

المحاضرة الثالثة في مقرر "الإدارة المدرسية والصفية وتشريعاتها"

كل ما سيردُ في هذا الملف مطلوب بالكامل

د. سلاف نعيم

## الفصل الثالث

### وظائف الإدارة المدرسية

#### مقدمة

تُعدّ وظائف الإدارة المدرسية المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف أبعادها ومستوياتها، فالغرض الأساسي من الإدارة هو تحقيق أهداف معينة عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين، كما أنها مسؤولة عن تحقيق أفضل النتائج بأفضل الطرق وبأقل جهد بشري ممكن. ونتيجة للبحوث والدراسات المتواصلة في العملية الإدارية وتحديد وظائفها، فقد اتجهت معظم البحوث والدراسات إلى تحديد مجموعة من الوظائف للعملية الإدارية في المدرسة وهي: التخطيط، التنظيم المدرسي، الاتصال، اتخاذ القرار، التوجيه، المتابعة، التقويم، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

#### أولاً - التخطيط:

إن التخطيط هو التفكير في المستقبل ووضع الاستراتيجيات التي تمكن المدير من تحقيق الأهداف الموضوعية، فالتخطيط يساعد في وضع جداول بأولويات العمل وتحديد المشكلات والعمل على حلها بأسرع وقت ممكن، وعندما يعرف مدير المدرسة ما عليه فعله يقوم بجمع المعلومات التي **تواجهه** للوصول إلى الأهداف الموضوعية، فيبحث عن الموارد التي يحتاجها، ويحدد إذا كانت هذه الموارد متوفرة؟ وتحديد الفترة التي تستغرقها تحقيق الأهداف؟ وتحديد الصعوبات التي يمكن أن تواجه العمل؟، ويتوفر تلك المعلومات المطلوبة يستطيع المدير وضع خطة أو إستراتيجية يسير عليها، ثم يقوم بعد

ذلك بتنظيم الموارد المطلوبة ، فالمدرسة التي تعرف اتجاه سيرها هي أكثر قابلية للوصول إلى أهدافها من تلك التي تعتمد على الصدفة.

### ١ - تعريف التخطيط :

تعددت وجهات النظر في تعريف التخطيط كوظيفة إدارية من وظائف الإدارة فقد عُرّف التخطيط بأنه نشاط ذهني منظم حول القرارات والأنشطة ذات العلاقة بالفرد أو الجماعة أو وحدة العمل أو المنظمة ذات العلاقة بالمستقبل.

ويرى "كونتز" Koantz أن التخطيط يشمل تحديد ما يجب عمله؟ وكيف يجب عمله؟ ومتى يمكن عمله؟، ومن الذي يقوم بالعمل؟، وهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه، وما هو المرغوب في الوصول إليه.

كما يُعرف بأنه إحدى وظائف المدير التي تتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج، وبالتالي فهو قرار يُحدد برنامج العمل في المستقبل لمؤسسة أو إحدى إدارتها.

والتخطيط هو عملية دراسة واختبار وسائل تنظيم و توجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق هدف معين، أو بمعنى آخر هو عملية اتخاذ قرارات تؤثر على مستقبل المدرسة. ويتوقف نجاح التخطيط على تحديد الأهداف ووضوحها وطرق جمع البيانات اللازمة لدراسة الخطة والتنفيذ والقدرة على التنبؤ بظروف المستقبل ووضع الحلول المناسبة لما قد ينشأ من صعوبات أمام التنفيذ. إلا أن التخطيط كأي عملية إدارية قد يؤدي إلى الفشل أو ضياع الجهد والمال إن لم يحاط سواء في الدراسة أو التنفيذ بالوسائل العلمية والدراسات والبحوث التي تتضمن قدر الإمكان تكامل الخطة وقدرتها على تحقيق الاحتياجات الضرورية وملائمتها لطبيعة البيئة المتغيرة ( حسين، ٢٠٠٦، ص ٢٩ ) .

والتخطيط كإحدى وظائف الإدارة يعني تعريف وتحديد أهداف المدرسة، واختيار السياسات، وتحديد الإجراءات وبلورة الطرائق التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف.

## ٢- فوائد التخطيط :

### للتخطيط فوائد عديدة نذكر منها :

- يوضح التخطيط الأهداف التي تسعى المنظومة إلى تحقيقها بالصورة التي تمكن كل فرد من الأفراد العاملين بها من معرفة ما تسعى إلى تحقيقه، وبالتالي يؤدي عمله بالصورة التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف.
- يساعد على تحديد المشكلات أو العقبات المتوقع حدوثها والناجمة عن التحضير للعمل في المستقبل، والذي يتصف بالتغيير وعدم التأكد وبالتالي الاستعداد لمواجهتها وتلافيها قبل حدوثها.
- يساعد على التحديد الدقيق للمدخلات من الموارد البشرية والمادية المطلوب استخدامها من حيث الكم والنوع، حتى يمكن إعدادها والاستعداد لكافة الاحتمالات والظروف المتوقعة.
- يساعد على التنسيق بين الأنشطة الرئيسية والفرعية حيث إنه يحدد أداء كل مرحلة من مراحل العمل.
- يساعد على وضع أهداف محددة وواضحة تكون محور الاهتمام أثناء فترة الخطة مع تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف حتى يتم الحصول على أكبر فنة ممكنة من هذه العناصر دون إسراف أو تقصير.
- يساعد على التنسيق بين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة في المنظومة، حيث تضع كل إدارة خطتها التي تتكامل مع الخطط الأخرى ولذلك تسهل مهمة الإدارة في وضع أساليب العمل وخطواته وإجراءاته مما يجعل الأفراد يعرفون بدقة المطلوب منهم وكيف يستطيعون إنجازه.



- يسهل عملية الاتصال بين الإدارات والأقسام والأفراد والجماعات حيث يعمل التخطيط على توفير المعلومات والبيانات التي تتناسب مع الأهداف والخطط والبرامج والمعايير في كافة قنوات الاتصال، وفي كل الاتجاهات بين الإدارة والأفراد والمديرين والمرؤوسين.

- يعمل على حسن استثمار الإمكانيات والموارد المتاحة، وبالتالي يؤدي إلى خفض التكاليف إلى أقل حد ممكن.

- يُمكن التخطيط المدير من رؤية الصورة المتكاملة لنشاط المنظومة والبيئة التي يتعامل معها، وبالتالي تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط من الأنشطة والعلاقات المتداخلة بينها، وعن طريق هذه الرؤية يمكنه الاستخدام الأمثل لهذه الأنشطة، والتحديد الدقيق للواجبات والاختصاصات، وبالتالي تأتي الجهود المبذولة بالقدر الضروري الذي يحقق الهدف المنشود، وبذلك يحقق التخطيط تخفيض الجهود غير اللازمة.

- يوفر التخطيط وسائل الرقابة والمتابعة لعملية التنفيذ، فالأهداف التي يتم تحديدها في مرحلة التخطيط هي عبارة عن معايير أو مقاييس رقابية يقاس بموجبها نتائج الأعمال وتصحيح الانحرافات حين حدوثها.

- يوفر التخطيط الأمن النفسي للعاملين، إذ أن التخطيط الجيد يقلل من الأخطاء إلى حد كبير مما يؤدي إلى الارتياح النفسي والاطمئنان لدى العاملين، وبالتالي يحفزهم للعمل ويرفع إنتاجيتهم.

- يرفع من كفاءة عملية الرقابة من خلال وضع معايير لقياس النتائج على ضوء الخطة الموضوعية ومتابعة تحقيقها، واتخاذ القرارات السليمة من خلال المعايير الموضوعية في الخطة والشروط التي تطبق من خلالها المعايير.

- يساعد الإدارة على تحقيق أهدافها، وإعطاء درجة من الثقة حيث يشعر كل مدير أنه يسير وفق برنامج مدروس، وطبقاً لخطوات محددة مما يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المديرين والإدارات المختلفة.

ويُعدّ التخطيط مرحلة أساسية من مراحل العملية الإدارية المتكاملة، فهو يمثل مرحلة التفكير والتدبير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل المختلفة لاختيار أفضلها وأكثرها تلائماً مع الإمكانيات المتاحة وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها، ومن ثم يعدّ التخطيط النشاط الإداري الذي يهدف إلى بيان ما يجب عمله قبل البدء في التنفيذ. وعلى المخططين أن يقوموا بالواجبات التالية:

- **مراقبة عملية التخطيط** : من أهم واجبات المخططين هي تصور ما يجب أن يكون عليه التخطيط، ومن أجل تحقيق ذلك يضع المخططون القواعد والأهداف التخطيطية التي يطبقونها على أنفسهم وعلى الآخرين الذين تشملهم عملية التخطيط.

- **تقييم الخطط التي يتم تطويرها** : يأتي تقييم الخطط التي تم وضعها في المرتبة الثانية، فيقرر المخططون فيما إذا كانت هذه الخطط كافية لتطلعات المنظمة، وهل كاملة، وإذا كانت متناسقة مع الأهداف التنظيمية، وإذا لم تحقق الخطط الموضوعة هذه المتطلبات الثلاثة فيجب تعديلها بالشكل المناسب لذلك.

- **حل مشاكل التخطيط** : ومن واجبات المخططين أيضاً جمع المعلومات التي تساعد على حل مشكلات التخطيط، فقد يرون أنه من الضروري إجراء دراسة خاصة في المدرسة للحصول على هذه المعلومات، ويوصون من خلالها بما يجب أن تفعله المدرسة في المستقبل للتعامل مع مشكلات التخطيط كما يقومون بالتنبؤ بكيفية استفادة المدرسة من الفرص ذات العلاقة بها، ومن

ثم يقترحون على الإدارة كيف يمكن للمدرسة أن تحل مشكلاتها وتحقق بذلك نجاحاً أكبر.

٣- متطلبات التخطيط الجيد : يتطلب التخطيط الجيد ما يلي :

- تأييد ودعم الإدارة العليا : يُعدّ دعم الإدارة العليا متطلباً ضرورياً لعملية التخطيط , فغياب هذا الدعم يعني ببساطة عدم النظر بجدية إلى عملية التخطيط و مخرجاتها من خطط مختلفة من قبل العاملين في المؤسسة التربوية والموكل إليهم تنفيذ هذه الخطط , و لذا فإن فشل عمليات التخطيط يُعدّ هو النتيجة المباشرة, ومن ثم يجب على الإدارة العليا أن تساعد وتشارك في أنشطة التخطيط, ويدخل ضمن دعم الإدارة العليا لعمليات التخطيط ما يلي:

○ تزويد المخططين بالموارد التنظيمية اللازمة لأداء الأنشطة الخاصة بالتخطيط.

