

الفصل الخامس

الاتجاهات المعاصرة

في الإدارة المدرسية

مقدمة

إن تأثير التغيرات والتطورات والتحديات التي تواجه المجتمع تتطلب إعادة النظر في التعليم بشكل عام، وفي طبيعة عمل المدارس وإداراتها وقياداتها بشكل خاص، وهذا وبحكم التطور المستمر بالعلم والتكنولوجيا الذي يواجه العملية التعليمية فإن القائمين على إدارة المدارس وقيادتها مطالبون بأن يكون لديهم الأساليب الإدارية والقيادية التي تؤهلهم للعمل في المناخ المدرسي الإيجابي والمتطور، وكذلك عليهم تطوير المهارات القيادية لمواجهة تحديات الحاضر والمستقبل، لذلك فمن الضروري أن يكون لديهم رؤية ليس فقط عن الوضع الحاضر، بل أيضاً عن المستقبل، كما أن لاجاد توافق بين متغيرات الحاضر والمستقبل يمكن للإدارات وللقيادات المدرسية الاستفادة من الأفكار والمبادئ التي تطرحها الأساليب الجديدة في إدارة وقيادة المدارس الفعالة لمدارس المستقبل، حيث ظهر العديد من الأساليب والاتجاهات الحديثة التي تسهم في تطوير عمل المدارس وإدارتها وهنا سوف نعرض بعض من هذه الاتجاهات والأساليب .

أولاً- الإدارة الذاتية Self-management :

لقد أصبحت الإدارة الذاتية للمؤسسة مدخلاً أكثر تداولاً على صعيد الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية وهولندا ونيوزيلندا، وغيرها من الدول المتقدمة، ولالإدارة الذاتية- كأسلوب - تعريفات متعددة منهم من عرفها بأنها

شكل من أشكال القيادة بالمشاركة والذي يتم عن طريق تحديد الهدف من تطوير أداء الهيئة الإدارية للمدرسة، وذلك من خلال الاستفادة من الفريق المكون من كل الجماعات المكونة - بدورها - لمجتمع مدرسي معين. كما عرفت بأنها كأسلوب إداري تعليمي يعزز الحكم الذاتي لأعضاء الإدارة المدرسية ويوفر لهم المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنية المستدامة، ومن خلال اللامركزية التي يعتمد عليها استخدام هذا الأسلوب تنتقل المدرسة من رقابة السلطات المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرارات وتأسيس مهامها طبقاً لظروف احتياجاتها، وبذلك يصبح أعضاء الإدارة المدرسية أكثر استقلالية ومسؤولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية والتنمية المهنية وتوزيع الموارد البشرية والمادية في المدرسة.

١ - مميزات وسمات مدخل الإدارة الذاتية :

- يمكن تحديد أبرز مميزات وسمات الإدارة الذاتية للمدرسة في كونها:
- تُعدّ نوعاً من الإصلاح الإداري في مجال التعليم، يقوم على مبدأ المشاركة والحرية والاستقلالية واللامركزية والمساءلة، ومن ثم تتمكن المدرسة في ظل هذا الأسلوب من استخدام مواردها المتاحة بشكل جيد وأكثر فعالية.
 - تُعدّ بمثابة الإستراتيجية التي تقوم برسم السياسات ووضع الأهداف وتصميم خطط وبرامج العمل المدرسي، لتنفيذها من قبل المجالس الإدارية بالمدرسة، ضمناً لتحقيق رسالة مدرسية تعليمية واضحة ومتطورة ومعلومة لدى الأعضاء وقابلة لإسهامهم جميعاً.
 - تسعى لتحقيق الأهداف العامة والخاصة التي تخطط المدرسة لها في ضوء عملية التحليل البيئي، وتقويمها في ضوء عملية التنفيذ وبذلك تضمن قوة نموذج الإدارة بالأهداف.

- تستطيع بما تتمتع به من حرية واستقلالية أن تستخدم مواردها المتاحة بشكل جيد وأكثر فاعلية في ضوء عمليات التحليل البيئي (خاصة) وعمليات التخطيط الاستراتيجي عامة.

- تقوم بإجراء تحليلات شاملة ومتراصة، تتضمن عمليات تقييم الأداء للفرد والمجموعة والمدرسة ككل، بهدف إحكام الضبط وتحسين الأداء المدرسي وتجويده بشكل عام.

- تتخذ من اللامركزية نمطاً إجرائياً في صنع قراراتها التي تقوم على أساس مبدأ المشاركة بين المدير والمعلمين والآباء وحتى التلاميذ، لذا فهي تنظم المدرسة باعتبارها مكاناً لحياتهم (جميعاً) وتعترف بحق كل منهم في التنمية.

- توصف بأن قيادتها إنسانية تربوية فنية متعددة المستويات، ومديرها يمتلك المعرفة وفنيات الإدارة الحديثة، ومؤمن بقيمة العمل من أجل رضا وإشباع كافة المعنيين بأمور التعليم من الآباء والتلاميذ وأبناء المجتمع المحلي ورجال الأعمال، وذلك من خلال تفعيل مبدأ المشاركة في صنع القرارات التعليمية والاستجابة لمبادرات المشاركين.

- تكسب المدرسة الشرعية في اتخاذ القرارات، وتطبق مبدأ المساءلة، ضماناً لمزيد من الفعالية والإنتاجية من خلال ضبط ومراجعة وتقييم كافة العمليات الداخلية في المدرسة وما تساهم به في تصميم نظام المساءلة التعليمية.

- تعتمد في الأداء على مدخل الفعالية متعدد المستويات والمخرجات، والذي ينظر إلى (التحصيل الدراسي) على أن مجرد أحد هذه المخرجات، وإلى (التقويم) على أنه عملية مستمرة لتطوير المدرسة، ومن ثم تحرص على عمليات الضبط والمراجعة والتقييم، بهدف تصحيح المسار وتجنب

الممارسات غير الفعالة في أداء المدرسة، الأمر الذي يزيد من فعالية المدرسة وجودة مخرجاتها.

- تهتم بالمتغيرات البيئية والاحتياجات التعليمية والتدريبية، كما تحرص على معرفة الضغوط الخارجية والمعوقات الداخلية، ووسائل التغلب عليها لتحسين الأداء المدرسي، ومن ثم تصبح المدرسة في عملية تعلم مستمر وتطوير تنظيمي دائم، يزيد من فعاليتها ويضمن توافقها مع ظروف السوق، ويشجع مبادراتها الفردية والجماعية والتنافسية، بما يعود على المدرسة في النهاية بمكاسب مادية تحقق من خلالها جودة تعليمية وقوة تنافسية متميزة.

- تزيد من مستوى فعالية الإدارة المدرسية لأنها تدفع القرارات إلى أسفل لمن لديهم معرفة وواقعية أكبر لإدارة شؤون المدرسة، وتمنح السلطة للمعلمين والآباء والمواطنين وأعضاء المجتمع المحلي وأصحاب الأعمال وتشاركهم في صنع القرارات التربوية بالمدرسة.

- تسمح بحسن إدارة الوقت واستثماره، فهي تقوم بتحديد المدى الزمني لليوم الدراسي بشكل أكثر فعالية وكفاءة، مما ينعكس ذلك بأثره على العائد في استثمار رأس المال من حيث: ترتيبات طرائق التدريس والتعلم وحسن الاستفادة القصوى من الأبنية التعليمية والأجهزة والمعدات مع زيادة وقت التعلم وإتاحة الفرصة لمعرفة ومقارنة تكاليف طرائق التعلم البديلة مثل التعلم الذاتي، التعلم المبرمج، والتعلم عن بعد.

- تتيح الفرصة لتطبيق السياسات والبرامج التعليمية في المدرسة بسهولة ويسر نتيجة: وجود المرونة الإدارية وتقليل السلطات الفردية وتقويض السلطات وتنمية روح التعاون بين كافة العاملين في المدرسة وأفراد المجتمع المحلي المحيط بها.

٢- الإدارة الذاتية للمدرسة: الأهداف - الأسس والمبادئ:

يُعدُّ أسلوب الإدارة الذاتية عملية لا مركزية تعاونية لصناعة القرارات على مستوى الموقع المدرسي وهذه العملية مصممة لتحسين ظروف التعلم لدى التلاميذ وكافة العاملين وأعضاء المجتمع المحلي للمشاركين، وتتمكن الإدارة في ظل هذا الأسلوب من خلال عملية إدارية يشترك فيها- بجانب المدير- المعلمون وأولياء الأمور وكافة أصحاب المصالح، من صناعة القرارات المتعلقة بالمهام الوظيفية الموكولة لائتياً لذات المدرسة. ويرى المناصرون لهذا الأسلوب أن أسلوب الإدارة الذاتية يُعد من أهم أشكال الإصلاح الإداري منذ العقد الأخير من القرن العشرين، حيث يُمثل طاقة كامنة لتحفيز العاملين في المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها نحو الإصلاح التربوي، كما أن معظم أشكال هذا المدخل الإداري تتضمن نمطاً من المجالس المكونة من أصحاب المصالح في المدرسة، وأحياناً تشارك هذه المجالس مدير المدرسة في السلطة، فتساعده في صناعة القرارات وأحياناً أخرى يكون رأي هذه المجالس استشارياً فحسب، كما ينظر للمدرسة ذاتية الإدارة باعتبارها وحدة صناعة القرارات وتنفيذها، كما يتم تحديد المهام الرئيسية لإدارة المدرسة في ضوء خصائص واحتياجات المدرسة نفسها.

- أهداف الإدارة الذاتية:

- يمكن تحديد أبرز ما يمكن أن تحققه الإدارة الذاتية من أهداف على صعيد المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها في:
- ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المدرسة، ومن ثم تحقيق نوعية متميزة من المخرجات التعليمية.
- تدعيم الروابط بين فريق إدارة المدرسة وأولياء الأمور، وكذلك المهتمين بقضايا التعليم على صعيد المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة.

- توفير الرعاية الكافية لجميع تلاميذ المدرسة بما يضمن تفوقهم ويؤثر -
بالإيجابية- على مستوى تعليمهم وهذا يشجع- بدوره- التفوق والمنافسة بين
المدارس، ومن ثم حرية اختيار أفراد المجتمع للأنسب من بينها وإمكانيات
وأهداف كل أسرة على صعيد هذا المجتمع لتعليم أبنائهم.

- يمنح أسلوب الإدارة الذاتية كافة أصحاب المصالح المدرسية الفرصة
والتشجيع الضروريين لدعم مشاركتهم في مسؤولية وسلطة صناعة القرارات
المتعلقة بالعمليات المدرسية واتخاذها.

- تفعيل آليات المشاركة بين كافة العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور وقيادات
المجتمع المحلي المحيط ومؤسساته ضماناً لتطبيق اللامركزية في إدارة
المدرسة.

- تفويض مجلس إدارة المدرسة في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحسين
أدائها وجودتها.

- تشجيع الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمدرسة، وذلك من خلال الاتفاق معاً
على مواصفات الأداء الفعال لكل منهم وربط الحوافز بمستويات أدائهم.

إن التطبيق الفعال لأسلوب الإدارة الذاتية، يضمن تحقيق الكثير من
الأهداف على مستوى المدرسة، لعل أهمها : إتاحة الفرصة أمام مجلس إدارة
المدرسة للنهوض بحل العديد من مشكلاتها على نحو مستقل دون التدخل من
جانب الإدارة التعليمية مما يسهم بدوره في تجويد وتحسين مستوى العملية
التعليمية على مستوى المدرسة، وبالتالي يضمن جودة مخرجاتها من التلاميذ
وتحسين مستوياتهم على الدوام. ولكن ما للأسس والمبادئ التي يجب أن تقوم
عليها الإدارة الذاتية للمدرسة لضمان تحقيقها لأهدافها .

- الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة:

إن الإدارة الذاتية للمدرسة تقوم على عدد من الأسس تضمن لها تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وهذه الأسس هي :

- المشاركة في صناعة القرار : تركز فلسفة المشاركة في صناعة القرار التربوي على الإحساس بالملكية وشعور هيئة التدريس بها، مما ينعكس بدوره على زيادة فعالية المدرسة، ومن ثم فإن إعداد أسلوب أو آلية للمشاركة في صناعة القرارات المدرسية من شأنه أن يدعم الملكية الذاتية للمدرسة، ويمكن تفعيل هذه الآلية بتأسيس مجلس إدارة للمدرسة يمنح المعلمين والآباء فرصة المشاركة في إدارتها بالتوازي مع السلطة الشرعية لإدارة المدرسة.

- لا مركزية السلطة : ينظر إلى اللامركزية الإقليمية شكلاً من أشكال الحرية يُمكن أعضاء المؤسسة أو الأهالي من المشاركة في إدارة شؤونهم أو مؤسساتهم بأنفسهم في ظل مناخ ديمقراطي، فاللامركزية - كنمط إداري- تؤدي إلى تخفيف الأعباء عن الإدارة اللامركزية مع مراعاة الأسس العامة لسياسة الإدارة- كما يُصاحب انتهاج تفعيل الإدارة اللامركزية نمطاً إدارياً قوامه تبسيط الإجراءات الإدارية، ومن ثم تبسيط الجهود والملكيات التي غالباً ما يتم القيام بها، لو ظل دولا العمل مركزاً في الإدارة الأم (الوزارة)، وإن التطبيق الفعال لمبدأ اللامركزية على صعيد المدرسة يتطلب الكثير من الآليات المدعمة لاتساع قاعدة المشاركة بجانب التفويض والمرونة والشفافية والمساءلة.

- المساءلة عن النتائج : المساءلة والشفافية مفهومان مرتبطان أشد الارتباط بمفهوم المشاركة المجتمعية في التعليم وخاصة في ظل تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية على صعيد المدرسة، وتعد المساءلة عن النتائج من

أهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية، ولاسيما في مجال عملية صنع القرار على صعيد المدرسة، حيث ينظر للمساءلة باعتبارها حقاً من حقوق المواطن تجاه السلطة- المدير أو مجلس الإدارة- كأحد الضمانات الأساسية لتعزيز الديمقراطية وتكريسها على صعيد المجتمع.

- تحسين ظروف التلاميذ : يعد التركيز على تعليم التلاميذ من أهم الأسس والمبادئ التي يهتم بتفعيلها أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة، وأن ضمان تفعيل مبدأ تحسين ظروف تعليم التلاميذ بتبادل المعلومات وتوزيعها بين الجميع يقتضي حتمية ربط حوافز كافة العاملين بالمدرسة بمستويات أدائهم على أن يتم ترقيتهم للدرجة الأعلى على أساس الكفاءة وليس الأقدمية المطلقة، بجانب الاعتماد على مؤشرات ترتبط بالأداء الكلي للمدرسة وليس نتائج التلاميذ فحسب، وتفعيل تطبيق اللوائح المرتبطة بأساليب الثواب والعقاب لجميع العاملين بالمدرسة والتلاميذ والمتعلمين معها، فذلك كله السبيل لضمان تفعيل مبدأ تحسين ظروف تعليم التلاميذ، ومن ثم تحقيق الإدارة الذاتية للمدرسة لأهدافها بفاعلية.

- التنمية المهنية المتواصلة العاملين كافة، وجميع أعضاء المجالس المدرسية : حيث ينظر لمبدأ التنمية المهنية المتواصلة لكافة العاملين بالمدرسة، وجميع أعضاء المجالس المدرسية، باعتباره من أهم المبادئ والأسس التي يصعب تحقيق الإدارة الذاتية للمدرسة لأهدافها بدون تفعيل آلياته ومن أبرز آليات تفعيل مبدأ التنمية المتواصلة لكافة العاملين بالمدرسة

- قيام مجلس الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية لهؤلاء العاملين بالمدرسة، مع شمول برامج التنمية المهنية لجميع الكوادر العاملة بالمدرسة، وإتاحة الفرصة للمدرسة لتنظيم هذه البرامج بداخلها ودعم التعاون بين المدرسة وكليات التربية ومراكز التدريب عن بعد لإعداد وتنفيذ تلك البرامج، وإسهام

المجتمع المحلي في دعم وتمويل برامج التنمية المتواصلة ضماناً لتنظيمها أكثر من مرة خلال كل فصل دراسي، وتوفير المراجع اللازمة للنمو المهني لهؤلاء العاملين بالمدرسة وفي مكنتها، إضافة إلى تدريب أفراد الجهاز الإداري بالمدرسة على مهارات استخدام التكنولوجيا المعاصرة في إدارتها. ومما سبق يتبين ضرورة وأهمية تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة لما له من أهمية في تحسين جودة أداء العاملين في المدرسة، وبالتالي أداء المدرسة ككل لأنه يعتمد على المشاركة والتفويض والمساءلة والشفافية بالعمل وعرض النتائج وتحسين ظروف التلاميذ والعاملين وتحسين مستوى أدائهم من خلال التنمية المستمرة .

ثانياً - الإدارة الإلكترونية E - Management :

استخدم البعض أسلوب الإدارة الإلكترونية في الآونة الأخيرة كأسلوب من أساليب تحقيق الجودة بالمؤسسة، وقد شاع استخدام مصطلح الإدارة الإلكترونية نتيجة لتطور تقنيات المعلومات والاتصالات الذي أدى إلى تحقيق نقلة نوعية هائلة في مجال تطوير العمل وكفاءته وأمنه وزيادة إنتاجيته باستخدام التقنيات الحديثة، المتمثلة في الحاسب الآلي والشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) .

والإدارة الإلكترونية هي الانتقال من أداء العمل في الإدارة المدرسية من الأسلوب اليدوي التقليدي الروتيني إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات باستخدام التقنية المتمثلة بالحاسب الآلي، والشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت)، لتقديم خدمات للمستخدمين تحقق رضاهم.

١- نشأة الإدارة الإلكترونية :

مرت نشأة الإدارة الإلكترونية بعدة مراحل وهي :

- المرحلة الأولى: في هذه المرحلة بدأت فكرة الإدارة الإلكترونية بإنشاء بوابات إلكترونية لتقديم بعض الخدمات نظير رسوم معينة سميت رسوم تحسين خدمة، ولكن هذه المرحلة لم تستمر طويلاً لأن الأفراد لم تحبذ هذه الرسوم، هذا وقد أفادت هذه المرحلة في إعداد بعض الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل مع المستحدثات التكنولوجية.

وهدفت هذه المرحلة إلى نشر المعلومات العامة على موقع إلكتروني، وهذا يعني أن نظام الاتصال كان يتم من طرف واحد، ويمكن إجمال أهم ما جاء بهذه المرحلة في تطوير البنية الأساسية لنظم الاتصالات، وزيادة عدد الهواتف الثابتة والمحمولة، وتحرير قطاع الاتصالات، وخفض أسعار الاتصالات، ودعم أسعار أجهزة الحاسب الآلي بالتعاون مع القطاع الخاص، وزيادة المنافسة بين شركات الإنترنت، وضمان إمكانية الدخول على شبكات الإنترنت في الهيئات الحكومية والمكاتب العامة والمراكز ومكاتب الهواتف العامة ومكاتب البريد.

- المرحلة الثانية: في هذه المرحلة خطت الإدارة الإلكترونية خطوات متقدمة نحو تقديم خدماتها للمواطنين، حيث تم إجراء الاتصالات المتبادلة للاستفسار عن المعلومات، أو ملئ الاستمارات والنماذج بنظام الاتصالات المتبادلة في الاتجاهين، مع تقديم الإجراءات التي يمكن إتباعها مع البوابات الإلكترونية بما في ذلك عمليات الاستفسار، أو الدفع الإلكتروني، وكافة مراحل استلام الخدمة، وقد تم ذلك من خلال: توفير السعطات والمعلومات واعتبارها ملكية عامة انطلاقاً من قانون حرية المعلومات، وإدخال الإنترنت في الصفوف الدراسية، وتدريب المربين على أفضل استخدامات التكنولوجيا، وتوفير التدريب التقني للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات.

- المرحلة الثالثة: سميت هذه المرحلة بمرحلة تبادل المنفعة والقيمة، حيث تم فيها إحداث نقلة نوعية جديدة متمثلة في إعادة هندسة الإدارة الإلكترونية، بحيث تسمح بتبادل أفضل للمنفعة بين الجهات الإدارية التي تتبادل الاتصال فيما بينها، وفي هذه المرحلة اتجه الاهتمام إلى تكوين قاعدة بيانات دقيقة من المعلومات وتخزينها، والاهتمام بحساب العائد من الخدمة الإلكترونية ربحاً أو خسارة، وقد تم ذلك من خلال نشر المواقع الإلكترونية التي تسمح بتبادل أفضل للمنفعة بين الجهات الإدارية التي تتبادل الاتصال مباشرة مع المستفيدين وتأخذ معلومات دقيقة ومباشرة وتخزينها إذا كانت معلومات حساسة، كما يستفيد المستفيد بالمعلومة الدقيقة بيسر، إصلاح القطاع العام حيث تتحدى المواقع الإلكترونية طرائق العمل التقليدية، التأكد من السرية والأمن في العمليات الإدارية.

٢- فوائد الإدارة الإلكترونية للمدرسة :

وفرت الإدارة الإلكترونية للمدرسة فوائد عديدة منها :

- توفير بيانات تفصيلية عن المؤشرات التي يمكن استخراجها من قاعدة البيانات.
- خفض تكاليف التشغيل الحالي مع الإقلال من العمل المكتبي.
- تأمين البيانات والمعلومات بالإضافة إلى دقتها وجودتها.
- حماية التلاعب بدرجات الطالب في الامتحانات.
- تطبيق قواعد المراجعة النهائية بعدالة مطلقة على جميع التلاميذ.
- تعزيز المصداقية في البيانات بالنسبة لأولياء الأمور، وذلك من خلال سرعة ودقة الحصول على النتيجة ومعرفة النتيجة ونشرها عن طريق الإنترنت وشبكة المعلومات داخل المديرية والإدارات التعليمية وعلى اسطوانات ليزر.

- تقليل الأخطاء في عملية الرصد.

- توفير المعلومات لتحقيق مبدأ اللامركزية في إدارة المؤسسة التعليمية.

- الارتقاء بمستوى ما يقدم من خدمات من خلال توفير نظام الحوافز يعمل

على تعظيم الإنتاجية في إطار يحقق الجودة الشاملة أو الجودة الكلية TQM .

- توفر أساس لبناء وإعداد موازنة أداء المدرسة.

- توفر المعلومات من أجل تتبع النتائج والارتقاء بالعملية التعليمية.

- توفر المعلومات في التوقيت المناسب لاتخاذ القرارات الصحيحة لتحسين

الأداء.

- المصداقية في عرض النتائج .

- الشفافية والمساءلة من خلال تقويم مستوى الأداء.

- توفر أساساً جيد لتقييم أداء العاملين وذلك من خلال ربط الحوافز بالنتائج.

- توفر أساساً للتخطيط من أجل المستقبل.

- السرعة في تخزين المعلومات .

- الاستجابة لحاجات ورغبات المستفيدين من العملية التعليمية بكفاءة

وفاعلية.

- التخلص من البيروقراطية والروتين في تأدية الأعمال.

- ضمان حصول المستفيدين على الخدمات التي تقدمها المدرسة على مدار

العام ومباشرة دون الحاجة إلى المدرسة من خلال الشبكة الإلكترونية.

