglo. J. & Mclean, M. The Control of Education, International Perspective on the Centralization - Decentralization Debate. London, Heinemann Educational Books for the Institute of Education, University of London, 1985, PP. 10-52.
- (٩) وزارة الاعلام، قصة التعليم في المملكة العربية السعودية: خصائص وأرقام، الرياض، ١٣٩١هـ (١٩٧١م) ص ٦-٨.
- (١٠) عبدالوهاب أحمد عبدالواسع، التعليم في المملكة العربية السعودية بين واقع حاضره واستشراق مستقبله، جدة، تهامة للنشر، ١٤٠٣هـ (١٩٨٣م)، ص ٢٦ - ٢٧.
- (١١) حمد بن ابراهيم السلوم، الادارة التعليمية في المملكة العربية السعودية، الكتاب الأول، الرياض، ١٤٠٦هـ، ص ١٣٣-١٣٤.
- (١٢) عبدالرحمن صالح عبدالله، تاريخ التعليم في مكة المكرمة، الرياض، دار الفكر للنشر، ١٣٩٢هـ (١٩٧٢م) ص ٨٩-٩٠.
- (١٣) حمد بن ابراهيم السلوم، مرجع سابق، ص ١٣٥-١٤٠.
- (١٤) المرجع السابق، ص ١١٣.
- (١٥) سليمان عبدالله الحقييل، الادارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، الرياض، مطابع بحر العلوم، ١٤٠٣هـ، ص ٢٩٢.
- (١٦) المرسوم الملكي رقم م/٢٢ وتاريخ ١٣٩٢/٦/٩هـ مجلس الوزراء، الرياض، ١٣٩٢هـ.
- (١٧) صلاح عبد الحميد مصطفى، مرجع سابق.
- (١٨) وزارة المعارف، قرار وزارى رقم ٨/٣٥٢٠/٥/٥/٤٢ بتاريخ ١٤٠٣/٨/٢٧هـ بشأن صلاحيات مديري تعليم البنين بالمناطق، الرياض، ١٤٠٣هـ.
- (١٩) حمد بن ابراهيم السلوم، مرجع سابق، ص ٢٢٩.
- (٢٠) المرجع السابق، ص ٢٢٧-٢٢٨.

- (٢١) الرئاسة العامة لتعليم البنات، القرار الإداري للرئيس العام لتعليم البنات رقم ١/٣٣٩ بتاريخ ١٤٠٤/٣/٢١هـ، الرياض، ١٤٠٤هـ.
- (٢٢) حمد بن إبراهيم السلوم، مرجع سابق، ص ٢٦١-٢٦٢.
- (٢٣) أحمد منير مصلح، مصدر سابق، ص ٣٧٦.
- (٢٤) المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني: التعليم الفني والتدريب المهني، طريق المستقبل والمسيرة الناجحة، الرياض، دار المالك للنشر، ١٤٠٥هـ (١٩٨٥م) ص ٣١.
- (٢٥) محمد علي المرصفي، التعليم الضناعي في المملكة العربية السعودية، جدة، شركة عكاظ للنشر والتوزيع، ١٤٠٤هـ، ص ٦١-٧٥.
- (٢٦) حمد بن إبراهيم السلوم، مرجع سابق، ص ٣٩١.
- (٢٧) المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، التعليم الفني والتدريب المهني: طريق المستقبل والمسيرة الناجحة، الرياض، ١٤٠٥هـ، ص ٩٧-١٠٢.
- (٢٨) الأمر الملكي رقم ٢٣٧/١ في ١٠/٨/١٣٩٥هـ، مجلس الوزراء، الرياض.
- (٢٩) وزارة التعليم العالي، التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: التقرير الدوري الثالث، الرياض، ١٤٠٥هـ (١٩٨٥م) ص ٣٥-٤٢.
- (٣٠) المرجع السابق ص ٣٧ - ٤٢.
- (٣١) وزارة التعليم العالي، تطور التعليم العالي في المملكة العربية السعودية خلال عشر سنوات ١٣٩٠-١٤٠٠هـ، الرياض، ص ٤٥-٥٧.
- (٣٢) وزارة المعارف، تطور التعليم في المملكة العربية السعودية: عرض احصائي، الرياض، مركز المعلومات الاحصائية والتطوير التربوي، ص ٣٣.
- (٣٣) وزارة التعليم العالي، التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: التقرير الدوري الثالث، مرجع سابق، ص ٢٧٣-٢٩٢.
- (٣٤) هاني عبدالرحمن صالح، الادارة التربوية: بحوث ودراسات، عمان، مطابع دار الشعب، ١٩٧٩م، ص ٩٩-١٢٤.
- (٣٥) وزارة التعليم العالي، التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: التقرير الدوري الثالث، مرجع سابق، ص ٢٩٢-٢٩٤.
- (٣٦) محمد أحمد الغنام تجديد الادارة: ضرورة استراتيجية لتطوير النظم التربوية في البلدان العربية، التربية الجديدة، السنة الثالثة، العدد السابع، ديسمبر ١٩٧٥م، ص ١٧.
- (٣٧) ابراهيم محمد العواجي، واقع الادارة العامة في المملكة وأثر ذلك على التنمية: الاطار التطبيقي، بحوث ندوة أهمية الادارة للتنمية المنعقدة في معهد الادارة العامة، الرياض، ١٦-١٩ ربيع الثاني ١٣٩٨هـ، ص ٥٥.
- (٣٨) حمد بن إبراهيم السلوم، مرجع سابق، ص ١١٣-١١٤.
- (٣٩) محمد عبدالله المنيع، بعض الأساليب التقنية ومدى الاستفادة منها في الادارة التعليمية، مجلة دراسات تربوية، جامعة الملك سعود، المجلد الثالث، ١٩٨٦م، ص ٤.
- (٤٠) زكي حنوش، بعض الجوانب السلبية المؤثرة على تخطيط وإدارة التنمية المحلية، بحوث ندوة الادارة المحلية في المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الادارة، ٤-٧ شعبان ١٤٠١هـ، ص ١١٩.
- (٤١) وزارة المعارف، تطور التعليم في المملكة العربية السعودية، تقرير مقدم إلى مؤتمر التربية الدولي الدورة الأربعون اعداد مركز المعلومات بالتعاون مع اللجنة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم، الرياض ١٤٠٦هـ، ص ٣١.