○ المساعدة في وضع هيكل التنظيم لعملية التخطيط كعملية مستمرة وليس نشاط مؤقت .

○ إعداد الأفراد داخل التنظيم لتقبل عمليات التغيير الناتجة عن عمليات التخطيط .

- كفاءة وفاعلية تنظيم عملية التخطيط : يُعدّ التنظيم الكفاء والفعال لعمليات التخطيط الأداة الأساسية للقيام بعمليات التخطيط بشكل جيد وزيادة فعالية نتائج عملية التخطيط, وبناء على ذلك فإن على المسؤولين عن عملية التخطيط استخدام الوقت الكافي واللازم لإعداد التنظيم السليم لعمليات التخطيط.

- ضمان مشاركة الأفراد المناسبين: تتوقف فعالية عملية التخطيط على المعلومات التي تبني على أساسها الخطط بغرض تحسين المستقبل,



والحصول على هذه المعلومات بشأن الماضي والحاضر واتجاهات المستقبل  
يحتّم مشاركة المديرين في المجالات الوظيفية المختلفة في التنظيم ويرجع  
ذلك إلى أن هؤلاء هم الأقدر على توضيح صورة المتغيرات الخاصة  
بالتخطيط فيما يتعلق بمجالاتهم الوظيفية المختلفة، وتعدّ نوعية البيانات  
والمعلومات المطلوبة وكذلك نوعية القرارات التي يجب اتخاذها هي المحدد  
لعملية المشاركة .

#### ٤- مبادئ التخطيط :

وتستمد طبيعة التخطيط من خلال أربعة مبادئ رئيسية هي :

- خدمة الأهداف والأغراض : يُعدّ الهدف من كل خطة هو تسهيل عملية تحقيق أهداف وأولويات المؤسسات التعليمية، ويعتمد تحقيق ذلك المبدأ على طبيعة المدرسة التعليمية وطبيعة المناخ السائد فيها، والتي تخدم بدورها عملية تحقيق مجموعة الأهداف التي تمّ تحديدها من قبل المدرسة .
- أولوية التخطيط : تُعدّ عملية التخطيط هي العملية التي لا بد من وضعها في أولويات كل العمليات الإدارية والتنظيمية حيث أن تلك العمليات تأتي بعد تحديد عملية التخطيط على الأولوية المطلقة بين تلك العمليات، فالتخطيط هو الذي يحدد الأهداف والأولويات الضرورية اللازمة لكل مجموعات العمل وباقي العمليات الإدارية من القيادة والرقابة، وتخدم جميعها عملية تحقيق تلك الأهداف ووضعها في حيز التنفيذ، وبجانب ذلك لا بد أن تراعي كل الخطط عملية تحقيق تلك الأهداف، وذلك حتى قبل أن يعرف المدير طبيعة العلاقات التنظيمية والشخصية التي لا بد من توافرها بين الأفراد الذين يشغلون تلك المناصب و الوظائف، وذلك حتى يتسنى له معرفة وتحديد نوع القيادة والتوجيه الذي سيستخدمه، وأيضاً نوع الرقابة التي سيقوم بتطبيقها .



- استمرارية التخطيط : ولنجاح عملية التخطيط لا بد أن يشارك المدير كل من له علاقة بالعملية التعليمية في وضع الخطط حتى يتسنى للمديرين التوصل إلى كل أهداف ومتطلبات جميع الأقسام داخل المدرسة، وذلك حتى تتمتع عملية التخطيط لأهداف المدرسة بمزيد من المراعاة لكل متطلبات المدرسة وخدمة كل أهداف وأغراض المدرسة اعتماداً على الخطط التي شارك في وضعها كل العاملين في المدرسة تبعاً لمستوى السلطة والتفويض الذي يحظى بهما .

- كفاءة الخطط : يتم قياس وتقييم كفاءة الخطط بمدى إسهامها في تحقيق أهداف وأولويات المدرسة، وبمعدل التوازن بين التكلفة والعائد الذي يعود على المدرسة من جراء تطبيق تلك الخطط، فأحياناً تسهم أحد الخطط في تحقيق أهداف وأولويات المدرسة المنشودة ولكنها تكون ذات تكلفة مرتفعة جداً لا تتوازن مع مستوى العائد الذي يعود من جراء تطبيق تلك الخطة، فبالنظر إلى ذلك لا بد من إعادة النظر في تطبيق تلك الخطة وتلك هي أهم مسؤوليات المدير التنفيذي للمدرسة، أي لا بد من أن يقوم بتشكيل فريق عمل يتكون من بعض المديرين يساعده في التوصل إلى أفضل خطة يتم تطبيقها لتحقيق أولويات وأهداف المدرسة ولا تشكل أي عبء أو تكلفة على المدرسة.

٥- أساليب التخطيط ومستوياته :

يعتمد التخطيط على مجموعة من الأساليب الفنية والتي تتركز جميعها على قدرة المخطط على تجميع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بموضوع الخطة سواء كانت معلومات داخلية أو خارجية، وسواء كانت هذه المعلومات عن الحاضر أو توقعات للمستقبل. وهناك العديد من الأساليب التي يتم الاعتماد عليها في عملية التخطيط والتي يمكن تصنيفها إلى :

- الأساليب التقليدية ( الوصفية ) : وتعتمد الأساليب التقليدية على الرأي والخبرة والتصنيف والتحليل الدقيق للمعلومات والبيانات والظروف القائمة، ومن أهم مزاياها أنه يمكن استخدامها في وضع خطط العام الجديد، ومن أهم عيوبها أنها لا تعتمد على النماذج والمعادلات الرياضية والكمية مما يجعلها قاصرة أمام المشاكل المعقدة، ولا تقدم بيانات موضوعية يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ السليم في كثير من الأحيان .

- الأساليب الحديثة (الكمية): وهي أساليب تعتمد بدرجة أساسية على الدراسات الإحصائية والعلاقات الرياضية ومن أهم الأساليب الشائعة الاستخدام في هذا المجال :

\* البرمجة الخطية .

\* تقييم ومراجعة برامج الأعمال ( PERT )

\* تحليل التعادل .

\* السلاسل الزمنية .

\* المحاكاة .

#### ٦- أنواع التخطيط :

ترتبط أنواع التخطيط بالمستويات الإدارية في المنظمات المختلفة، ويمكن تقسيم أنواع التخطيط على النحو التالي :

- **التخطيط الاستراتيجي** : Strategic Planning ويشمل اتخاذ القرارات في المنظمة حول الأهداف والاستراتيجيات في المدى الطويل حيث أن الخطة الإستراتيجية توجه حول المتغيرات الخارجية التي تحيط بالمنظمة، ويتم التخطيط الاستراتيجي بمستوى الإدارة العليا فالإدارة هي المسؤولة عن تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتعدّ الأهداف الإستراتيجية هي الأهداف أو النتائج المرتبطة بالمدى الطويل التي تسعى إلى البقاء والنمو والانتشار للمنظمة.

والمديرون الاستراتيجيون الذين يحققون هذه الأهداف من خلال الكفاءة والفعالية في المدخلات والمخرجات يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية والمساهمة الاجتماعية.

- **التخطيط التقني** : Technical Planning وهذا التخطيط يختص بالإدارة الوسطى حيث يحدد المديرون الإجراءات والعمليات في هذا المستوى، وفي التخطيط التقني يركز المدير على مهام الإنتاج وبرامج الاحتياجات المالية والبشرية، وعلى الأقسام الوظيفية مثل الخطة المالية، وهكذا يجب أن يتماشى هذا النوع مع أهداف التخطيط الاستراتيجي في المدرسة .

- **تخطيط العمليات** : Operational Planning يركز هذا النوع من التخطيط على برامج العمل ويكون في المدى القصير لإنجاز المهام .

#### ٧- مراحل عملية التخطيط :

ليتم التوصل إلى خطة محكمة دقيقة تساهم في تحقيق أهداف وأولويات المدرسة، وتحقق التوازن بين الأهداف والمخرجات في التعليم، لابد من إتباع مراحل التخطيط الآتية والتي يمكن أن تمثل الإطار العام لأداء وظيفة التخطيط :

- إدراك الفرد لفرص تحقيق المكاسب وتوظيفها : إن إدراك الفرص يعتبر نقطة الانطلاق لعملية التخطيط ككل، حيث إنه تنطوي على النظرة المبدئية الأولية لبعض الفرص المستقبلية، وأيضاً لقدرة الفرد على رؤية تلك الفرص بوضوح وقدرته على توظيفها بصورة كاملة، ووقوف ذلك الفرد على نقاط القوة والضعف فيها واستيعابه للهدف أو للفائدة التي تعود على المدرسة من جراء تحقيق تلك الفرصة، ورؤيته ووجهة نظره في الفوائد والمنافع التي تعود على المدرسة من جراء توظيف تلك الفرصة وبناء عملية التخطيط عليها، وتعتمد عملية تحديد الأهداف والأغراض الواقعية بصورة أساسية



على تلك الخطوة، وذلك لأن عملية التخطيط تتطلب فحصاً واقعياً للفرص المتاحة وكيفية توظيفها للتوصل إلى أول خطوة من خطوات عملية التخطيط التي تؤدي بدورها إلى تحقيق المكاسب والمنافع للمدرسة.

- **وضع الأهداف وتحديدها :** يُعدّ تحديد الأهداف البداية الفعلية لعملية التخطيط، حيث تبدأ بتحديد الأهداف التي تسعى المدرسة إلى الوصول إليها، وتستمد المدرسة أهدافها وسياستها من المجتمع الذي تعمل فيه، إلا أن الأهداف في الوقت نفسه يعد نتيجة الجهود التخطيطية السابقة، وينبغي أن تكون الأهداف واضحة وواقعية ودقيقة وقابلة للتنفيذ وسهلة الإعداد، وقد تتفاوت الأهداف في أهميتها النسبية، لذلك يجب وضع الأولويات لهذه الأهداف، وتفيد عملية تحديد الأهداف من ناحية أخرى في أنها تحدد الاتجاه العام للجهود الجماعية التي يجب أن توجه إليها جميع الإمكانيات المتاحة بالإضافة إلى أنها تساعد في إعداد الخطة .