٣- وسائل إدارة المدرسة الإلكترونية :

تعدّ شبكة المعلومات وما صاحبها من أساليب التعلم من بعد السبب

الرئيس لظهور المدرسة الإلكترونية، ولشبكة المعلومات في المدرسة

الإلكترونية أربع خدمات رئيسية إسهاماً منه في إدارتها:

١- البريد الإلكتروني E-mail :

يُعدّ البريد الإلكتروني أحد وسائل تبادل الرسائل بين المعلم والمتعلم وبين المعلم والإدارة وبين الإدارة والجهات العليا وأولياء الأمور، من خلال المدرسة الإلكترونية، والتي تتسم بسرعة وكفاءة عالية لا تقارن بالأساليب التقليدية لإرسال الرسائل وتلقي ردودها، والإرسال من خلال البريد الإلكتروني وسيلة اتصال سهلة بالهاتف، إلا أن الاتصال الأخير لا يستلزم شخصاً آخر يتواجد في نفس الوقت لالتقاط المحادثة ثم الرد، ويمكن وضع كم كبير من المعلومات والاستفسارات خلال تلك الوسيلة، ويمكن للشخص المستقبل الرد في الوقت الملائم.

ويمكن توظيف البريد الإلكتروني في إدارة المدرسة الإلكترونية في كل من المجالات التربوية والتعليمية المتنوعة من خلال :

- تحديد عنوان بريد لكل متعلم للاتصال به في شتى جوانب العملية التعليمية، وأيضاً تبيان الأنشطة التي يمكن أن يشارك فيها داخل المدرسة.

- الاتصال بأولياء الأمور لمناقشتهم في أمور متنوعة تخص أبنائهم، بالإضافة إلى إرسال نتائج التقويم المستمر بشكل دوري لولي الأمر حتى يتمكن من المتابعة المستمرة للمتعلم.

- يمكن عن طريق البريد الإلكتروني تبادل النماذج الإلكترونية بين المؤسسات التربوية والحكومية لإنجاز مهام كل من المعلمين والمتعلمين بدقة ومرونة.

- التواصل الفعال بين مختلف المدارس والإدارات المدرسية المتنوعة وبين وزارة التربية لتبادل الآراء حول المشكلات التي تواجه العملية التعليمية مما يؤدي إلى السرعة في إيجاد حلول لتلك المشكلات.

- تبادل الرسائل الإلكترونية مع الجامعات داخل الدولة وخارجها للاستفادة من خبراتها في مجال العملية التعليمية.

٢ - خدمات تبادل الملفات (FTP) File Transfer Protocol

تعدّ خدمة تبادل الملفات بين أجهزة الكمبيوتر المتنوعة من الخدمات الأساسية في المدرسة الإلكترونية، ومن الملفات التي يمكن تبادلها: النصوص، الصور، والبرمجيات التعليمية المتنوعة ويستطيع أي مُستخدم أن ينقل إلى جهازه الملف الذي يحتاجه من أي مكان في العالم خلال دقائق محددة، ويتوقف الوقت الذي يستغرقه نقل الملف من مركز المعلومات الذي يتبعه إلى الكمبيوتر عبر الإنترنت على حجم الملف حيث بزيادة الحجم يزداد الوقت اللازم لاستقباله، أيضاً يتوقف على كفاءة وسرعة خط الهاتف، فخطوط الهاتف السيئة تؤثر سلباً على الوقت، بالإضافة إلى أن سرعة جهاز الكمبيوتر ومواصفاته تؤثر أيضاً على وقت نقل الملف.

ويُعدّ بروتوكول نقل الملفات من خدمات الإنترنت شائعة الاستخدام والتي يمكن الاستفادة منها في العملية التعليمية، خاصة في مجال نقل البرمجيات التعليمية المنشورة في مختلف المواد الدراسية، ونقل المقررات المنشورة، وقد تم تطوير تلك الخدمة بمعرفة مجموعة من العلماء كوسيلة لتبادل الملفات على مختلف أنواعها فيما بينهم.

ومن أهم الملفات التي يمكن تبادلها بين المدارس الإلكترونية والإدارات التعليمية:

- الملفات المتعلقة بالامتحانات والأنشطة المدرسية المتنوعة.
- تقارير المعلمين والتي يمكن الاحتفاظ بها على هيئة ملفات إلكترونية لمعرفة أحوال المعلمين من قبل الإدارة التعليمية ووزارة التربية .

- ملفات خاصة ببيانات المتعلمين الشخصية والصحية والدراسية.

٣- الدخول عن بعد Telnet

تتيح تلك الخدمة لأي مُشترك الاتصال بالإنترنت وتنفيذ برامجه من خلالها، أيضاً الوصول مباشرة إلى قواعد البيانات المتاحة من خلال الكمبيوتر ومن خلال برنامج الدخول من بعد يسهل الربط بين أجهزة الكمبيوتر على الإنترنت والإفادة من المعلومات المخزنة فيها.

هذا بالإضافة إلى أن برنامج الدخول عن بعد يؤمن الوصول المباشر إلى مختلف خدمات الكمبيوتر، وخصوصاً إذا كانت تلك الخدمات لا تتوافر في الجهاز المستخدم، فمثلاً عندما يقوم بعض مواطني البلاد الإلكترونية بتصميم برمجيات ونشرها نشرأ حرأ، فإن برنامج الدخول من بعد يسمح بالوصول إليها واستعمالها كما لو كانت على جهازه.

ومن أمثلة التطبيقات العديدة لخدمة الدخول عن بعد خلال المدرسة الإلكترونية:

- تواصل الآباء مع المدارس من خلال الاتصال بموقع المدرسة وتسجيل ملاحظاتهم سواء كانت إيجابية أم سلبية وإرسالها للمدرسة عبر الإنترنت بشكل مستمر.

- يمكن للمتعلم المتغيب عن المدرسة معرفة واجباته المدرسية عند الاتصال بموقع المدرسة.

- دخول الإداريين كل من موقعه لتعريف بعض الملفات الإدارية للمعلمين بالمدرسة والإطلاع على تقارير المعلمين.

- تمكين أولياء الأمور من الحصول على نتائج أبنائهم في أي مكان بالعالم من خلال الاتصال بمواقع المدارس.

٤- المؤتمرات المدرسية الإلكترونية E-School Conferences

من خلال المدرسة الإلكترونية وإدارتها يمكن توظيف شبكة المعلومات في الاتصال الفعال بالمؤتمرات المسموعة والمرئية، والاتصال المستمر من قبل أعضاء المدارس الإلكترونية لحضور تلك المؤتمرات بغرض معرفة أهم ما توصل إليه العلم في الجانب الإداري أو المجال التعليمي، وتحتاج عملية عقد المؤتمرات عبر الإنترنت لبعض الأدوات والمكونات البسيطة كلوحة التقاط بيانات الفيديو والتي تسمح بالحصول على أي صورة يتم التقاطها بكاميرا فيديو وترجمتها إلى بيانات رقمية، بالإضافة إلى كارت صوت للتمكن من المحادثات الصوتية، ومن البرامج اللازمة لعقد مؤتمرات الفيديو عبر الإنترنت Cu-See Me.

٥- المكتبات الإلكترونية E-Libraries :

ومن الخدمات الأساسية للإنترنت ظهور المكتبات الإلكترونية Electronic Libraries وما تحتويه من معرفة ومعلومات في شتى المجالات، والتي لها أثرها الفعال في المدرسة الإلكترونية من خلال إثراء العملية التعليمية لجميع الطلاب بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية، بالإضافة إلى تمكين المعلمين من استخدام هذه النوعية من المكتبات لتدعيم دورهم في المدارس الإلكترونية.

إن كثيراً من المكتبات العالمية، وفي ضوء ظهور الإنترنت، أصبحت تشارك في عدة بنوك معلومات عامة ومتخصصة، كما أنها شرعت في إنشاء شبكات محلية LAN تربط بين عدة محطات تشغيل في أماكن متقاربة، وأخرى واسعة WAN للربط بين بنوك المعلومات المتواجدة على مسافات متباعدة، وتوفر للمستخدمين إمكانات الاتصال المباشر وغير المباشر بدلاً من تكديس المعدات والمعاناة في حفظها أو صيانتها، ونتيجة لذلك فإنه من

الواضح أن بناء المجموعات سيشهد تغيراً كبيراً في عدة مجالات منها تعدد الأوعية في المكتبات كماً وشكلاً، والاختيار والتزويد سوف يعتمد على الطلاب، كما أن الاستلام سيتم في ثوان معدودة بواسطة الاتصال المباشر، وبناء المجموعات سيصبح عبارة عن الاشتراك في بنك المعلومات أكثر من شراء المطبوعات.

وعندما انتشر الإنترنت، ونما في العملية التعليمية نشأت المكتبات الإلكترونية التي اختلفت فيها المباني الواسعة، وبدأت الرفوف تضمحل في ذاكرة الكمبيوتر وتغيب فيها.

ومما سبق تتضح بعض تطبيقات الإنترنت في الإدارة الإلكترونية، ولكي يتم اعتماد مثل هذه النوعية من الإدارات في ضوء أسس علمية، والدخول في عصر المعلوماتية بقوة يتم الاستعداد التام لذلك بهدف الوصول بالعملية التعليمية إلى الشكل المطلوب في عصر يقوم فيه الانفجار المعرفي والتكنولوجي بدور فعال في كل شيء .

ثالثاً- الإدارة الإبداعية Innovative administration

مما لا شك فيه أن الإدارة الروتينية التي تقوم بواجباتها الاعتيادية لم تعد مقبولة، وذلك بسبب التغير المتنامي للمؤسسات، وارتفاع مستوى تأهيل العاملين، والتنافس المتزايد مع المؤسسات الأخرى، والإلحاح الشديد على تبني مفهوم المساءلة وتطبيقها فعلياً في ميدان العمل، ولكي ترتقي الإدارة إلى مستوى التعامل مع التحديات السالفة الذكر بل والتغلب عليها، لا بد من أن تصبح إدارة إبداعية تؤمن بالإبداع وتمارسه في عملها التنظيمي، ولا بد من الإشارة هنا إلى أن إدارة الإبداع لا تعني أن يكون مدير المدرسة نفسه مبدعاً فقط، بل أن يوفر بيئة إبداعية محفزة للإبداع، ومناخاً إبداعياً يحض على

الإبداع، ويشجع له، يحتضن مخرجاته ويعمقها بما يعود على المدرسة بالتميز، والكفاءة، والقدرة على تحقيق الأهداف بأقصى قدر من الفعالية.

هذا وقد أصبحت الإدارة الإبداعية مطلوبة في الميدان التربوي كما هي مطلوبة في كافة الميادين الأخرى، وذلك بسبب التحديات الكبيرة، والظروف المتغيرة، والمنافسة الشديدة التي تواجهها في عالم اليوم.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا ما إدارة الإبداع؟ كيف يكون المدير مبدعاً؟ كيف يمكن للمدرسة أن تشجع الإبداع وتحفزه؟ ما مقومات الإبداع الإداري؟ وما عناصر الإبداع الإداري؟ وما خصائص الإدارة الإبداعية؟ .

١- تعريف الإبداع الإداري:

لأن إدارة الإبداع في العصر الحاضر أصبحت غاية في الأهمية بحكم ضرورات التميز والقدرة على المنافسة التي أصبحت المؤسسات المختلفة مضطرة للاتصاف بها، والإبداع الإداري هو إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة مثل إعادة تصميم العمل، و سياسات جديدة، و نظم مراقبة جديدة، و برامج تدريب جديدة".

ولعل من الواضح أن هذا النوع من الإبداع يهدف إلى الارتقاء بمستوى الأداء المنظمي من خلال إجراء تغييرات، أو تبني سياسات، أو اعتماد طرائق جديدة، و الواقع أن هذه التغييرات، والسياسات، والطرائق تأتي على صور عدة أشار إليها "هارولد ليفت" على النحو التالي :

- توفير فرص تدريبية لأفراد المؤسسة، وكذلك فرص مشاركة في لفاعليات ذات العلاقة.

- تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية، وذلك من خلال تدريب الفكر على للمرونة والانطلاق من القوالب الجامدة إلى الآفاق الرحبة.

- تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات، ويُقصد بذلك صنع أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها.