- **حصر الإمكانيات وتحديد الوسائل التي سيعتمد عليها في تنفيذ الخطة :** لا بد من معرفة كافة الإمكانيات الموجودة سواء كانت مادية أو بشرية، وكذلك تحديد الموارد المتاحة التي سوف يتم العمل بها، وتحديد كمية وجودة تلك الموارد التي تساعد على تحقيق الأهداف، وعمل قائمة بكل الموارد البشرية والمادية والمالية التي تساعد على إنجاز العمل وما الذي تم إنجازه، ثم يتم تحليل ما تم إنجازه في الماضي عن طريق مراجعة دفاتر المدرسة وسجلاتها ، ولا بد أن تتوفر المعلومات الهامة التي تهدف إلى توفير الحلول المناسبة لأي مشكلة فجمع المعلومات هي أهم خطوة في مرحلة التخطيط .

- **تحديد وانتقاء خطط العمل الممكنة :** بعد تحديد الأهداف يتم اختيار خطة عمل مناسبة، ولا بد للمديرين من أن يكون لديهم عدة طرق تمكنهم من



الوصول إلى تحقيق الهدف، ومن هنا عليهم اختيار أفضل خطة تمكنهم من الوصول إلى تحقيق الأهداف بأسرع فرصة ممكنة، أي البحث عن البدائل وأساليب العمل البديلة، ثم القيام بفحصها حتى يتمكنوا من معرفة مدى مناسبتها لطبيعة وأهداف المدرسة .

- **تقييم البدائل :** بعد تحديد البدائل المناسبة تأتي مرحلة تقييم تلك البدائل، وفحص نقاط القوة والضعف لدى كل بديل كما يتم قياس وتقييم العوامل المختلفة في ضوء الأهداف والمسؤوليات المحددة للمدرسة .

- **المتابعة والتقييم :** ينبغي أن يأخذ المخطط في اعتباره عند وضعه للخطة تضمينها للوسائل الكفيلة بمتابعتها للتحقق من أنها تؤدي للوصول في النهاية لتحقيق الغاية من وضعها حتى يمكن معرفة مدى التقدم في التنفيذ ، وتبين المتابعة مدى نجاح الخطة في تحديد الأهداف المحددة لها، والكشف عن نواحي الضعف التي تظهر في الظروف الفعلية للعمل على علاجها، وجدير بالذكر أن عملية المتابعة تتم ممارستها منذ بدء العمليات التخطيطية .

٨- أسباب فشل عملية التخطيط:

من الجدير بالذكر الإشارة إلى وجود العديد من أسباب فشل الأفراد في عملية التخطيط، ناهيك عن الأسباب الواضحة الخاصة بالتخطيط التي تتطلب مشاركة كل فرد في المدرسة وذلك من أجل الوصول إلى قرار يتعلق بمستقبل المدرسة وغير ذلك من الأسباب الواضحة، من بين تلك الأسباب الرئيسية لفشل عملية التخطيط الآتي:

- عدم مشاركة جميع الأفراد في عملية التخطيط .
- الخلط بين الدراسات التي أجريت في التخطيط وبين الخطط نفسها .
- الفشل في وضع الإستراتيجيات الفعالة وتطبيقها .
- عدم توافر الأهداف والأغراض المحددة .

- الفضل في القدرة على الوقوف على أهمية الغرض من الخطة .
- الفضل في القدرة على الاعتراف بأن عملية التخطيط تعد عملية منطقية وعقلانية .
- الاعتماد المفرط على الخبرة .
- عدم تحديد الأدوار بصورة واضحة .
- عدم توافر أساليب ومعلومات الرقابة والمتابعة .
- مقاومة التغيير .

#### ثانياً- التنظيم المدرسي :

يُمثل التنظيم أحد عناصر العمليات الإدارية التي لا غنى للمؤسسات التعليمية عنها، مهما كان مجال عملها، وقد تنجح المؤسسات التعليمية أو تفشل تبعاً لفعالية التنظيم الذي تتبعه، لذلك يعد التنظيم الإطار العام للطريقة التي يتم بموجبها التمييز وتقسيم العمل وتشكيل الوحدات داخل المؤسسة التعليمية وتنسيق الأعمال وتكاملها لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

#### ١- تعريف التنظيم المدرسي :

يُعرف التنظيم بأنه الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويتطلب هذا تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات، وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي يحتاجها هؤلاء الأفراد، وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية .

فالتنظيم يهدف إلى تنسيق الجهود البشرية في أية مؤسسة تعليمية لإمكان تنفيذ الخطط الموضوعة والسياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة وفي أحسن مستوى ممكن .

## ٢- أهمية التنظيم :

وتبرز أهمية التنظيم فيما يلي :

- يساعد التنظيم على تحديد علاقات المنظومة تحديداً واضحاً حيث أن كل عضو في المنظومة يعرف مكانته وعلاقته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه .
  - يساعد التنظيم على توحيد تصرفات الجماعة وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة, كما يساهم في تحقيق أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية .
  - يساعد على تحقيق عدم الازدواج في العمل من خلال التنظيم الفعال .
  - يساعد التنظيم على تدفق العمل وتسلسله، حيث يزود العاملين بالإرشادات الخاصة بأداء العمل وتسهيل الرقابة وتحديد قنوات الاتصال وغيرها .
  - يساعد على تحقيق الاستثمار الجيد للإمكانيات المتاحة والحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها، وتحقيق التنسيق والتكامل بين تخصصات العاملين وخبراتهم ومهاراتهم بين الإدارات والأقسام .
  - يساعد التنظيم على تحقيق التعاون والانسجام بين الأفراد والجماعات .
- ويُعدّ التنظيم أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية، فبعد أن تحدد إدارة المؤسسة التعليمية أهدافها وتقوم بوضع خطط السياسات لتحقيق هذه الأهداف لا بد من تنظيم ملائم يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، ويكون سبيلاً لحسن الأداء وقلّة التكاليف ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين .
- ويتبين مما سبق أن التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما هو وسيلة ناجحة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية من خلال مراعاة ما يلي :
- المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات .
  - تفويض السلطة والأسس التي يتم عليها .
  - تنظيم العلاقات بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة التعليمية .
  - تحديد الاحتياجات وأسس توزيع أعباء العمل ومسئوليّاته .



- تحديد إجراءات ونظم العمل والأداء .

### ٣ - أنواع التنظيم الإداري :

يتوافر لدى كل مؤسسة تعليمية تنظيم يوضح كيفية تقسيم العمل وتوزيعه، وخطوط السلطة والمستويات الإدارية، وقنوات الاتصال وهذا ما يعرف بالتنظيم الرسمي والذي يتضح في اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة، وفي الوقت نفسه يصاحب هذا التنظيم تنظيماً غير رسمياً يتضمن شبكة العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة .

### وفيما يلي عرض لهذين النوعين من التنظيم :

١- **التنظيم الرسمي : Formal organization** هو تقسيم الأعمال إلى وحدات تنظيمية، وتحديد السلطة والمسؤولية وإيجاد علاقات تنظيمية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، أو هو الصورة الرسمية لما ينبغي أن يقوم عليه الجهاز الإداري للمؤسسة التعليمية في ضوء التشكيل المنطقي والطريقة المثلى التي تسير بها الأمور، ويترجم ذلك في شكل خريطة تنظيمية، وتبين الخريطة الوحدات التنظيمية في شكل إدارة وأقسام، وكما تبين خطوط الاتصال داخل المؤسسة .

ويشتمل التنظيم الرسمي على العناصر التالية :

- تقسيم العمل في المدرسة على أساس التخصص .
- وجود مستويات إدارية على شكل هرمي، مع تحديد للسلطات والمسؤوليات لكل منها بهدف التنسيق والتوجيه والإشراف على نشاطات المدرسة .
- وجود شبكة اتصالات تربط قمة الهرم بالقاعدة، بما يحقق تدفق المعلومات من القمة إلى القاعدة وبالعكس .



- تحديد العلاقات داخل المدرسة بوضوح بحيث يدرك كل فرد ارتباطه الإداري .

- تحديد نطاق الإشراف ليتناسب مع طبيعة وتعقيد العمل .

٢ - التنظيم غير الرسمي: **informal Organization** يُقصد بالتنظيم غير الرسمي في المدرسة شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية التي تنشأ بين بعض العاملين في مجال العمل، وهو يوجد نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة التي يتواجد فيها ويكتسب منها مجموعة من العادات التي تؤثر على سلوك الأفراد دون الالتزام بقواعد مكتوبة .

#### ٤- مراحل التنظيم الإداري :

تتضمن عملية التنظيم المراحل الآتية :

- تحديد المتطلبات الخاصة بالأهداف : يعتمد التنظيم بشكل أساسي على الأهداف التي يسعى للوصول إليها، فهو بمثابة الوسيلة الموضوعية لتحديد نشاطات المدرسة وخططها، ويساعدها في بلوغ أهدافها والتي ينبغي أن تراعي أهداف العاملين، فالمدرسة تُعد كيان اجتماعي يشتمل على مجموعة من الأفراد يعملون بشكل متعاون في سبيل تحقيق أهداف المدرسة.

- تحديد المهام الأساسية لتحقيق الأهداف : بعد أن يتم تحديد أهداف المدرسة، تأتي أهمية تحديد المهام والنشاطات العامة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وقد تختلف هذه المهام من مدرسة لأخرى نظراً لاختلاف أهدافها، وتوجد العديد من النشاطات التي تمارسها المدارس وفق أساليب العمل .

- تقسيم المهام الأساسية إلى مهام فرعية : بعد أن يتم جمع المهام حسب تشابهها من حيث التخصص الوظيفي أو الغرض، يتم تقسيمها إلى مجالات، ويتم بعد ذلك تخصيص الموارد وتحديد التوجيهات الخاصة بالمهام الفرعية.

- اقتراح للتنسيق بين الوحدات العاملة : فالتنسيق هو عملية ربط نشاطات وأهداف الأقسام العديدة في المدرسة بعضها ببعض بحيث تعمل بشكل منظم، وتوجيه جميع النشاطات نحو الهدف العام للمدرسة.