٢- ركائز الإبداع في المدرسة:

أشار الباحثون في هذا المجال إلى عدة دعائم يقوم عليها الإبداع المنظمي وأهمها :

- التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها في نفوس وعقول أعضاء التنظيم.
- التركيز على الأداء، وتحري الموضوعية في تقويمه.
- تشجيع روح الاستقلالية والمخاطرة.
- الحرص على كرامة العاملين عند التعامل معهم.
- تبسيط الإجراءات الإدارية بقدر الإمكان.
- توفير هيكل تنظيمي منفتح.
- اعتماد مبدأ تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار.
- التركيز على تدريب العاملين لتجديد معارفهم، ومهاراتهم، واتجاهاتهم.
- التأكيد على محورية دور الإداري في توفير المناخ المدرسي الملائم للإبداع.

- الاهتمام الخاص بالبحث والتجريب لما لهما من صلة وثيقة بالإبداع. ولعل من الواضح أن الإداري يلعب دوراً أساسياً في توفير هذه الركائز أو العمل على الارتقاء بها، ومع ذلك فقد أشار الباحثين إلى مقومات الإبداع الإداري بالذات وأهمها :

- الانتماء المؤسسي بمعنى الولاء للتنظيم وبذل كل ما يجب لتجديد الأداء.

- الحس الاقتصادي والاجتماعي، بمعنى أن يكون الإداري ذا حساسية للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في المدرسة ومحيطها الاجتماعي.

- العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات، بمعنى أن يعالج الإداري المشكلات التي تواجهه بأسلوب عملي وواقعي.

الانفتاح على الرأي الآخر، وتقبل مبدأ الاختلاف في الرأي.

- الإيمان بمواهب الآخرين، وقدراتهم، وعطائهم.

- الحفاظ على البعد الإنساني في التواصل مع العاملين.

- المثالية والمستقبلية، بمعنى وضع مثال يتطلع إليه، أو قدوة، مع التركيز

على المستقبل لا على الحاضر أو الماضي.

٣- عناصر الإبداع الإداري :

- التفكير الإستراتيجي ويعني وضع الخطط الإستراتيجية للتطوير.

- بناء الثقافة المؤسسية ويعني تطوير مجموعة عادات وأعراف وتقاليد

تشكل قوام ثقافة مؤسسية منفتحة تركز على المرونة، والتميز في الأداء،

والاستجابة لاحتياجات العاملين وتعظيم فرص المشاركة في صنع القرار.

٤- خصائص الإدارة الإبداعية :

إن هناك مجموعة خصائص رصدتها الباحثون للإدارة المبدعة وأهمها:

- القدرة الفكرية: بمعنى أن يكون المدير قادراً على إنتاج مجموعة كبيرة

من الأفكار التطويرية الآنية والمستقبلية.

- وضوح الأهداف : بحيث يكون هناك وضوح للهدف أو الرسالة التي

تريد المدرسة تحقيقها، وذلك لتوجيه جميع الجهود، والفعاليات والأنشطة

باتجاه تحقيق هذا الهدف.

- بناء هياكل تنظيمية: فوجود هيكل تنظيمي مرن يمكن الإدارة من

تحقيق أهدافها، ولاشك أن من ملامح مرونة الهيكل التنظيمي قلة الحواجز

فيه بين الأقسام والوحدات، وسهولة التواصل.

- استخدام تكنولوجيا المعلومات : حيث يفترض أن تسهل هذه التكنولوجيا العمل، وتنقله إلى آفاق جديدة، فضلاً عن تيسيره، وإيصاله إلى أكبر قطاع من المستفيدين.

- التركيز على عمل الفريق: وهذا لا يعني بالطبع عدم الاهتمام بمسؤولية الفرد وحفزه وصولاً إلى الأداء المتميز.

- التأكيد على إيجاد هوية متميزة خاصة بالمدرسة: من خلال بلورة مناخ تنظيمي متميز.

- التركيز على السلوك الإداري الديمقراطي: الذي يشبع حاجات الجميع، ويسمح بمشاركة الجميع، ويصل إلى تحقيق الأهداف من خلال جهود الجميع.

ويمكن القول إن خصائص الإدارة الإبداعية ملتصقة التصاقاً كبيراً بخصائص الإداريين المبدعين إذ لا إدارة مبدعة بدون مدير مبدع، والمدير المبدع يتمتع بخصائص من أهمها :

- الرؤية الاستراتيجية.

- الثقة بالنفس.

- القدرة المتميزة على التكيف والتجديد.

- الجرأة في التفكير والتجريب.

ولتنمية المهارات الإبداعية لدى المديرين والعاملين في المؤسسة لابد من:

- إعطاء المديرين والعاملين الوقت والحرية للتعبير عن آرائهم.

- أن يكون المديرين والمشرفون مثلاً أعلى في سلوكياتهم الوظيفية، وأعمالهم لبقية الأفراد العاملين في المؤسسة.

- تبني الإدارة لمفهوم التنافسية وتنمية هذا التوجه.

- اعتماد التدريب كوسيلة مهمة لتنمية الأفكار والمهارات لدى العاملين.

- تبني أنظمة حوافز ذات كفاءة وفعالية عالية لتحريك مشاعر وحاجات الأفراد نحو العمل.

- ضرورة العمل على توفير تفاعل إيجابي بين المنظمة الإدارية والبيئة المحيطة.

ولاشك أن الوصول إلى تحقيق الإبداع في العمل الإداري في المدرسة فإن ذلك يتطلب من المدرسة أن تغير من أساليبها التقليدية وتبني أساليب وإستراتيجيات تطويرية كالتركيز على الأداء، وتشجيع روح المغامرة، والحرص على مشاركة كل من له علاقة، وتطوير نظام اتصال فعال، وتوفير هيكل تنظيمي مرن

رابعاً- الإدارة الإستراتيجية Strategic Management :

من أهم السبل التي تمكن الإدارة المدرسية من النجاح في تحقيق أهدافها هو تبني الإدارة الإستراتيجية، إذ لم يعد مقبولاً أن تظل الإدارة آنية في توجهاتها وخططها بل لا بد لها في الواقع من اعتماد نظرة إستراتيجية بعيدة المدى تحدد من خلالها أهدافاً كبرى وأساليب مدروسة ناجعة، وطرائق تقويم منهجية متنوعة، بما يؤدي في النهاية إلى تجاوب أكبر مع متطلبات البيئة، وإرضاء المستفيدين، وتحقيق مبدأ المشاركة، وحشد الموارد، والابتكار.

١- مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

لقد تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية تطوراً سريعاً، وذلك بسبب تأكيدها على تكاملية عمل المؤسسة، ومحاولتها التعامل الفعال مع الإشكاليات الإدارية المختلفة، ولقد أصبح علم الإدارة الإستراتيجية الآن أحد فروع علم الإدارة، وهو يتطور ويثري نفسه من خلال مجهودات علماء الإدارة المنصبة على فهم آليات عمل المنظمة وسبل الارتقاء بأدائها.

وقد عُرِّفت الإدارة الإستراتيجية تعريفات متعددة منها تعريف أنسوف Ansoff ، فقد عرفها بأنها "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها". كما يُعرفها كل من هنجر وويلن Wheelen and Hunger بأنها "مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة". أما ثامبسون وستريكلياند Strickland and Thompson فقد عرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها " رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها " .

٢- عناصر الإدارة الإستراتيجية:

- إن الإدارة الإستراتيجية تتضمن أربعة عناصر يمكن ذكرها :
- التحليل البيئي: ويتضمن التحليل البيئي تحليل للبيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمدرسة، وذلك من أجل تحديد نقاط القوة والضعف فيها.
 - صياغة الإستراتيجية: ويُقصد بها إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتحديات البيئية في ضوء ما تملكه المدرسة من نواحي قوة أو ضعف، وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية - صياغة المهمة أو الرسالة- تحديد الأهداف- وضع الإستراتيجيات - ووضع السياسات.
 - تنفيذ الإستراتيجية: وفي هذه المرحلة يتم وضع الإستراتيجية والسياسات موضع التنفيذ من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات.
 - التقييم والمراقبة: هي العملية التي يتم بمقتضاها متابعة أنشطة المدرسة ونتائج ومقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب.

٣- أبعاد الإدارة الإستراتيجية فهي :

تحدد أبعاد الإدارة الإستراتيجية بـ :

- الأهداف أي ما تريد المدرسة تحقيقه.

- الرسالة أي الخصائص الفريدة في المدرسة والتي تميزها عن غيرها.

- الإستراتيجية.

٤- أهداف الإدارة الإستراتيجية :

من أهداف الإدارة الإستراتيجية ما يلي:

- تهيئة المدرسة داخلياً من خلال إجراء التعديلات المختلفة لتمكينها من التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة.

- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المدرسة في السوق وزيادة رضا العاملين .

- تحديد الأولويات والأهداف والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات في ضوء الأولويات.

- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.

- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات .

- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استثمار الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المدارس.

- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً حتى لا تكون قراراته مجرد ردود فعل.

- وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

- تشجيع اشترك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزامهم.

- المساعدة على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

٥- فوائد الإدارة الإستراتيجية:

أكد الباحثون أن تبني الإدارة الإستراتيجية يعود على المدرسة بمنافع عديدة أهمها:

- تساعد الإدارة الإستراتيجية المدارس في توقع مشكلات المستقبل، وتنمي عادات التفكير في المستقبل.
- تعمل على توضيح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المدرسة وآفاق تطورها.
- يساعد البحث فيها المديرين على القيام بتخطيط استراتيجي بعيد الأمد بما يسهم في نجاح المدرسة.
- تساعد الإدارة الإستراتيجية على تقويم البيئة الخارجية للمدرسة، وعلى تحليل البدائل الإستراتيجية.
- تساعد على بلورة الأفكار المتطورة، الأمر الذي يضاعف من فرص الإبداع.
- تساعد على تأهيل كوادر الإدارة العليا، وتزويدها بالمهارات القيادية الرفيعة.
- توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية، ومن ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند تنفيذ أي برنامج تعديري.
- الوصول إلى حالة من التميز في الأداء الحالي، وتطوير الأداء الكلي للمدرسة .

إن تبني الإدارة المدرسية لمفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها أمر غاية في الأهمية، لأن الإدارة المدرسية أصبح مطلوباً منها أن تستشرف المستقبل وأن تعمل في إطار منهجية تغييرية مستمرة تساعد على تلبية الاحتياجات المجتمعية المختلفة، وعلى تحقيق أقصى قدر من الأداء الفعال.

خامساً- إدارة الصراع Conflict Management

لعل من المتفق عليه أن الإداري التربوي وبغض النظر عن الموقع الإداري الذي يشغله يضطلع بمسؤوليات كبيرة تتمثل أساساً في توظيف الطاقات البشرية والمادية المتوافرة لديه من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرسومة، ولاشك أن الإداري التربوي يواجه إشكاليات كثيرة في سياق إدارته الأنفة الذكر، ولعل من أصعب هذه الإشكاليات التعامل مع الصراع الذي قد ينشأ في المؤسسة لأسباب متعددة، ومن المؤكد أن وعي الإداري التربوي وفهمه لظاهرة الصراع من حيث أسبابها ومستواها وآليات التعامل معها يُعدّ عاملاً حاسماً في تحقيق المؤسسة التربوية لأهدافها بل وعاملاً حاسماً في ارتقائها وتطورها.

١- مفهوم إدارة الصراع :

الصراع هو شكل من أشكال الاختلاف أو التناقض أو التنافس بين الأفراد أو الجماعات يبدأ بشعور طرف بأن طرفاً آخر يحاول أن يعيق تحقيق أهدافه لسبب أو لآخر الأمر الذي يقوده إلى اتخاذ موقف إزاء ذلك، ولذلك لا بد أن ينطوي الصراع على :

- طرفين أو أكثر؛

- صدام حول أمور رئيسية تتعلق بالأهداف أو القيم أو الوسائل الجوهرية.

- سلوك عملي مؤثر على تحقيق الأهداف .