- تقييم نتائج تطبيق الإستراتيجية التنظيمية : ينبغي مراقبة التنظيم المتبع في المدرسة، للتأكد من فعاليته، فالتنظيم الذي صمم في مرحلة معينة من عمر المدرسة يمكن أن يتغير مع تطور المدرسة، وتصبح إعادة التنظيم ضرورية، ويصبح هناك حاجة لتقسيم العمل تقسيماً موضوعياً وإعطاء الاهتمام للتخصص والإقلال من الصراعات التنظيمية.

هـ - عناصر التنظيم الجيد في المدرسة :

تتعدد عناصر التنظيم الإداري في المدرسة بتعدد عناصر العملية التعليمية ذاتها، وذلك باعتبار أن التنظيم كوظيفة من أهم وظائف العملية الإدارية وله ارتباط وثيق وحيوي بجميع الوظائف الإدارية الأخرى، ويمكن تحديد أهم عناصر التنظيم الإداري الجيد في المدرسة فيما يلي :

- شمول ووضوح الأهداف : يجب أن يكون لكل تنظيم إداري هدف يسعى إلى تحقيقه، والتنظيم الإداري السليم هو الذي يكون الهدف فيه محدداً واضحاً لجميع العاملين بمعنى وجود هدف محدد واضح لكل مدرسة أو إدارة مدرسية أو وحدة من الوحدات المشاركة في تقييم الهدف النهائي .

- وضع الهيكل التنظيمي : يمثل الهيكل التنظيمي للمدرسة تلك الصورة أو الشكل الرسمي لتنظيم المدرسة، ويقوم الإداريون والقيادات المسؤولة بالسلطات التعليمية باقتراح هذا الشكل الرسمي بمستوياته المختلفة، وهو في أبسط صورة يأخذ شكل هرم يمثل قمته مدير المدرسة ويمثل جسمه وقاعدته المعلمون والعاملون بالمدرسة في جميع مستوياتهم، وهو البناء الذي يحدد مواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية فيها، ويتضمن الشكل الرسمي للهيكل

التنظيمي تصوراً لعدد من المواقع الوظيفية التي ينبغي توافرها بالمدرسة لكي تتمكن من تنفيذ عملياتها وتحقيق أهدافها، مع توضيح ما بين تلك المواقع الوظيفية من علاقات وقنوات اتصال، تحقق سهولة ويسر تدفق المعلومات وتدرج السلطات والمسؤوليات الإدارية.

- **تقسيم العمل** : إن تقسيم العمل مبني على أن كل وظيفة يجب أن تحوي عملاً واحداً للاستفادة من مزايا التخصص الدقيق، وتقسيم العمل يعني الاعتماد على التخصص، حيث يقوم كل شخص بعمل متخصص وفقاً لقدراته، وتقسيم العمل يتطلب بالضرورة وجود سلطة مركزية واحدة للإشراف على أجزاء العمل المختلفة والتنسيق فيما بينها .

- **تحليل العمل** : يهدف تحليل العمل إلى تزويدنا بوصف ما المطلوب من كل فرد في المؤسسة التعليمية أن يفعله أو يؤديه في الوظيفة التي تم اختياره لأداء مهامها، بحيث يغطي هذا الوصف جميع عمليات الأداء، وكم التجهيزات والأدوات التي يمكن استخدامها ونوعها، وشروط العمل والمخاطرة التي يمكن التعرض لها من خلال الأداء في هذا العمل.

- **التنسيق** : يعني الترتيب الهادف لجهود جماعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف مشترك، وقد اختلف علماء الإدارة في موقع التنسيق، البعض منهم اعتبره جزءاً من الوظائف الإدارية والبعض الآخر اعتبره جزءاً لا ينفصل عن التنظيم، ولكن التنسيق باعتباره من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافي التناقض والتضارب والازدواج في الأداء الذي يؤدي إلى فشل المؤسسة .

- **والتنسيق يعني تحقيق الربط والتكامل بين أجزاء التنظيم، ويتحقق التنسيق عند وجود علاقة واضحة بين هدف الأفراد العاديين وبين هدف التنظيم.**



وعند تقييم التنسيق فإن الأمر يتطلب استخدام السلطة القيادية من جانب الرؤساء في قمة التنظيم .

ومن هنا يمكن القول بأن عناصر التنظيم المدرسي تضم ما يلي :

- الأعمال التي تمارسها المدرسة لتحقيق أهدافها .
- الأفراد أو العاملين في المدرسة على مختلف مستوياتهم العلمية أو الفنية الذين سيتولون القيام بهذه الأعمال .
- الأدوات التي يستخدمها الأفراد في أدائهم لأنشطتهم المختلفة .
- النظم والإجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء الأعمال أو الأنشطة .
- هيكـل أو أسلوب توزيع الأفراد العاملين بين الأعمال المختلفة وتحديد علاقاتهم الوظيفية بخطوط الاتصال .
- تحديد السلطات والمسئوليات لكل مركز وظيفي .
- ومن المتعارف عليه أن كل مدرسة لديها خطة معينة، وأهداف تلك الخطة تشير إلى ما يجب أن يتم إنجازه في المدرسة، وهذا يستوجب أن يكون هناك تنظيم جيد لتحقيق ذلك وتمثل خطوات التنظيم بمايلي :
- وضع خطة تنظيمية توضح الأقسام المتعددة في المدرسة .
- تحديد الوظائف التي سيتم اتخاذها من أجل تحقيق أهداف الخطة .
- تحديد سبل تجميع تلك الوظائف في مجموعات عمل مرنة .
- التأكيد على العلاقات الرسمية بين العاملين .
- تحديد مدى السلطة التي تعطى لكل وظيفة أو لكل فرد في فريق العمل .
- تحديد المسؤول عن وضع القرارات وتحديد سلطاته .
- اختيار الأفراد وتدريبهم والعمل على تنمية مهاراتهم وتدريبهم على التكنولوجيا الحديثة .



- تقويم النتائج لكي يتم تحقيق أهداف التنظيم .

٦- مبادئ التنظيم الإداري ومقوماته :

- يُعدّ التنظيم من أهم الوظائف الإدارية في الوقت الراهن إذ لا يستطيع  
الإدارة دون تنظيم سليم أن تقوم بتنفيذ السياسة العامة التي ترسمها السلطة  
المختلفة، لأن التنظيم الإداري الجيد يساعد على تحقيق الأهداف العامة  
للإدارة التعليمية والحصول على أحسن كفاية في الأداء وضمان سير  
العمليات الإدارية والتعليمية في سهولة ويسر .

ويوجد العديد من المبادئ الرئيسية التي تحكم عملية التنظيم والتي يمكن  
أن يسترشد بها المنظمون عند قيامهم بمهام التنظيم والأعمال الإدارية  
الأخرى، ويمكن حصر أهم المبادئ الإدارية التي ناقشها علماء الإدارة فيما  
يلي :

١- نطاق الإشراف الممكن : ويُقصد به عدد الأفراد الذين يمكن للمدير  
الإشراف عليهم بكفاءة، والتنسيق بين جهودهم ومتابعة موقف كل منهم  
والإشراف على نتائج التنفيذ، ويتوقف تحديد نظام الإشراف على عدد من  
العوامل أهمها :

- طبيعة النشاط الذي يمارسه المديرون .
- مدى إمكانية المدير وقدرته الشخصية ومدى خبرته بأعمال معلميه بما  
يسمح له بالإشراف الواضح على أكبر عدد من المعلمين والقدرة على أداء  
عملهم، وكذلك إدارة أعمالهم بأنفسهم .
- مدى كفاءة المعلمين في عملهم ومدى السلطات المفوضة لهم بما يسمح  
لهم بإدارة أعمالهم بأنفسهم دون الرجوع إلى المدير .
- مدى توافر العناصر المساعدة لجميع البيانات وتحليلها، ومساعدة المدير  
في إعداد القرارات والخطط والبرامج المنظمة للعمل .

وبذلك يتضح أنه كلما كان عدد الأفراد قليلاً كان من الممكن تحقيق قدرأ أكبر من الرقابة والإشراف .

٢- تفويض السلطة: يُقصد بتفويض السلطة أن يقوم أحد العاملين بالتنظيم ممن يتحملون أعباء ومسؤوليات كبيرة بنقل جانب من أعبائه ومسؤولياته إلى بعض معاونيه وبمعنى أن ينقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى الآخرين. ولا تعني تفويض السلطة التخلّص منها أو التنازل عنها، وإنما تعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد، ومن حق المدير استرداد هذا التفويض من الأفراد الذين تم تفويضهم وإعادة تفويضه لآخرين في أي وقت يريده، إذا ما اتضح له سوء استخدامهم للتفويض أو عجزهم عن النهوض بالمسؤوليات التي كلفوا بها، كما يحدد المدير طبيعة السلطة التي يفوضها إلى الآخرين ومقدارها، ومقدار هذه السلطة ليس ثابتاً، فهو يتغير من وقت إلى آخر حسب التغيير في حجم المسؤوليات التي يحملها لهؤلاء المفوضين، ويشترط في حالة تفويض السلطة أن يتم نقل جانب من السلطة يتعادل مع قدر الأعباء والمسؤوليات التي انتقلت إلى المستوى التنظيمي الأقل .

٣- المسؤولية الفعلية: وتعني أن تفويض السلطة لا يعفي المدير من مسؤولياته عن أعمال مرؤوسيه بل يبقى مسؤولاً عن نتائج أعمال وتصرفات معينة، ولا يعني تفويضه السلطة إلى المرؤوس أن الرئيس قد فوض معها مسؤوليته عن أداء العمل أمام رئيسه، فالمسؤولية لا تفوض .

كما أن تفويض السلطة لا تعني إعفاء المدير من مسؤولياته، عن أعمال مرؤوسيه بل يبقى مسؤولاً عن نتائج أعمال من يفوضهم، فالمسؤولية لا تفوض، ويبقى المدير مسؤولاً أمام من يعلوه من مستويات إدارية عن كفاءة

النشاطات الموكولة إليه وفعاليتها حتى وإن كان قد فوض بعضاً من سلطاته إلى مرؤوسيه لإنجاز هذه الأعمال .

٤- وحدة الأمر : وهو يتمثل في أن يكون للعامل مدير مباشر واحد فقط، وألا يتلقى تعليماته إلا من مدير واحد فقط، لأنه تعدد المشرفين للمرؤوس يؤدي إلى تعليمات متناقضة في الوقت ذاته فإنه يكون في موقف يتسم بالحيرة وعدم الوضوح، وسرعان ما يزداد الأمر اضطراباً ومن ثم تنخفض كفاءته، وقد تتأثر معنوياته ويؤدي هذا في النهاية إلى انخفاض إنتاجيته .