٢- خصائص الصراع :

للصراع خصائص متعددة أهمها :

- وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطراف الصراع.

- وجود التوتر كبعد أساسي يؤدي إلى حدوث نشاطات عدائية من قبل الأطراف المختلفة ضد بعضها في مرحلة معينة.

- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم إمكانية وجود بعض الصراعات المزمنة.
- محاولة بعض الأطراف إجبار الأطراف الأخرى على قبول ما ترغب فيه.
- فرض أعباء كبيرة على بعض أطراف الصراع، وهو ما يؤدي حكماً إلى حسم الصراع إما بالطرائق السليمة أو بالطرائق القسرية.

٣- أنماط الصراع :

للصراع أنماط عدة نذكر منها :

- الصراع الذاتي : وهو الصراع الذي يحدث داخل الفرد بسبب إحباط يلحق به، أو بسبب تعارض أهدافه وأدواره، أو بسبب مشكلات تواجهه في العمل.

- الصراع المؤسسي: ويشتمل هذا النمط على عدة مستويات من الصراع، صراع الأفراد- الذي يمكن أن يحدث بين المعلم وزميله في المدرسة مثلاً، وصراع بين الجماعات- الذي يمكن أن يحدث بين جماعة مؤيدة وأخرى معارضة لمدير مدرسة ما كل منهما لأسباب تخصها، وصراع ثالث يمكن أن يحدث بين الأقسام والوحدات الإدارية .

- الصراع بين المؤسسات : وهو الذي يدور بين مؤسسات متشابهة الأهداف إجمالاً ولكنها تتزود من ذات المصادر كالجامعات والأندية مثلاً.

٤- أسباب الصراع :

- إن أسباباً عديدة قد تقف وراء الصراع بأنماطه المتعددة، ولكن فيما يتعلق بالصراع المدرسي يمكن أن تقف الأسباب الآتية وراءه :
- أسلوب اتخاذ القرار، ودرجة المشاركة في صنعه.
- عدم تحديد الأدوار، وعدم وجود وصف للعمل.
- تفاوت المعايير المعتمدة لتقييم الأداء.
- محدودية الموارد والتنافس عليها.

- عدم توفر نظام فعال للاتصال.
- تفاوت إدراكات الأفراد في المدرسة.
- ضغوط البيئة الخارجية.
- اختلاف البيئة الثقافية.
- اختلاف القيم والأعراف.
- تدني مستوى الرضا.
- الرغبة في الاستئثار بالسلطة.

٥- آليات التعامل مع الصراع (إدارة الصراع) :

مما شك فيه أن تعامل الإداري مع الصراع يعتمد على نظرته إلى الصراع، وقد رصد الباحثون استراتيجيات عديدة للتعامل مع الصراع ولعل أهمها:

١- إستراتيجية التجنب : وتعني هذه الإستراتيجية ببساطة التفاوض عن الصراع، ويمكن أن يكون ذلك عن طريق :

- الإهمال: أي تجاهل الموقف على أمل أن يتغير من تلقاء نفسه، وبالطبع فإن هناك احتمالاً لأن تزداد الأمور سوءاً.

- الفصل الجسدي بين الأطراف ذات العلاقة: وذلك للحد من التفاعل بين أطراف الصراع على أن هذا قد ينعكس سلباً على المدرسة التي تعتمد بطبيعة الحال على تفاعل بعض هذه الأطراف الأتفة الذكر.

- التفاعل المحدود: أي إتاحة الفرصة لتفاعل أطراف الصراع تفاعلاً محدوداً أو مضبوطاً ضمن ظروف مدروسة وبرنامج صارم.

٢- إستراتيجية التهيئة : وتقوم هذه الإستراتيجية على تأجيل الموضوع لفترة معقولة ريثما تهدأ العواطف المتأججة، وتصبح هناك إمكانية لبحث

عقلاني في مسببات الصراع والتعامل معها، وهناك أسلوبان في إطار هذه الإستراتيجية:

- التخفيف: أي التقليل من شأن التعارضات التي قد تتعلق بالأهداف أو بالوسائل أملاً في أن تكتشف الأطراف ذات العلاقة بأن هناك أرضية مشتركة فيما بينها.

- التوفيق: أي محاولة الوصول إلى حلول وسط بحيث يشعر كل طرف بأنه لم يخسر خسارة كاملة وبأن الطرف الآخر لم يربح ربحاً كاملاً، ومن الواضح أن هذا الأسلوب يفترض أن أطراف الصراع متعادلة نوعاً ما، أما إذا كان أحدهما أقوى من الآخر بما لا يقاس فإنه يميل إلى أن يفرض الحل الذي يراه مناسباً، وبالتالي لا يقبل بالحلول الوسط.

٣- استخدام القوة : وهذه الإستراتيجية تعني ببساطة استخدام السلطة لفرض نوع من الحلول على الأطراف المتصارعة.

٤- إستراتيجية المواجهة: ويتم في هذا الإطار تحديد أسباب الصراع ومصادره وصولاً إلى المصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة، وفي سياق هذه الإستراتيجية يمكن استخدام الأساليب التالية:

- تبادل وجهات النظر لتكريس الفهم المتبادل بين الأطراف المتصارعة.
- التركيز على الأهداف الإستراتيجية وذلك لتغليب الأهداف الآنية، ومصالح الفرد.

٦- الآليات التي يمكن لمدير المدرسة أن يستعين بها في إدارة

الصراعات :

حتى يستطيع مدير المدرسة إدارة الصراع بشكل ناجح لا بد من أن يستعين بالآليات الآتية :

- التأكيد على أولوية الأهداف العليا للمدرسة: الأمر الذي يمكن أن يشعر الأطراف المتصارعة بأن أهدافهم الآتية والشخصية يجب ألا تعطى الأولوية على الأطراف الكبرى للمدرسة.
- تقليص الاعتمادية بين الوحدات الإدارية : وذلك للحد من أسباب الصدام فيما بينها بسبب اعتماد بعضها على البعض الآخر.
- تقليص فرص التشارك في الموارد: إن الحد من الصراع يمكن أن يكون من خلال توفير الموارد اللازمة للعمل أو تقليص التشارك في الموارد نفسها.
- الاستعانة بالسلطة الأعلى في المؤسسة: أي إحالة الصراع إلى الجهات العليا إذ تعثر حله.
- زيادة التفاعل بين الأفراد.
- توحيد معايير التقييم وأسس المكافأة الأمر الذي يخلق إحساساً بالعدالة في المدرسة.
- دمج الوحدات المتصارعة: وذلك عن طريق جعلها تبحث عن قواسم مشتركة، أو من خلال توسيع اختصاصاتها الأمر الذي يفترض أن يزيل بؤرة التوتر والاحتقان التي يمكن أن يؤدي إلى الصراع.
- توفير آليات ثابتة للتعامل مع الصراعات : ويمكن أن يتم ذلك من خلال إيجاد أقسام أو وحدات إدارية خاصة تقوم بالتنسيق بين الإدارات المختلفة في المدرسة أو التعامل مع الإشكالات التي تنشأ بشكل تدريجي ومستمر، وذلك من خلال إشراك جميع المسؤولين والمعنيين.
- توفير البيانات الضرورية عن مستوى الرضا الوظيفي : ويمكن أن يتم ذلك من خلال إجراء المسوح والدراسات الأولية التي توفر بعض المؤشرات عن مستوى الرضا لدى العاملين في المدرسة الأمر الذي يمكن الإداري من

استقراء الواقع بدقة، والتنبؤ بما يمكن أن يحدث والإعداد له بالشكل المنهجي السليم.

مما سبق يلاحظ إن مديري المدارس شأنهم شأن غيرهم من المديرين يواجهون مشكلة الصراع في مؤسساتهم، وبالتالي فإنه يصبح مطلوباً منهم أن يتعاملوا معه وأن يديروه بحكمة بحيث يفيدون من وجوده أكثر مما يتضررون.

سادساً- إدارة الأزمات Crisis Management

يواجه العالم اليوم فترة غير مسبوقة من حيث كم التحديات وسرعة التغيرات وتلاحقها، مما أفرز بدوره حالة من الارتباك وعدم اليقين، وازدادت باطراد احتمالات التعامل مع الأزمات خلال السنوات القليلة الماضية، وأصبحت مواجهة هذه الأزمات ضرورة لا بد منها، وعلى الرغم من أن حدوث الأزمات قديم قدم التاريخ، إلا أن الوعي بأهمية إدارتها لم يتبلور إلا في السنوات الأخيرة، حيث كان لتفاقم الأزمات وتنوعها بشكل ملحوظ، واشتداد التحولات الفجائية الحادة في المواقف والاتجاهات تأثيراً كبيراً على المجتمع ومنظماته ومؤسساته التعليمية، من هنا برز الاهتمام بإدارة الأزمات للتغلب على المشكلات الناجمة عن هذه التغيرات والتحولات.

١- مفهوم الأزمة :

تأسيساً على عدم وجود تعريف واحد محدد للأزمة، أصبح تحديد مفهومها يعتمد بصفة أساسية على التعرف على أهم خصائصها وآثارها السلبية الشديدة على النظام أو المنظمة، وقد يكون من المفيد أن نشير في هذا الصدد إلى التباين الواضح بين أساتذة وخبراء الإدارة فيما يتعلق بمفهوم الأزمة، سواء على المستوى العربي أو الدولي.

يرى البعض أن الأزمة عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما قد يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، كما يرى آخرون أن الأزمة نتيجة نهائية لتراكم من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسة للنظام، وتشكل بالتالي تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة أو النظام نفسه .

ومن أهم التعاريف الأكثر دقة وشيوعاً للأزمة هو أنها نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابة، تسبب درجة عالية من التوتر وتؤدي إلى نتائج غير مرغوبة، في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها وحلها.

٢- أسباب الأزمة :

من الأمور التي تسبب الأزمة الآتي :

- عدم وضوح أهداف المنظمة، وقد يترتب على ذلك عدم وضوح الأولويات، وغياب الموضوعية عند تقييم الأداء، وقلة معرفة العاملين بالأدوار المطلوبة منهم، وعدم وضع الخطط لمواجهة تحديات المستقبل، والتباطؤ في التعامل مع الأزمات بمجرد ظهورها.

- صراع المصالح بين العاملين.

- ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات .

- ضعف العلاقات بين العاملين.

- وجود عيوب في نظم الرقابة والاتصال والمعلومات.

- عدم ملائمة التخطيط والتدريب والتنمية.

- عدم الاهتمام بالتنمية الفردية.

- تجاهل إشارات الإنذار المبكر.

- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية.

- أسباب خارجية كالزلازل والبراكين.

٣- أنواع الأزمات :

تتعدد أنواع الأزمات وتصنيفاتها طبقاً لمتغيرات عدة، ويمكن تقسيم الأزمات التي تحدث في المنظمة بشكل عام إلى نوعين :

- أزمات لا دخل للإنسان فيها :وتشمل الأزمات الناجمة عن الكوارث الطبيعية كالزلازل والسيول والعواصف أو الموت المفاجئ لأحد الأفراد في المنظمة، وتتسم هذه الأزمات بالفجائية.

- أزمات من صنع الإنسان : ويدخل العنصر البشري كعامل مهم في حدوثها، وغالباً ما يكون لها إشارات تحذير إذا تم رصدها مسبقاً فإن ذلك يساعد في إدارتها بشكل فعال، وتشمل هذه الأزمات الحرائق الناجمة عن الإهمال، أو العنف، أو استخدام الأسلحة .

٤- تعريف إدارة الأزمات Crisis Management

تعد إدارة الأزمات أحد الفروع الحديثة في علم الإدارة، التي أصبحت تحتل أهمية كبيرة في العصر الحاضر الذي يطلق عليه بعض الخبراء والمفكرين الأزمات بمفهومها العام والشامل.

ومن الجدير بالذكر أنه يجري الخلط بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، ولذلك يجب التفريق بينهما، فالإدارة بالأزمات هي أسلوب إداري يميل إلى القيام ببرامج سريعة تصادمية للتعامل مع المشكلات عند ظهورها، مما يؤدي إلى البعد عن التخطيط طويل المدى، وعدم تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وهو أسلوب إداري يناسب المديرين الذين يميلون إلى الإدارة السلطوية، فمن خلال الإدارة بالأزمات يتم خلق الأزمة وافتعالها من خلال عدة مراحل تشمل مرحلة الإعداد، ثم تجسيد الأزمة، وبعدها يتم السيطرة على الموقف وتهدئة الأوضاع، وأخيراً جني المكاسب المترتبة على خلق الأزمة.

أما إدارة الأزمات فهي أسلوب إداري يساعد المنظمة على منع حدوث الأزمات أو التخطيط والاستعداد للأزمات المحتملة والاتصال بفاعلية أثناء وبعد الأزمة، وفي إدارة الأزمات تتضافر الجهود لمواجهة الأزمات. وعُرِّقت إدارة الأزمات بأنها العملية الإدارية التي تقوم على الدمج والتكامل في الجهود بما يحقق توظيف الخبرات والمهارات والموارد المتاحة، وتؤمن علاقات التفاعل والنماذج بينها للتنبؤ بالأزمات المحتملة، ورصد متغيراتها لمنع أو الإعداد للتعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية لدرء آثارها والحد منها بما يعظم الفرص الإيجابية، والتقليل من المخاطر السلبية، واستخلاص النتائج منها.

٥- المبادئ الأساسية لتحقيق الفعالية لإدارة الأزمات :

- تحقيق فعالية إدارة الأزمات لا بد من مراعاة عدة مبادئ وهي :
- التحديد الواضح للهدف الذي تم من أجله إنشاء إدارة خاصة بالأزمات.
- بناء وتوفير قاعدة معلومات جيدة وكافية للتنبؤ بالأزمات والتعامل معها بمنتهى السرعة.
- بناء وتوفير نظام جيد وفعال للاتصالات الداخلية والخارجية.
- توفير قيادة إدارية ذات خبرة عالية وثقافة عامة واسعة وغير انفعالية.
- توفير الكوادر البشرية الكفاء لإعداد الخطط المسبقة للأزمات المحتملة وإعداد سيناريوهات المواجهة.
- العمل على سرعة استعادة النشاط بصورة طبيعية بعد انتهاء الأزمة وبأقل الموارد المالية الممكنة.
- تحليل وتقييم الأزمات السابقة واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء بهدف الحيلولة دون تكرار حدوثها أو بهدف تحسين أسلوب المواجهة.

٦- المراحل الأساسية لإدارة الأزمات في المدرسة :

إن الإدارة الجيدة والفعالة لأي أزمة، تمر عادة بأربع مراحل أساسية هي:

- المرحلة الأولى: مرحلة تلطيف وتخفيف آثار الأزمة:

في هذه المرحلة تتم إدارة مختلف الأنشطة في المدرسة بالشكل الذي يقلل من احتمالات حدوث الأزمة وذلك من خلال :

- تحديد نوعية المخاطر التي تهدد المدرسة واحتمالات ذلك.

- معرفة تفصيلية عن ظروف المدرسة الداخلية والظروف الخارجية المحيطة بها.

- التنبؤ بالأخطار المحيطة بالمدرسة والحيولة دون تأثيرها على عليها.

- المرحلة الثانية: الاستعداد والتحضير:

يكون هدف إدارة الأزمات في هذه المرحلة هو التحضير والاستعداد لكل الاحتمالات التي أسفرت عنها المرحلة الأولى، ويكون هذا التحضير والاستعداد لوضع خطة متكاملة لمجابهة الأزمة.

- المرحلة الثالثة: المجابهة :

وهي المرحلة الحاسمة والرئيسية في إدارة الأزمات، حيث يتوقف عليها حجم الخسائر والآثار التدميرية التي ستلحق بالمدرسة من جراء الأزمة، ومن الطبيعي أن تتوقف قوة وكفاءة المجابهة مع أحداث الأزمة على مدى وكفاءة الأداء في المرحلتين السابقتين.

- المرحلة الرابعة: إعادة التوازن للمدرسة :

وتقوم هذه المرحلة على هدف إعادة المدرسة إلى الوضع الطبيعي الذي كانت عليه قبل حدوث الأزمة، وطبعاً لن يحدث ذلك مرة واحدة وفي فترة قصيرة، بل من الطبيعي أن يتم من خلال وضع خطة طويلة الأجل حسب

حجم الآثار التدميرية للأزمة وعمق أبعادها، وبصفة خاصة، وتتضمن هذه الخطة ما يلي :

- تحديد واضح لدور كل إدارة أو مستوى أو قطاع في عملية إعادة التوازن للمدرسة.

- الاتفاق على سلم أولويات أعمال ومهام مرحلة إعادة التوازن.
- عمل تقييم لمجمل عمليات المجابهة للاستفادة منها في المستقبل.
ومن البديهي أن الحديث عن إدارة الأزمة يقود إلى الحديث عن طرائق إدارتها، وهي في العادة تنقسم إلى طرائق تقليدية تتمثل في إنكار الأزمة، أو كبتها، أو تشكيل لجنة لبحثها، أو بخسها، أو تنفيسها، أو عزلها، أو إخمادها، أما الطرائق الحديثة فتتمثل فيما يلي:

- طريقة فريق العمل.
- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة.
- طريقة احتواء الأزمة.
- طريقة تصعيد الأزمة.
- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها.

ولعلنا لا نبالغ إذا قلنا بأن إدارة الأزمة في المدارس يتطلب في عالم اليوم تعميم برامج تدريبية تعمل على تزويد مديري المدارس بالمهارات والكفايات اللازمة للتعامل مع الأزمات من تركيز الصلاحيات في يد هيئة أو لجنة مركزية يتم تفويضها، وفتح خطوط الاتصال بين مجموعات العمل المختلفة مع التأكيد على توفير المعلومات، والمحافظة على الهدف الاستراتيجي، والحرص على توفير عناصر القوة من مبادرة، وحشد وتعاون.

سابعاً- إدارة المعلومات **Informational Management** :

فالمعلومات هي مصدر أساسي ورئيسي للمعرفة والعلم، وكذلك فإن جوهر التعليم هو ابتكار معلومات جديدة لتطوير التعليم وتحسينه والعمل على استمراره، وبذلك فلا بد من توليد المعلومات واشتقاقها باستمرار، فالطريقة التي تتدفق وتدار من خلالها المعلومات تحدد لها طبيعة التنظيم وأسلوبه الإداري، ويقضي الأمر أولاً ضرورة التمييز بين البيانات والمعلومات فالبيانات Data تتعلق بجمع الحقائق والأشكال، أما المعلومات Information فهي بيانات تمت معالجتها لوصف شيء ما لا يعرفه الفرد من قبل هذا يوضح جوهر نظام إدارة المعلومات المتمثل في تجميع البيانات وتحويلها إلى معلومات ونقلها إلى مستخدميها.

ومع التدفق الكبير في المعلومات اهتم التربويون بتوفير أفضل السبل للحصول على المعلومات من مصادرها وتسهيل مهمة توصيلها إلى المستفيدين منها، وذلك بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة وإنشاء مراكز وشبكات لجمع البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات ومحاولة الاستفادة منها في كل التخصصات.

هذا ويُعدّ نظام المعلومات الإدارية أحد الأنظمة الفرعية لأية مدرسة ويختص بتحديد وتجميع وتشغيل وتحليل وإرسال المعلومات إلى مراكز صنع القرارات، والهدف الأساسي من نظام المعلومات هو حفظ المعلومات وتحديثها بصفة مستمرة واسترجاع ما يطلب منها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب .

كما يُعدّ نظام المعلومات الإدارية أحد الموارد الأساسية للإدارة المدرسية، فهو الذي يمدها بالقدرة على التنبؤ والتخطيط وعلى التحكم في المتغيرات البيئية، والتي تؤثر في ممارسة المدرسة أو التنسيق مع هذه المتغيرات، وأياً

كان نظام المعلومات الذي تستعين به الإدارة المدرسية في أي مكان، فإن الهدف من استخدام نظم المعلومات هو خدمة الإدارة في ممارسة وظائفها ومسؤولياتها ومنها :

١- مساعدة الإدارة المدرسية في وضع الخطط على أساس معلومات واقعية وصحيحة .

٢- مساعدة الإدارة المدرسية في تحقق التنسيق بين فروع المؤسسة، والأنشطة، مما يقلل من احتمالات التضارب الذي قد يشتت جهود الإدارة ، ويضلل قراراتها .

٣- تمكين الإدارة المدرسية من مراقبة ومتابعة تنفيذ الخطط، والتعرف على معدلات الأداء الفعلية من خلال نظام سليم للتقارير، وذلك بما يوفره نظام المعلومات من قنوات الاتصال الفعالة في جميع الاتجاهات .

٤- مساعدة الإدارة المدرسية في الكشف عن الأزمات قبل حدوثها، حتى يتيسر لها معالجة الأمور قبل استفحالها .

٥- مساعدة الإدارة المدرسية في مراجعة سياسات العمل بصفة دورية تيسير العمليات التطوير المستقبلية .

٦- خفض احتمالات عدم التأكد التي تحكم مناخ صنع القرارات في غالبية المدارس، وذلك بتزويد صانعي القرارات بمعلومات واقعية صحيحة، عما يدور خارج المؤسسات وداخلها .

٧- مساعدة الإدارة المدرسية في خفض الفاقد الإداري، من وقت وجهد، والضياع في الحصول على المعلومات اللازمة للأنشطة الإدارية المختلفة .

٨- مساعدة الإدارة المدرسية في تحسين سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية .

وبذلك فإن إدارة المعلومات تعمل على توفير المعلومات وحسن الاستفادة منها بالشكل الجديد وتوصيلها إلى المستفيدين منها، وباستخدام الوسائل التكنولوجية المختلفة سواء داخل المدرسة أو خارجها لتكوين أكبر قدر من المعلومات ومعالجتها من أجل ابتكار أفكار ومعارف جديدة تؤدي إلى تطوير وتحسين الأداء ككل في المدرسة.

ثامناً- إدارة المعرفة Knowledge Management

هناك اتفاق على أن المجتمع المبني على المعرفة هو الذي يسود الآن، وأن المنظمات التي سوف تتجح في مجتمع المعلومات هي التي تستطيع تحديد وتقييم وابتكار وتطوير أصولها المعرفية، فعلاوة على أن المعرفة هي الأداة التنافسية الأساسية في العديد من مجالات العمل، فإن إدارة المعرفة تكمل وتعزز المبادرات التنظيمية الأخرى مثل إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة عمليات الأعمال والتعلم التنظيمي.

وإدارة المعرفة هي التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تُستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمات وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز.

وبذلك فعن طريق إدارة المعرفة يتم تحويل المعلومات إلى معرفة مفيدة قابلة للاستخدام، وعادة ما يختلط مصطلح المعرفة بمصطلحين آخرين هما البيانات والمعلومات، فالبيانات هي الحقائق المجردة عن الأحداث أو الظواهر، والمعلومات هي الرسالة المستفادة من الحقائق المجردة، أي هي تحليل البيانات واستخراج معانٍ أكثر وضوحاً مما تعرضه البيانات، وينشأ هذا الوضوح من ربط بيانات ببعضها أو مقارنتها على فترات مختلفة أو

لمنظمات مختلفة، والمعرفة هي تحويل المعلومات إلى خبرة عملية أو معيار، وبالتالي يمكن استخدامها في توجيه من تصل إليه لفعل عمل معين أو تجنبه. - فالمعرفة هي أعلى شأناً من المعلومات، فنحن نسعى للحصول على المعلومات لكي نعرف أو نزيد معرفتنا، وإدارة المعرفة عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تُعد ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي، وتتواجد المعرفة في العديد من الأماكن مثل قواعد المعرفة- قواعد البيانات- خزانات الملفات- أدمغة الأفراد، وتنتشر عبر المجتمع ومنظماته.