٥- التدرج في السلطة : وتعني نقل وتخويل السلطة من أعلى إلى أسفل وسرياتها رسمياً في جميع أجزاء المؤسسة في تسلسل يمكن معه السيطرة على الأعمال، وتوجيه سلوك العاملين نحو الأهداف المرسومة، ويؤدي هذا التدرج إلى وضوح الرؤية ومعرفة كل فرد بالمدرسة للواجبات المسؤولة عنها، وما يقابل هذه المسؤوليات من حقوق وسلطات .

٦- تساوي السلطة والمسؤولية : السلطة هي الحق الشرعي في إصدار الأوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها، أما المسؤولية فهي التزام الشخص بالقيام بالأعمال المسندة إليه، ومن هنا فالالتزام هو جوهر المسؤولية التي بمقتضاه يحاسب الشخص على النهوض بالأعباء المكلف بها. ولا تعني السلطة استعمال القسوة مع المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز الأعمال الموكولة إليهم، كما أنها لا تعني أن لمدير المدرسة الحق في إصدار ما يشاء من أوامر وتعليمات لأن هناك حدوداً وقيوداً للسلطة الإدارية.

فالسلطة هي حق إصدار أمر للآخرين لفعل شيء معين أو لعدم فعل شيء معين، والسلطة والمسؤولية عاملان متقابلان يؤدي التوازن بينهما إلى حسن



القيام بأعباء الوظيفة، لذا يجب أن يكون الشخص مسؤولاً عن كل العمليات التي تدخل في نطاق سلطته ويجب إعطاؤه السلطة بقدر الواجبات المسندة إليه، أي ينبغي تحقيق مبدأ ضرورة تعادل السلطة والمسؤولية .

٧- مرونة التنظيم : يقوم هذا المبدأ على أساس السماح بإحداث بعض التغيرات في التنظيم دون إحداث تعديلات أساسية في الخريطة التنظيمية، فلا بد من توفير قدر من المرونة في التنظيم يسمح بإضافة اختصاصات جديدة أو الاستغناء عن اختصاصات لم تعد مناسبة، مما يؤدي إلى تعديل في المسؤوليات والسلطات .

وفيما يلي نعرض أهم مقومات التنظيم الإداري في المدرسة:

- تحقيق التميز من خلال جودة فكر المدرسة من أجل جودة المخرجات، حيث تراعي المدرسة حاجات كل من له علاقة بالتعليم .
- المناخ الصحي الملائم للعمل، حيث تتحدد فعالية التنظيم الإداري بمدى قدرته على إيجاد مناخ عمل خالٍ من ضغوط العمل والصراع التنظيمي والوظيفي، مناخ يدفع الأفراد إلى التنافس الإيجابي من جانب، والحرص المستمر على الإبداع والابتكار من جانب آخر .
- حرص المدرسة على التكيف والابتكار أكثر من حرصها على ثبات العمل داخلها، بحيث تستطيع مواكبة التغير الحادث خارجها .
- وجود ثقافة تنظيمية إيجابية تتضمن القيم والمعايير التي تساعد على تعزيز السلوك المرغوب داخل المدرسة، وتحفز العاملين على تحسين أدائهم .
- التطبيق الفعال لسياسة التمكّن، فلم تعد الكفاءة الإدارية هي السيطرة على الآخرين، وإنما من خلال تفويض السلطة إليهم .



### ثالثاً- اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرار هو لب الإدارة وقلبها النابض، حيث إن أكثر المديرين يعتقدون أن عملية اتخاذ القرارات هو عملهم الأساسي، حيث يجب عليهم دائماً اختيار ما يجب عمله، ومن الذي سيقوم بهذا العمل؟

#### ١- تعريف اتخاذ القرار:

تُعرف عملية اتخاذ القرار أنها الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر، فالاختيار يقوم على بعض المعايير مثل إمكانية تخفيض التكاليف أو توفير الوقت أو رفع مستوى الجودة، وهذا المعنى يتفق مع العديد من المواقف الإدارية في المدرسة حيث يختار المدير بديلاً معيناً من عدد من البدائل المطروحة عليه مثال ذلك :

- اتخاذ قرار بشأن إنشاء الهيئة العامة للأبنية المدرسية.

- اتخاذ قرار بشأن إنشاء بنك أسئلة للامتحانات.

ولكل موقف عدة بدائل، وعلى متخذ القرار اختيار أحد تلك البدائل، أما إذا رُفضت كل البدائل المطروحة للاختيار يكون القرار هو "لا قرار" ولا بد من البحث عن بدائل أخرى.

وتتناول القرارات في النظام التعليمي عدة مسائل منها: السياسات التعليمية والأهداف والخطط بكافة أشكالها، ويشكل القرار التعليمي في المدرسة روح العملية التعليمية في كل مرحلة من مراحلها.

#### ٢ - الفرق بين اتخاذ القرار والتعليمات والأمر :

يتضح من خلال الإشارة لمفهوم اتخاذ القرار أنه يتعلق بمشكلة يتطلب حلها تقييم عدد من البدائل لاتخاذ القرار باختيار البديل الأفضل. هنا يمكن لنا القول بأنه هناك فرق كبير بين القرار والتعليمات والأمر، حيث يُقصد

بالتعليمات التوجيهات التي يصدرها الرؤساء من أجل توجيه المرؤوسين بغرض تحسين السلوك النظامي لهم، والتي تنظم وتؤكد على روح الألفة والمودة التي تسود بين المرؤوسين وتسهم في ارتفاع الروح المعنوية لهم أي بغرض تحسين السلوك الاجتماعي. أما الأمر فهو علاقة شخصية بين الرئيس والمرؤوس، وهذه العلاقة لا تتواجد بين الرؤساء الذين هم في مستوى إداري واحد، ويعرف الأمر عند بعض العلماء بأنه أداة هامة يستخدمها الرئيس في توجيه مرؤوسيه المباشرين.

### ٣- أنواع القرارات :

تقسم القرارات إلى :

- قرارات فردية : وهي التي تتخذ بواسطة الإداري بمفرده.

- قرارات جماعية : وهي القرارات التي تتخذ بواسطة الجماعات من خلال اللجان الجماعية.

### ٤- خطوات عملية اتخاذ القرار :

يتفق الباحثون في الإدارة على أن القرار الرشيد يجب أن يمر بالمراحل

التالية:

- تحديد المشكلة .

- تقييم البدائل .

- تقييم البدائل كل على حدة.

- اختيار أفضل البدائل ( أفضل الحلول ) .

- تحليل القرار وترجمته إلى واقع عمل فعال .

ولكي يكون القرار رشيداً وجيداً وسليماً ينبغي أن تتوفر فيه المواصفات

التالية :

- يجب أن يكون القرار صحيحاً وواضحاً.

- إمكانية تطبيق القرار .
- أن يكون القرار اقتصادياً ومعقولاً من حيث الكلفة العامة .
- أن يكون القرار ملائماً من حيث الظرف الزماني والمكاني .
- توفر عاملي الجودة والقبول في القرار .

- اعتماد أسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرار، فلا بد من مشاركة كل من له علاقة بالعملية التعليمية من معلمين وعاملين وطلاب وأولياء أمور في عملية اتخاذ القرار، و يمكن أن يتم ذلك من خلال عدة طرق منها: المجالس الاستشارية أو اللجان الاستشارية، أو قد تكون من خلال المشاركة الفردية، أو المشاركة الجماعية، أو الإدارة الديمقراطية.

#### رابعاً- الاتصال :

يُعدّ الاتصال أحد القضايا الإدارية والتنظيمية الهامة، وترجع تلك الأهمية إلى الطبيعة المعقدة للاتصال حيث أنه لا يقتصر على إصدار الأوامر والتوجيهات للحصول على الإنتاجية المطلوبة، وإنما يمتد ليؤثر في دوافع العاملين ومستوياتهم وطموحهم، وتزداد أهمية الاتصال في الظروف الراهنة بسبب ازدياد عدد المنظمات التربوية، والتي أصبحت تحتاج إلى تنظيم دقيق للاتصال تستطيع العمليات الإدارية أن تتدفق عبر قنواتها بسهولة ويسر، وفي ضوء ذلك يُعدّ الاتصال الوظيفة الإدارية الهامة التي تربط كافة وظائف الإدارة المدرسية عبر قنواته الممتدة داخل التنظيم وخارجه، فلا يمكن أن نتصور نجاح التخطيط دون وجود نظام دقيق للاتصال، فنجاح التنظيم يتحقق عبر وسائل الاتصال التي يوفرها نظام الاتصال الدقيق .

#### ١- تعريف الاتصال :

يمكن تعريف الاتصال على أنه وسيلة أو أكثر لنقل أو تبادل المعلومات والتعليمات أو التوجيهات أو الأفكار بأسلوب كتابي أو شفهي بين فرد وآخر



أو مجموعة من المجموعات داخل البناء التنظيمي أو المنظمات على اختلاف أنواعها ومستوياتها بغرض تحقيق أهداف مشتركة وفي ضوء فلسفة معينة، سواء على المستوى القيادي والإشرافي أو على المستوى التنفيذي .

وتعدّ عملية الاتصال وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار لإظهار الوضع وتحسينه، والتعبير عن الأفكار، وهي عملية تفاعل وتأثير بين المرسل والمستقبل تبعاً للرسالة المرسلة، حيث تهدف إلى إثارة رد الفعل لدى المرسل بغض النظر عن طبيعة الرد المحتمل، ومن ثم فإنها تساعد على نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم الوجهة المطلوبة، فمن خلال الاتصالات الفعالة يتم تمكين المدير والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التخطيط والتنفيذ والتوجيه والرقابة بشكل فعال يخدم أهداف التنظيمات في تحقيق الكفاية والفعالية .

## ٢- أهمية الاتصال :

تبرز أهمية الاتصال في المدرسة فيما يلي :

- يلعب دوراً أساسياً في تناول المشكلات وطرق علاجها .
- يُعدّ وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب على الأفراد والأجهزة التنفيذية من أجل إنجاز الأهداف المطلوبة .
- يُمثّل جزءاً رئيسياً من مهام المسؤولين في الجهاز الإداري داخل المدرسة، مما تنشأ عنه الحاجة إلى تدريب القيادات الإدارية التي تحتاج إلى تدريب لضمان الكفاية الإدارية المطلوبة .
- يُعدّ وسيلة هامة لإبلاغ القيادات العليا، لما تمّ إنجازه من أهداف، والمشكلات التي ظهرت أثناء تنفيذ الخطط الإدارية، أو الانحرافات التي لم تكن متوقعة والاقتراحات اللازمة لعلاج تلك المشكلات .