١- العلاقة بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة :

بالنسبة للكثيرين من الأفراد لا يبدو هناك أي اختلاف بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، ويبدو ذلك منطقياً حيث يخص الموضوع غير المعلوماتيين: أما لمسوقي تكنولوجيا المعلومات تُعدّ الماسحة الضوئية هي تكنولوجيا رئيسية لإدارة المعرفة لأنها ضرورية لتقاسم المعرفة، لذلك فمعظم الذي يشار إليه كإدارة المعرفة ماهو في حقيقة الأمر إلا إدارة معلومات.

وفي هذا المجال يشير دانهام Danham أن التعامل مع الأشياء

(البيانات أو المعلومات) هو إدارة معلومات والعمل مع البشر هو إدارة معرفة. وكما أشرنا سابقاً فإن إدارة المعلومات تتعلق بالوثائق ورسومات التصميم المسند بالحاسوب، والجداول الإلكترونية ورموز البرامج وهي تعني ضمان توفير المداخل والأمنية والانتقال والخزن وهي تتعامل حصراً مع التمثيل الواضح والجلي.

في حين أن إدارة المعرفة من الناحية الأخرى تميز القيمة في الأصالة والابتكار وسرعة الخاطر والقدرة على التكيف والذكاء والتعلم، وهي تسعى إلى تفعيل إمكانيات المنظمة في هذه الجوانب، وتهتم إدارة المعرفة بالتفكير النقدي والابتكار والعلاقات والأنماط والمهارات والتعاون والمشاركة. وهي تدعم وتسند التعلم الفردي وتعلم المجموعات وتقوي التفاعل والتماسك بين أفراد المجموعات وتشجع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات وحتى الفشل. وقد تستخدم إدارة المعرفة التكنولوجيا لزيادة الاتصال، وتشجيع المحادثة والمشاركة في المحتوى والتفاوض حول المعاني، ولكن لا تشكل التكنولوجيا محور الاهتمام المركزي لإدارة المعرفة.

٢- أنماط المعرفة :

استعرض المؤلفون في هذا المجال مجموعة من أوراق العمل والبحوث والكتب للتعرف على أنواع المعرفة وخلصوا إلى أن أكثر الإشارات تمت للمعرفة الضمنية ثم الواضحة، وفيما يلي توضيح لأكثر أنماط المعرفة شيوعاً:

١- المعرفة الضمنية **Tacit Knowledge**: والتي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديها وشعور حدسي، وهي نوعان: أحدهما تقني يعود إلى عمق المعرفة- أي المعرفة التكنولوجية في الخبرة، والثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات إدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية، ولعل تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة محددة هو الذي يصنع المؤسسة موجودة المعرفة.

٢- المعرفة الواضحة **Explicit Knowledge**: وهي المعرفة التي يُعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها

في الورقة أو في الشكل الإلكتروني ويمكن تدويرها. وتسهل هذه المعرفة استمرارية نقل معرفة، كما أنها تخدم الذاكرة التنظيمية وتؤكد اتساق نقلها، إضافة إلى تأكيدها على الممارسات والأساليب الإدارية المتبعة.

٣- المعرفة التكنولوجية Know-How : أي معرفة- كيف وهي جزء

من المعرفة الضمنية وتُعبّر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

٤- المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة : المعرفة الضحلة وتعني الفهم

القليل لمؤشرات مساحات المشكلة، مثال أن يتقدم شخصاً ما بطلب للحصول

على قرض من البنك بمبلغ ١٠٠٠٠٠٠ ل.س، فإن موظف البنك هنا يعتمد من

قرار الموافقة من عدمه على سؤاله عن راتبه وموجوداته وبناء على مدى

توفر قدر كاف من المعلومات يعطيه القرض أو لا يوافق على ذلك، أما

المعرفة العميقة فهي التي تتطلب التحليل العميق للموقف المالي للشخص

المقترض مثل مؤهله العلمي، معدلات الائتمان المسموح بها.

٥- المعرفة السببية والمعرفة الموجهة (الإرشادية) Heuristic :

المعرفة السببية هي التي تتم بناء على ربط المفاهيم معاً باستخدام طرائق

الاستنتاج والاستقراء، أما المعرفة الموجهة (المجربة) فهي المعرفة التي

تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما فتصبح دليلاً ومرشداً

للسلوك نتيجة للتعلم.

٣- عمليات إدارة المعرفة :

تُحدد عمليات إدارة المعرفة في المدرسة فيما يلي :

١- تحديد المعرفة :

إن تحديد المعرفة لأي مدرسة يتأتى أولاً من خلال رصد تلك المدرسة

لمصادر المعرفة الداخلية لها، وثانياً من خلال تعرف مصادر المعرفة

الخارجية عنها.

تتمثل المصادر الداخلية فيما لدى المدرسة من إمكانيات، وما لدى أفرادها وخبراتها من معلومات وخبرات ذات فائدة لحاضر المدرسة ومستقبلها، وبمعتى آخر تتحدد تلك المصادر الداخلية في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات الفكرية التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة وتشمل تلك المصادر الباحثين- المخططين- العاملين في الموارد البشرية (المديرون - أخصائيو شؤون الأفراد) ومحلي المعلومات، ومبرمجي الحاسبات الآلية وأخصائي الشؤون القانونية وغيرهم ممن يباشرون ما يسمى بالأنشطة المعرفية بشكل أو بآخر، وقد أصبح هؤلاء يمثلون نسبة متزايدة الأهمية في سلسلة القيمة لأي مدرسة، أما بالنسبة للمصادر الخارجية للمعرفة فهي تلك المصادر التي يمكن للإدارة أو المدرسة الاستفادة من رصيد الفكر والمعرفة المتاحة لهم في حسن تفهم الظروف المحيطة والكشف عن سبل تطويرها وابتكار أفضل الأدوات والآليات لاستثمار الفرص المتاحة، وتضم تلك المصادر أولياء الأمور ورجال الإعلام والصحافة والمنافسين، وهؤلاء جميعاً يمتلكون "معرفة أي أفكار- مفاهيم- تجارب- معتقدات- تقنيات... لا تتوفر للمدرسة ولا يتحقق لها الحصول عليها بجهودها الذاتية".

٢- اقتناء المعرفة :

إن المدارس التي تنظر إلى إدارة المعرفة كحافز للوصول إلى معدلات عالية من الإبداع في إنجاز وظائفها ينبغي أن تسمح بانتقاء المعرفة التي تكون علمية في خاصيتها والناجئة من التفاعلات الاجتماعية والاتصالات داخل المدرسة، حيث يُعدّ هذا النوع من المعرفة مدخل هام لعمليات الإبداع داخل المدارس، وإن اقتناء المدارس للمعرفة التي تحتاجها يتأتى من عدة مصادر وهي: - العلاقة مع مدارس أخرى - توظيف خبراء من خارج المدرسة - المعرفة من أفراد المدرسة وكل من له علاقة بالتعليم.

٣- تطوير (إبداع) المعرفة :

إذا كان كثير من المدارس تسعى لاقتناء المعرفة التي تحتاجها من مصادرها المختلفة، تلك المعرفة التي تتدرج مابين المعرفة الصريحة والضمنية، فإن هذا لا بد وأن يتبعه خطوة في غاية الأهمية وهي " إبداع المعرفة" أو تطوير المعرفة، التي تشير إلى قدرة المدرسة على تطوير أفكار وحلول مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعان جديدة، ويتوقف الحكم على كون المعرفة جديدة من حيث قدرتها على حل المشكلات القائمة بشكل أكثر فعالية.

٤- توزيع المعرفة :

إن الوصول إلى الإبداع بالمدارس المختلفة لا يتضمن فقط تحديد المعرفة واقتنائها وتطويرها ولكن أيضاً نشر وتوزيع المعرفة الجديدة عبر المدرسة وبيئاتها، وهنا يتأتى دور الهيكل التنظيمي في نشر المعرفة الجديدة التي تقود إلى الإبداع، وتحتاج توزيع المعرفة ونقلها إلى وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها مما يعتبر أمراً حيوياً للمدرسة التي تملك هذه المعرفة، ويؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها، وبالتالي تتحقق المصلحة العامة والكلية للمدرسة. ويعتمد نقل المعرفة وتوزيعها في المدرسة على الثقافة التنظيمية السائدة بها، فالمدرسة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة تجد من الصعب عليها نقل المعرفة لأن العقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحد من فرص تشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية وتفاعلها بعضها البعض وهي اعتبارات ضرورية لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية، كما أن شكل الهيكل التنظيمي له تأثير مباشر على نقل المعرفة،

فالهيكل التنظيمي الهرمي القائم على أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة ونقاسمها والتشارك فيها.

٥- استخدام المعرفة (تطبيقها):

يُعدّ توافر المناخ والظروف الملائمة لاستخدام المعرفة والاستفادة بها أحد معايير وصول المدارس إلى الإبداع في أدائها، فلا يكفي أن يكون للمدرسة نظام قوي لاقتناء المعرفة أو لتطويرها، لأن ذلك لا يضمن تحقق النجاح بالمستوى المطلوب، بل يجب أن يشمل نظام إدارة المعرفة بالمدرسة أساليب وضع المعرفة المقتناة والمطورة في حالة حركة وتفاعل، وبعبارة أخرى استخدامها.

وحتى تضمن الإدارة زيادة استخدام المعرفة يجب أن تكون إجراءات هذا الاستخدام سهلة وميسرة وهو ما يطلق عليه في أدب المعلومات إجراءات صديقة للمستعمل حتى يتوفر لأفراد المدرسة سهولة الوصول إلى المعرفة التي يريدونها. وأن يحصلوا عليها في الوقت المناسب، وأن تكون هذه المعرفة متوافقة مع ما يقومون به من أعمال، بحيث يتم استخدامها بسهولة وبدقة.

٥- حفظ المعرفة :

قد تبذل المدرسة جهداً كبيراً في اكتساب المعرفة إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقدها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها، ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصراً هاماً من عناصر إدارة المعرفة، ويشار إلى هذا العنصر غالباً باسم الذاكرة التنظيمية والتي تُعرف بأنها الطرائق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية، ويمكن تصنيفها إلى نوعين هما: الذاكرة اللفظية، وتشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة مثل أرشيف المدرسة وتقاريرها

السوية وما شابه ذلك، والنوع الثاني هو الذاكرة العرضية ويُقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان محددين.

ويوصف مديرو إدارة المعرفة في المدارس وروادها بصفات متعددة ومنها:

- يمتلكون رؤية واضحة حول أجندة المعرفة وإدارة المعرفة، إذ أنهم يفكرون في أعمالهم وبيئاتهم وأهداف المعرفة .

- يدعمون أبطال المعرفة وصناعها ويثيرون الحماس لديهم .

- لديهم منظور شمولي يتضمن المناظير التنظيمية والتكنولوجية والإستراتيجية .

- يستعملون العمليات وأعمال المدرسة كقوة مرئية .

- يراهنون على نجاح المعرفة ، حتى لو كانت إمكانية قياس المنافع والكلف صعبة .

- يتميزون بأنهم في تفاعل مستمر وفعال مع كل المستويات، مع الطلاب والمعلمين والعاملين وأولياء الأمور (يستخدمون شبكات الربط الإنسانية الأوسع نطاقاً) .

- يحرصون على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضائها من مختلف التخصصات .

- لديهم ثقافة الانفتاح والفضول مما يجعلهم يحفزون الإبداع والتعلم .

- يطورون برامج الحوافز وتنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير السلوك.

فالمدير في إدارة المعرفة له دور كبير في جعل المدارس دائمة التعليم Learning Organization من خلال توفير كل الظروف المناسبة للأفراد من

أجل التعلم المستمر طوال الحياة، وذلك بتوفير الوسائل التكنولوجية التي تسهم في تحقيق ذلك، والعمل على تطوير أساليب التعلم الحديثة والمتنوعة والتي تسهم في تنمية المعارف والخبرات لدى الأفراد مثل التعلم الذاتي والتعلم الفعال والتعلم التبادلي والتعلم المرن وكذلك التعلم المفتوح والتعلم عن بعد .