- يُعدّ من الوسائل الضرورية لتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم وإحداث التغيير في سلوك الأفراد وتطوير فلسفة المدرسة .
- تحتوي عملية الاتصال داخل المدرسة على جانب انفعالي وآخر نفسي مما يؤثر في المناخ الأكاديمي والإداري في نظام المدرسة .
- يُسهل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.
- يُمكن الأفراد العاملين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك .
- يُعرّف الأفراد العاملين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها .
- تساعد عملية الاتصال في التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف الأفراد العاملين من المشكلات وسبل علاجها .
- تساعد عملية الاتصال في ضبط السلوك التنظيمي للعاملين إذ تعدّ خطوط الهياكل التنظيمية والسياسات مؤشرات يلتزم العاملون بإتباعها في عملية اتصالاتهم برؤسائهم .
- تُعزز عملية الاتصال الدافعية لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به وسبل تحسين أدائهم .
- تُعدّ عملية الاتصال وسيلة يعبر الأفراد من خلالها عن مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية ونجاحاتهم وإحباطاتهم، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد .

### ٣- أهداف الاتصال :

وتتمثل أهداف الاتصال في المدرسة فيما يلي :

- نقل الأوامر والتعليمات والقرارات من المديرين إلى العاملين معه .
- توصيل المعلومات والبيانات والتقارير المطلوبة إلى الإداريين كي يتمكنوا من اتخاذ القرارات الرشيدة على ضوءها .
- نقل آراء وأفكار ووجهات نظر العاملين وردود فعلهم تجاه التعليمات الصادرة إلى الإدارة العليا كي تتصرف في ضوءها .
- التنسيق بين جهود العاملين في التنظيم بشكل يمكنهم من القيام بأعمالهم ووظائفهم بكفاءة عالية.
- تعريف العاملين في التنظيم داخل المدرسة بما يدور حولهم من أحداث بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية والخارجية عند قيامهم بوظائفهم .
- إحكام الإشراف على العاملين ومتابعة أوجه نشاطاتهم المختلفة والتأكد من أن كل تصرف قد تم أدائه في الوقت والأسلوب المحددين له .
- رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف والغايات التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها وبيان الخطط والسياسات اللازمة لبلوغ تلك الأهداف .

#### ٤- مكونات وعناصر الاتصال :

يمكن تحديد مكونات الاتصال في النقاط التالية :

- المرسل أو المرسل: هو الشخص أو المؤسسة أو الجهة التي وجه منها المعلومة أو الرسالة .
- المتصل به أو المرسل إليه: هو الشخص المستقبل الذي وجهت إليه الرسالة أو المنظمة أو الجهة التي تستقبل المعلومة أو الرسالة .
- وسيلة الاتصال أو قناة الاتصال المستخدمة : هي الطريقة التي تنقل بها الأفكار والمعلومات .

- الرسالة ( موضوع الاتصال ) : وهي الفكرة أو الأحاسيس أو الاتجاهات أو المعتقدات التي يحاول المصدر نقلها إلى المستقبل والتأثير فيه طبقاً لها .

#### ٥- أنواع الاتصال :

تتعدد أنواع الاتصال الإداري داخل منظومة التعليم وفيما يلي عرضاً لها:  
١- الاتصال المخطط وغير المخطط : ويُقصد بالاتصال المخطط الاتصال المحدد من قبل الإدارة وتكون خطواته معروفة من قبل أعضاء التنظيم، وتكون الأساليب المستخدمة محددة مثل الأوامر والتعليمات، والتقارير، والنشرات، والخطابات، والإعلانات .. وغيرها، أما الاتصال غير المخطط هو غير المعروف من قبل الإدارة ووسائله غير رسمية مثل الإشاعات، والثرثرة، والمناقشات الودية، إن ظهور هذا النوع من الاتصال أمر حتمي في التنظيم المدرسي.

٢- الاتصال الرسمي : وهو الاتصال الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي يحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال، وتتوقف فعالية الاتصال الرسمي على مدى اعتراف الإدارة بفعاليتته وفائدته، وعلى توافر الوسائل التي تنقلها من وإلى العاملين في المدرسة وبين المدرسة وخارجها، ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى الأفراد العاملين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال إرجاع الأثر، وينقسم هذا الاتصال إلى :

أ- الاتصال الرأسي الهابط : في هذا النوع من الاتصال تتوجه الرسالة فيه من الأعلى إلى الأسفل أي من المدير إلى الأفراد العاملين في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية، حيث يمثل الاتصال أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات من المدير إلى العاملين والمعلمين والطلاب في المدرسة حسب تدرج السلطة بالهرم التنظيمي، ويُعدّ التسلسل التنظيمي بالمدرسة من أهم



العوامل التي تحكم سير وتحرك الرسالة في المدرسة في الاتصال الرأسي الهابط، ويستخدم المديرون هذا النوع في التأثير على الأفراد العاملين وتوجيههم وعادة ما تتضمن الرسائل الرأسية الهابطة أهدافاً واستراتيجيات وسياسات وقرارات وتعليمات وإجراءات العمل .

ب - **الاتصال الصاعد** : في هذا النوع من الاتصال تتوجه الرسالة من الأسفل إلى الأعلى أي من العاملين في المستويات الدنيا إلى الإدارات في المستويات العليا لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة، فلا يمكن أن تأتي التوجيهات العليا والقرارات المتخذة صحيحة وسليمة دون التعرف على وجهات نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية، ويُعد هذا النوع مكملاً للاتصال الهابط حيث تفتح الإدارة بذلك طريقاً ذا اتجاهين بينها وبين العاملين، من خلال إشباع كثير من الحاجات الاقتصادية والاجتماعية.

ج- **الاتصال الأفقي**: وفيه تنتقل الرسالة بشكل أفقي بين العاملين في المستوى الإداري نفسه، ويؤدي الاتجاه الأفقي للاتصال إلى إنجاز العديد من المهام في المؤسسة حيث يسمح بالتنسيق بين الإدارات المختلفة لتحسين الإنتاجية، ويعمل على حل العديد من المشكلات مما يرفع الروح المعنوية لدى الأفراد ذوي العلاقة بالمشكلة هذا إلى جانب المشاركة في تبادل المعلومات عن المستوى الإداري نفسه وتحسين العلاقات المتداخلة والجانبية مما يقلل من احتمالات النزاع الوظيفي . ومن أمثلة هذا النوع من الاتصال: ( الاتصال الذي يتم بين مديري المدارس فقط أو الاختصاصيون التربويون أو المعلمون ) .



٣- الاتصال غير الرسمي: ويشير إلى الاتصال الناتج في المدرسة بطريقة تلقائية نتيجة لما بين العاملين من علاقات اجتماعية وصدقات شخصية، فيتصل هؤلاء الأفراد ببعضهم البعض على هذا الأساس الشخصي، وقد تكون بعض هذه الاتصالات هابطة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط طالما أن هناك علاقات تربط بين الأطراف المتصلة، ولا يُعترف بمثل هذا الاتصال من قبل الإدارة والمستويات التنظيمية .

ويُعبّر هذا الاتصال عن ظاهرة عادية تحدث دائماً في أي تجمع من الأفراد ومن خصائص هذا النوع السرعة الكبيرة التي تنتقل بها المعلومات إذ أن طبيعة خط سيره خلال اللقاءات والاجتماعات والاحتفالات تجعل نقل الأخبار يتم في وقت قصير، وتوجد بعض الأسباب التي تؤدي إلى الاتصال غير الرسمي منها تسهيل التفاعلات الاجتماعية، والحصول على معلومات إضافية عن المؤسسة، وارتباط أهداف الأعضاء بأهداف الجماعة .

ويتسم هذا النوع بعدم وضوح وتحديد قنوات الاتصال، وعدم الاستمرارية نظراً لحدوث بعض التغييرات، وصعوبة التحكم فيه بمعرفة الإدارة العليا، وعدم الدقة ونقص الحقائق التي يسفر عنها، والتطرق في محتوى الرسائل المتبادلة بين أطرافه، وعدم وجود نظام مكتوب للاتصالات، والمزج بين العلاقات الشخصية والاجتماعية ومتطلبات العمل . ومن أمثلة الاتصالات غير الرسمية ما يلي:

- ما يدور بين العاملين في المؤسسة التعليمية من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عن آمالهم وأمانيتهم، أو عن الأحوال العامة.
- ما ينقل بين الرؤساء والمديرين في ندواتهم الخاصة من معلومات.

٤ - الاتصالات الشفهية والكتابية : يُعدّ الاتصال الشفهي من أقدم الأساليب المستخدمة في عملية الاتصال، وهذا النوع يحتاج إلى مقدرة عالية من المراسلة في التعبير، ومن أمثلة هذا النوع اللقاءات اليومية التي تتم بين الرئيس ومروؤوسيه، والمناقشات التي تحدث بين الإدارة والعاملين في المؤتمرات والندوات، والاتصال التلفزيوني الذي يتم بين زملاء العمل، أو الرؤساء، والمرؤوسين، أما الاتصال الكتابي فهو يعتمد على الكلمة المكتوبة ومن وسائله الأوامر والتعليمات والتقارير .

#### ٦ - معوقات الاتصال :

هناك عوامل متعددة تعوق عملية الاتصال مما يؤثر عليها بشكل سلبي منها :

- مستويات السلطة : تتأثر فعالية ودقة المعلومات بالفروق في مركز السلطة في المؤسسة فعلى سبيل المثال إن الاتصال المباشر من قبل المدير الذي يتم مع العاملين يوجد نوعاً من التوتر لهم بحيث يعزفون عن البوح بالمعلومات بالحرية والدقة المطلوبة، إذ يسود مناخ الاتصال المجاملات والرسميات التي تؤثر على نوعية المعلومات المطلوبة .

- التخصص الوظيفي: حيث يستخدم الأعضاء في الجماعات المختلفة اصطلاحات ورموز خاصة بهم، وبشكل خاص في المجالات العينية خلال تبادل المعلومات، ولذا فالاتصالات التي تتم بين الجماعات قد يشوبها الغموض وتشتد المشكلة كلما زادت التخصصات مما يزيد من عدد الرموز المستخدمة .

- ملكية المعلومات: قد تتجمع معلومات لدى كل وحدة إدارية من خلال إنجاز الأعمال والتعامل مع الإدارات العاملة الأخرى حيث يعتبرونها ملكاً

لهم، وغالباً ما يرفضون إطلاع الآخرين في المؤسسة عليها، والتي قد تكون ضرورية لزيادة فعالية الوحدات الإدارية .

- الاتصال الدفاعي: ويشير إلى الميل لاستقبال أو تلقي الرسائل بطريقة تحمي وتكرس احترام الذات، ويلجأ البعض لذلك من خلال عملية رفض أو طمس المعلومات التي تبدو غير مناسبة أو مريحة للفرد، ويمثل هذا معوقاً للاتصال لا سيما وإن كثيراً من الرسائل المرسلة أو المتبادلة في المؤسسات قد تكون غير مريحة أو مرضية تماماً .

- مركزية التنظيم: تتأثر عملية الاتصال بالتصميم التنظيمي، فعندما يتسم التنظيم بالمركزية الزائدة أي تركز السلطة والقرار لدى المستوى الأعلى، حيث تجاز الرسالة الصادرة عن العامل مستويات تنظيمية عديدة قبل أن تصل إلى المدير، ثم تهبط بالاستجابة من أعلى لأسفل عبر هذه المستويات، ومن ثم فإن هذا التعدد لا يطيل من وقت الاتصال لكنه يعرض الرسالة للتشويه، فكل مستوى قد يضيف إليها أو يحذف منها أو يمزجها بتفسيراته الخاصة، وهي مشكلات لم تكن تحدث لو كان الاتصال وجهاً لوجه .

#### ٧- وسائل الاتصال التي تقوم في المدرسة :

١- المجالس: المجالس إحدى الوسائل الفعالة التي تستخدم من أجل إدارة الشؤون في المدرسة، وتقوم هذه المجالس على مشاركة العاملين في المدرسة وخارجها في تسيير شؤون المدرسة والعمل على تحقيق أهدافها، وهذه المجالس تنص عليها اللوائح التشريعية التي تنظم العمل في المدرسة، والمجالس في المدرسة كثيرة كل منها يختص بمهام معينة وأهم تلك المجالس:

- مجلس إدارة المدرسة: ويضم المدير ومعاونيه والمعلمين القدامى وأمين المكتبة والمرشد والموجه وممثل عن الطلاب وأولياء الأمور .



- مجلس المعلمين : يتألف هذا المجلس من المعلمين و المدير، مهمته الإطلاع على فلسفة المدرسة التعليمية والتربوية وسياستها للعمل على وضع التدابير اللازمة للأخذ بها والالتزام بمضمونها .

- مجلس الآباء والمعلمين : وهو حصيلة انفتاح المدرسة على المجتمع، وتجاوز فكرة اقتصار وظيفة المدرسة على التعليم وكونها المصدر الوحيد له، والنظر إلى أن تربية الناشئة التي يقوم بها البيت والمدرسة يجب أن يتوافر لها شيء من الانسجام والاتساق بينهما حتى لا تختلط الأمور ببعضها البعض.

- مجلس الطلبة : وهو إحدى ظواهر الإدارة الديمقراطية للمدرسة وإرساء دعائم المشاركة والتعاون، ويتم تكوين أعضائه من الطلبة بالانتخاب .

#### ٢- الاجتماعات المدرسية :

وفيها تتاح الفرصة للتفكير التعاوني البناء وتبادل الأفكار والآراء ووضع الخطط والبرامج، ويقدم فيها ذوي المعرفة والخبرة بالآراء المحفزة، وفيها أيضاً تتاح الفرصة لتعرف المدرسين على أحوال العمل في المدرسة وما يجري فيها من أمور .

#### ٣- اللجان التربوية :

وهي أيضاً من وسائط الاتصال المعروفة في الإدارة المدرسية، واللجان هي مجموعة من الأفراد المتخصصين تكلف بعمل معين أو يوكل إليها القيام بمسؤولية محددة، وتمارس نشاطها عادة في صورة اجتماعات دورية.

وقد تكون اللجان التربوية استشارية أو تنفيذية ودائمة لمتابعة النظر في موضوع ما أو مؤقتة لدراسة مشكلة معينة ذات طابع وقتي .

#### ٤- التقارير :

وهي من الوسائط الإدارية الهامة التي تقوم بدور كبير في نقل المعارف والأفكار والمعلومات إلى المستويات الإدارية الأعلى، وتختلف التقارير فيما



بينها باختلاف أغراضها والهدف منها فبعض التقارير قد تتطلب تفصيلاً دقيقاً إذا كانت تستهدف جمع المعلومات والبيانات بغرض توضيح مشكلة معينة أو استقصائها، وبعضها الآخر قد لا يتطلب مثل هذه التفصيلات إذا كان الهدف منها إعطاء فكرة عامة أو خطوط عريضة دون الحاجة إلى التغييرات.

#### ٥- المقابلات :

يستخدم العاملون في مجال الإدارة المدرسية المقابلة في الاتصال أكثر من أي شيء آخر من أشكال الاتصال، فهم يعقدون مقابلات مع الرؤساء ومع التلاميذ، كما أنهم يناقشون مع المدرسين وباقي العاملين بالمدرسة المشكلات والخطط المختلفة.

#### خامساً - التوجيه :

يعدّ التوجيه وظيفة هامة من وظائف الإدارة في المدرسة لأنها تشمل على الإشراف، والتحفيز، والإرشاد، والاتصال، والتنفيذ، والتفويض، وتطوير الأداء، والتقييم. وعندما يتم التوجيه بصورة صحيحة يؤدي ذلك إلى نجاح المدرسة، وذلك بسبب الإشراف والتوجيه الجيد وأيضاً بسبب تعاون كل أعضاء المدرسة وأقسامها في تحقيق أهداف المدرسة، فالتوجيه هو القدرة على تنسيق كل جهود المجموعات المختلفة من فرق العمل لحل المشكلات التي تؤدي إلى عرقلة تحقيق أهداف وأغراض المدرسة، وتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة تعتمد على نجاح عملية التوجيه، فمن خلاله يمكن إعطاء الأوامر والتعليمات لإنجاز العمل، وتبدأ عملية التوجيه قبل تنفيذ العمل وتستمر معه في أثناء التنفيذ، ولا تنتهي إلا بانتهاء التنفيذ نفسه حتى لا يحدث انحراف في التنفيذ نتيجة عدم فهم الأفراد للخطط الموضوعة .

## ١- تعريف التوجيه :

يُعرف التوجيه على أنه إرشاد المرؤوسين وتشجيعهم على أداء العمل بثقة وحماس لكي يحققوا النتائج المرغوبة، حيث يهيئ التوجيه الجو المناسب لعملية التنفيذ ويعمل على ملاحظتها باستمرار، كما يساعد في جعل الأفراد يعملون في تعاون وانسجام لتحقيق الهدف، وعملية التوجيه تقوم على ثلاثة نواحي أساسية هي إرشاد الأفراد العاملين، والاتصال بهم، وإصدار الأوامر.

## ٢- أهداف التوجيه :

تسعى عملية التوجيه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي :

- توجيه الفرد نحو الخطط الجيدة .
- التوجيه نحو التنظيم .
- التوجيه نحو الظروف الجيدة .
- الاتصال والتواصل مع الأفراد العاملين .

## ٣- شروط التوجيه الجيد :

- \* وضوح الأمر: يجب أن يكون الأمر واضحاً وخالياً من الغموض، ولا يحتمل التأويل، ولذا يجب اختيار الألفاظ ذات المعاني الواضحة والتأكيد على الأمور الهامة ووضع التفسيرات الكاملة للأمور التي تتطلب ذلك.
- \* ملائمة الوقت : ينبغي اختيار الوقت المناسب للتوجيه، وذلك لأن إصدار التوجيه في وقت غير مناسب قد يترك أثراً سيئاً على الأفراد العاملين مما يؤثر على أداء العمل.
- \* شمولية الأمر : يجب أن يتضمن الأمر الموجه للفرد البيانات الخاصة بالعمل المطلوب أدائه من ناحيتين الكمية والنوعية، ومكان القيام بالعمل، والوقت المطلوب إتمام العمل فيه وطريقة القيام بالعمل.

- **قابلية التنفيذ** : أن يكون لدى الأفراد العاملين الخبرة والقدرة على أداء العمل، ومدى توافر الإمكانيات التي تسهل تنفيذ الأمر، فالأمر الذي يصعب تنفيذه يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين .
- **توحيد مصدر التوجيه** : يجب توحيد مصدر التوجيه بالنسبة للموضوع الواحد حتى لا يتلقى الأفراد العاملين أوامر متضاربة من مصادر متعددة يصعب عليهم التقيد بها مما قد ينتج عنه فوضى في العمل والتهرب منه .
- **كتابة الأمر** : يفضل أن يكون الأمر مكتوباً حتى لا يساء فهمه، أو يتعرض للنسيان، وحتى يسهل أيضاً الرجوع إليه عند الحاجة .

سادساً- المتابعة:

تعدّ المتابعة الجهاز العصبي لجسد الإدارة والذي يقدم تقريراً عن كل عضو من أعضاء الجسد كاملاً، فعملية المتابعة تهدف لتحسين الأداء وتجميع المعلومات وتصحيح أخطاء العاملين لكي يسيروا على الطريق الصحيح، وبالتالي فإن القرارات المتصلة بعملية المتابعة تركز على كيفية إنجاز الأعمال، وفيما إذا حققت أهداف المدرسة أم لا، فإذا لم تتحقق تلك الأهداف فيرجع ذلك إلى العديد من المشكلات التي تحتاج إلى حلول، أو إلى أن الأهداف ليست واقعية بما فيه الكفاية، فالمتابعة هي جزء من وضع الخطة موضع التنفيذ .

١- تعريف المتابعة :

تُعرف المتابعة على أنها النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعية وتقييمها والعمل على ما قد يعثر بها من ضعف حتى يتم تحقيق الأهداف المنشودة، وهي بذلك تُعد أداة للتعرف على الأهداف المرغوبة التي حققها العمل للتعرف على مدى إنجاز الأهداف الموضوعية .



وتشير المتابعة إلى عملية تقييم الأداء باستخدام معايير محددة سلفاً، واتخاذ القرارات الصحيحة في ضوء عملية التقييم، وذلك بهدف ضمان تحقيق غايات المدرسة وأهدافها بكفاية وفعالية، ومعنى ذلك أن وظيفة التخطيط تسهل عملية المتابعة من خلال توفير الأسس التي تبنى عليها عملية المتابعة والتي تتمثل في حجم الإنجازات المخططة ووسائل ومعايير قياسها .  
وتهدف المتابعة إلى التأكد من أن التنفيذ مطابق للخطة الموضوعية أم أن هناك انحرافات يجب العمل على تصحيحها في أقصر وقت ممكن، فالهدف الرئيسي من عملية المتابعة ليس اكتشاف المخالفات والعيوب في حد ذاتها، ولكن الهدف هو رسم الطريق للإصلاح والتوجيه.

يتبين بناء على ما سبق أن المتابعة تعني متابعة عمليات التنفيذ لتحديد مدى تحقيق الأهداف المطلوب إدراكها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كل ذي سلطة والكشف عن مواطن النقص والخلل حتى يمكن تفاديها وإسقاطها والوصول بالعمل إلى أكبر كفاءة ممكنة، فالمتابعة تهتم بفحص نتائج الأداء الفعلي وتقييمه ومقارنته مع ما تم انجازه من الخطة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.

## ٢ - أنواع المتابعة:

تتعدد أنواع المتابعة في المؤسسات التعليمية، وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع :

- المتابعة الداخلية: وهي تلك المتابعة التي تعارض من داخل المدرسة للتأكد من كفاءة التنفيذ، ويقوم بالمتابعة عضو من أعضاء المدرسة سواء تمثل ذلك في شخص المدير أو من قبل مسؤول آخر في المدرسة، وتتم المتابعة عن طريق الإشراف والملاحظة على مختلف المستويات الإدارية سواء في الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الدنيا .

- المتابعة الخارجية: وهي التي تمارسها مؤسسات خارجية أو وحدات متخصصة بهدف الكشف عن الأخطاء والانحرافات التي وجدت خلال فترة زمنية سابقة.

كما توجد بعض أنواع أخرى للمتابعة مثل :

- المتابعة المفاجئة : وتشير إلى المتابعة التي تتم بصورة مفاجئة على بعض النشاطات أو الأعمال الإدارية .
- المتابعة الدورية: وهي النشاطات الرقابية المبرمجة مسبقاً والمحددة مواعيدها وتتضمن الجولات التفتيشية الدورية .
- المتابعة المستمرة: وهي الأنشطة الرقابية ذات السمة الدائمة والتي تهدف إلى تحقيق نوع من المتابعة الدائمة .

### ٣- شروط المتابعة الجيدة :

يجب أن تتوفر في المتابعة الجيدة عدة الشروط منها :

- ١- المرونة : أن تكون المتابعة مرنة لتتلاءم مع التعديلات والتغييرات التي تطرأ على العمل، وأن يكون هناك قدرة على مواجهة ما يستجد من أمور طارئة .
- ٢- الاقتصادية: أن تكون المتابعة قليلة التكاليف فجودة المتابعة تتجلى في تحقيق الهدف بأقل التكاليف الممكنة .
- ٣- الوضوح : أن تكون الرقابة واضحة حتى يفهمها جميع العاملين في المدرسة، هذا فضلاً عن وجوب وإتاحة الفرصة للمناقشة والاستيضاح لكل من يعنيه أمر المتابعة .
- ٤- الموضوعية: أن تتسم بالموضوعية، فيجب أن يكون الهدف منها معرفة مدى تحقيق الأهداف والكشف عن الانحرافات .

- ٥- الملاءمة: أن تتماشى مع طبيعة العمل واحتياجات الإدارة والتنظيم الإداري للمدرسة .
- ٦- تحسين الأداء وتطويره : أن تتم بطريقة يشعر معها العاملون أنها أداة تساعدهم على تحسين الأداء وليس لتخويفهم وتصيد الأخطاء .
- سابعاً- التقويم :

لم يعد ينظر للتقويم على أنه شيء تابع يلحق بالعملية التربوية يمكن القيام به كما يمكن الاستغناء عنه، وذلك بحسب الحاجة إليه، وإنما أصبح التقويم أحد المكونات الرئيسة للعملية التربوية وإدارتها، وبدونه قد يتفشى الضعف في العمل فينتهي به إلى تفريغه من نتائجه الإيجابية. لهذا ينظر إلى التقويم في إحدى وظائفه كجرس إنذار يقرع إن وظف بطريقة سليمة قبل فوات الأوان. هذا بالإضافة إلى كون التقويم سبيلاً للتطوير والنمو ومرتكزاً لإثابة أو مساعلة ومحاسبة من يلزم.

#### ١- تعريف التقويم :

يُعرف التقويم بالبحث عن فاعلية أي عمل ومدى قدرته على تحقيق الأهداف الموضوعية له. وَالتَّقْوِيم مَبْنِي عَلَى أَسَاسَيْنِ مَهْمَيْنِ هُمَا: جمع المعلومات والبيانات عن طريق القياس، ومن ثم إصدار أحكام في ضوء ذلك.

والتقويم هو تلك العملية التي يتم بموجبها إصدار حكم على المؤسسة من حيث مدى فاعليتها في أداء رسالتها وتحقيق الهدف المرسوم لها استناداً إلى مقارنة البيانات التي تم توفيرها عنها بمعايير محددة .

ويُعدُّ التقويم عملية ضرورية تقتضيها طبيعة أي عمل بصفة عامة والعمل التربوي والتعليمي بصفة خاصة، لذلك يُعدُّ التقويم وظيفة هامة من وظائف الإدارة في المدرسة حيث تقوم الإدارة بمتابعة ما يجري تنفيذه وتقييم



النتائج التي تحققت، بمعنى ملاحقة التنفيذ والتأكد من أنه يسير في الاتجاهات المقررة في خطط العمل ومحاولة اكتشاف أي اتجاه للانحراف عن الأهداف واتخاذ الإجراءات الكلية لمنع وقوع تلك الانحرافات.

## ٢- أهداف التقويم في المدرسة :

تتمثل أهداف تقويم الأداء في المدرسة بما يأتي :

- توصيل أهداف المدرسة للعاملين بها وللمجتمع الخارجي .
- تحديد نواحي القوة والضعف في أي برنامج عمل للمدرسة.
- تحفيز العاملين لتحسين أدائهم .
- توزيع الترفيعات والمكافآت بصورة عادلة .
- تحديد الحاجات التدريبية.
- جمع معلومات ( الاتصال، والتدريب، والاختيار، والنقل ) .
- التنمية ( التعرف على إمكانات العاملين وتنميتهم ) .

وتهدف عملية تقويم الأداء إلى التعرف على مدى مطابقتها للخطة الموضوعية لما تم إنجازه، لتتمكن الإدارة من تقويم الخطأ أو الانحراف قبل أن يستفحل أمره، والذي يقتضي وضع معايير للتقويم يمكن أن يقاس وفقها تنفيذ الأعمال وتقدير أساليب تقويم الانحرافات، والتأكد من توافق النتائج متفقة مع الأهداف المحددة سلفاً قدر الإمكان.

## ٣- عناصر عملية تقويم الأداء :

وتتكون عملية تقويم الأداء من ثلاثة عناصر أساسية :

- وضع معايير وأهداف مسبقة .
- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير الموضوعية، واكتشاف الفرق بينهما وإبلاغه إلى المستوى الإداري المختص .

- إنجاز إجراء تصحيحي لمعالجة الأسباب التي نتجت عنها تلك الفروق والتأكد من عدم تكرارها مستقبلاً.

#### ٤- مشكلات تقويم الأداء :

ومن المشكلات الأساسية في أداء وظيفة تقييم الأداء ما يلي :

\* تحديد أوجه النشاط التي توضع موضع المتابعة .

\* تحديد طول الفترة التي يتم المتابعة خلالها .

\* تحديد أسس ومعايير التقييم .

\* تحديد المستويات التنظيمية التي تتولى مهام التقييم .

ولكي يحقق التقويم في المدرسة الأهداف المتوخاة منه ينبغي على مدير المدرسة أن يأخذ في الحسبان بعض الأمور المهمة وهو يؤدي عملية التقويم في مدرسته ومنها :

١- أن الهدف الأساسي للتقويم هو معرفة مدى النجاح في الوصول للأهداف المرسومة بما يؤدي إلى تطوير العملية التعليمية وتحسين جوانبها المختلفة.

٢- أن هناك نوعان رئيسان من التقويم :

أ - التقويم البنائي، ويقوم به المدير عادة أثناء السنة الدراسية أي أثناء تنفيذ خطط المدرسة، ويستفاد منه في تحسين العمل ومعالجة الأخطاء أو الانحرافات التي تحدث أثناء التنفيذ.

ب - التقويم النهائي، والهدف منه التعرف على النتائج النهائية للعمل ومقدار الإنجاز المتحقق في ضوء الأهداف الموضوعية.

٣- أنه من الضروري إشراك المعلمين والعاملين الآخرين في المدرسة في عملية التقويم وبخاصة ما يتعلق بوضع قواعد ومعايير عملية التقويم.

٤- أن هناك وسائل متعددة تستخدم في عملية التقويم منها الاختبارات واستمارات الملاحظات والزيارات.... الخ، بمعنى أن الوسائل والأساليب المستخدمة في التقويم قد تختلف باختلاف طبيعة الأهداف أو الأعمال المطلوب تقويمها.

ويتبين من العرض السابق أن عناصر الوظيفة الإدارية عناصر متداخلة، وأن الظروف المحيطة بالعمل هي التي تفرض على المديرين أسلوب العمل، ووظيفة الإدارة المدرسية في عالمنا المعاصر ربما لا تختلف عن وظيفتها في العصور السابقة من حيث أنها عملية تنظيم الجهود وتنسيقها لتحقيق رغبة الدول والشعوب في إعداد أبنائها تربوياً وفكرياً، فالوظيفة الرئيسية للإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهما، وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم، ويتحقق هذه الوظيفة من خلال التخطيط الجيد والتنظيم والتنسيق المتقن والاتصال الجيد، والتوجيه الهادف والمتابعة والتقويم الشامل والمستمر، والذي يعتمد على تطوير مستوى الأداء وعدم تصيد الأخطاء من خلال تحديد نقاط الضعف لمعالجتها ونقاط القوة لتعزيزها من أجل تحسين مستوى الأداء وتطويره.