ومنه نتوصل للقول إن إدارة المعرفة ممكن أن تكون أداة الإدارة بالمدارس لتحسين فعاليتها التنظيمية، بحيث يكون تطوير المعرفة مدخل مخطط متكامل يحقق نوعاً من الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية والمواقف الداخلية بما يسمح بالتكيف لحل المشكلات التي تؤثر سلبياً على فاعلية تلك المدارس ويحسن من إنتاجيتها.

تاسعاً- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management :

عُرِّفت الجودة على أنها الكفاءة "Efficiency" أي مدى إنجاز الأهداف أو المخرجات المنشودة، فجودة النظام التربوي مثلاً تعنى فعاليته في ترقية وتعزيز الثقافة والقيم والاتجاهات لدى الأطفال والشباب، وبخاصة اتجاهاتهم نحو مجتمع معين، ويتسع مصطلح الجودة في مجال التعليم ليشمل الفعالية والكفاءة "Effectiveness&،Efficiency" فالكفاءة ترتبط بالاستخدام الأمثل للإمكانات التعليمية المتاحة (المدخلات) من أجل الحصول على نواتج ومخرجات تعليمية معينة بمعنى الحصول على مقدار محدد من المخرجات التعليمية بأقل تكلفة ممكنة.

ويتضح من هذا التعريف أنه يربط بين المدخلات والمخرجات التعليمية في ضوء معايير محددة تراعي كم المخرجات ونوعيتها من حيث مدى كفاءتها والوقت الذي استغرقته.

بينما عُرِّفت الجودة الشاملة في مجال التعليم على أنها: إيجابية النظام التعليمي، بمعنى أنه إذا نظر إلى التعليم على أنه استثمار قومي له مدخلاته ومخرجاته فإن جودته الشاملة تعني أن تكون هذه المخرجات متفقة مع أهداف النظام من حيث احتياجات المجتمع ككل في تطوره ونموه، واحتياجات الفرد باعتباره وحدة بناء هذا المجتمع .

والملاحظ في تعريفي الجودة والجودة الشاملة في مجال التعليم أنهما يتشابهان في تركيزهما على مدخلات ومخرجات النظام التعليمي، بينما تختلف الجودة الشاملة عن الجودة في تأكيدها على أن تكون هذه المخرجات متفقة مع احتياجات المجتمع ككل في تطوره ونموه، واحتياجات الفرد باعتباره وحدة بناء هذا المجتمع .

١- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

توجد مجموعة من السمات أو الخصائص الإيجابية التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم بنجاح وفعالية، ويطلق على هذه السمات أو الخصائص مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فهناك مجموعة من المبادئ لا بد من مراعاتها في جميع جوانب العملية التعليمية حتى يمكن الارتفاع بمستوى أدائها إلى المستوى العالمي، ويمكن تحديدها فيما يلي :

- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيها.

- الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات وإعادة رسم وتصميم التنظيمات والأساليب الإدارية وفقاً لمتطلباتها .

- إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي للإدارة .

- إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد وحشدها لتحقيق التميز .

- الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي وتكوين المنظومات والشبكات المترابطة والمتفاعلة.
- الإيمان بأهمية العنصر البشري في نجاح الإدارة.
- أهمية التعامل مع المستقبل ومن ثم يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد مسؤولياتها المهمة.
- التطبيق الفعلي لمعنى التعاون والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات من خلال فريق العمل المستمر أثناء مراحل العمل بالمؤسسة التعليمية واتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق.
- التحسين والتطوير المستمر لكل الوظائف التي تتم داخل المؤسسة التعليمية مع الاهتمام بالتغذية الراجعة للوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
- إن إدارة الجودة الشاملة وسيلة لضمان الجودة والمواصفات القياسية في التعليم فهي مدخل علمي إستراتيجي مقصود لمؤسسة تركز على مطالب طلابها، وجوهر إدارة الجودة الشاملة هو التغيير في الثقافة ورسالتها يجب أن تصل إلى قلوب الناس وعقولهم ويجب أن يفتتح كل من هو معني بالعملية التعليمية بأنها ستعطيهم معنى وفائدة كبيرة، وللمدير القائد دور كبير في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة ومن هذه الأدوار:
- تنشيط فريق العمل حتى يركزوا حول رؤية مشتركة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.
- تركيز المدير القائد على الصورة الكلية للعمل .
- تركيز المدير القائد على أن التحدي والمتعة يسيران جنباً إلى جنب في عملية التطوير.
- على المدير التعاون مع فريق العمل في المدرسة لتغيير مفهوم التعليم لدى الطلاب من خلال التأكيد على مفهوم التعلم المستمر والتركيز على قيم المجتمع.

٢- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة :

- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة يحقق لها جملة فوائد أهمها :
- تحسين الوضع التنافسي للمدرسة وبالتالي تحقيق عائد مرتفع.
- رفع مستوى أداء الطلاب .
- تحسين جودة المخرجات.
- حفز العاملين وتمكينهم من تحقيق ذواتهم.
- رفع مستوى استجابة المدرسة للمتغيرات والمستجدات.
- رفع مستوى قدرات المعلمين والعاملين وتطويرها من خلال التدريب.

٣- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة:

- يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة القيام بالآتي :
- تقييم الوضع الراهن للمدرسة.
- ضرورة معرفة الأسباب والمشكلات من خلال الدراسات التحليلية للمدرسة التي تدفعها إلى تطبيق إدارة الجودة.
- وضع برامج تدريبية للمستويات الإدارية كافة بهدف تنمية مهارات العاملين حول مفهوم إدارة الجودة.
- ضرورة توفير ما يعرف بدليل الجودة.
- توفير قاعدة معلوماتية وبيانات ضرورية.
- تطبيق أنظمة حوافز مادية ومعنوية جيدة.

٤- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة :

- هناك عدة معوقات قد تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تلخيص هذه المعوقات كما يلي :
- عدم دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- عدم توفر الكفايات البشرية الضرورية لتطبيق إدارة الجودة.

- مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين بسبب خوفهم من التغيير .
- عدم توفر نظام فعال للاتصال .
- التركيز على بعض جزئيات النظام وليس على النظام ككل عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- عدم الإلمام بالأساليب الكمية لضبط الجودة .
- عدم مناسبة الإطار الثقافي المجتمعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة .
- وفي الواقع إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح ضرورة للمؤسسات التربوية العربية لكي تستطيع مواجهة ظروف العولمة، ولكي تستطيع أن تتعايش مع أجواء التنافسية التي تجتاح عالم اليوم .

عاشراً - إدارة الوقت Time Management :

إن التركيز على موضوع إدارة الوقت قد بدا واضحاً في الآونة الأخيرة وقد عُرِّفت بأنها "عملية التخطيط والتنظيم والسيطرة على الوقت لتجنب الهدر في وقت العمل" كما عُرِّفت بأنها فن ترشيد واستعمال وقت المدير من خلال وضع الأهداف، وتحديد نفعيات الوقت ووضع الأولويات واستعمال الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاية وفعالية .

١- أهم الأسباب التي تؤدي إلى مضيعة الوقت لدى مدير المدرسة :

- المعوقات الهاتفية .
- الزوار غير المتوقعين .
- الاجتماعات غير المجدية .
- الأزمات .
- ترك المهام قبل إنجازها .
- نقص الانضباط الذاتي .
- عمل الأشياء التي يمكن تفويضها للآخرين .

- عمل الأشياء التي يمكن عملها بتكنولوجيا معاصرة.
 - الاحتفاظ بملفات كثيرة، أو معقدة، أو متداخلة.
 - معالجة واجبات كثيرة ومتنوعة.
- وقد رأى البعض أن أفضل طريقة للحفاظ على الوقت هي : توضيح الأهداف من جهة، وتطوير عادة التخطيط لكل يوم من جهة أخرى، والواقع أن هاتين الإستراتيجيتين قد تأتيان ضمن عدد من الأساليب الإدارية الهامة التي يمكن أن يعتمد عليها الإداري لاستثمار وقته بأفضل صورة ممكنة وأهمها:

- الإدارة بالتفويض: أي من خلال تفويض السلطة.
 - الإدارة بالأهداف : أي من خلال العمل الجماعي ، وعمل الفريق.
 - الإدارة الذاتية: وذلك من خلال تطوير إمكانات الفرد لتحقيق أكبر قدر من الإنجازات على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة.
- ٢- أسس إدارة الوقت:

- فن إدارة الوقت هو فن إدارة الذات ويختلف إحساس الإنسان بالزمن باختلاف مرحلته العمرية، فكلما تقدم في العمر كلما شعر بتسارع الزمن.
- وهناك خمس مسلمّات أساسية لتحسين إدارة الوقت وهي:
- إدراك أن طريقة قضاء الوقت هي عادة طبيعية.
 - تحديد الغايات التي من أجلها يخطط لإدارة الوقت.
 - تحديد الأولويات.
 - إجراء اتصالات مناسبة لاستخدام الوقت بشكل أجود، مع الحرص والحذر من أن تأتي هذه الخطوة بنتيجة عكسية.
 - ويمكن بالإضافة لذلك الإسراع باستعمال الأدوات والأجهزة الحديثة لتكثيف الاستفادة من الوقت.

- عدم تأجيل الأعمال حيث التأجيل أكبر عقبة في طريق إدارة الوقت، وإذا كان التأجيل عادة شخصية يمكن التخلص منها بالسبل والخطوات التالية:
- تقسيم المشكلات الكبيرة إلى أجزاء صغيرة.
- البدء في العمل بالتنفيذ فوراً بأصعب الأجزاء ولمدة خمس دقائق فقط تزيد تدريجياً.
- تصميم بيئة العمل بحيث تساهم في الإنجاز بالتخلص من الأوراق الزائدة، ووضع المهم للعمل فقط على المكتب.
- وضع نظام جيد للحوافر كأن يأخذ وقتاً ممتعاً لتمضية وقت الفراغ بعد إنجاز جزء من الخطة في مدة زمنية محددة.
- لقد زادت أهمية إدارة الوقت في السياق التربوي كما زادت في غيره لأسباب موضوعية معروفة أهمها توقعات الجهود بتحسين مستوى الخدمة التعليمية وتقديمها إلى جميع طالبها، وتعقد بيئة العمل الناجم عن تعقد ظروف العصر ومتغيراته المعروفة.

حادي عشر- إدارة التغيير Change Management :

إن الطفل الذي يدخل المدرسة اليوم هو نفسه الشاب الذي سوف يلتحق بعد فترة من الزمن بالعمل ضمن المجتمع وسوف يتعامل مع أنواع من التكنولوجيا والمعلومات والمعرفة التي لم يألها في أية مؤسسة تعليمية، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في منظومة العملية التعليمية ككل والعمل على التغيير والتجديد والتطوير لكافة عناصرها ككل متكامل من أجل تهيئة هذا الطفل إلى المستقبل البعيد بكل أبعاده، وهذا ما أكده فولن Fullan بأن المدرسة تمثل عاملاً أساسياً في تدعيم عملية التغيير وأن التحديث والتجديد ينبغي أن يشمل كافة جوانب العملية التعليمية وذلك في شكلها ومضمونها، وأن من أساسيات التغيير والتجديد في المدرسة أن يكون المدير قادراً على

الاستفادة من مواهب الأفراد وطاقاتهم، وأن مفتاح التجديد والتطوير هو إطلاق طاقات الأفراد من خلال تعليم جيل الشباب ليكونوا قادرين على مواجهة التحديات التي يمكن أن تواجههم في المستقبل .

فالمدير القائد البناء هو الذي يعمل على إحداث التطوير والتغيير في المدرسة من خلال إعادة البناء Reengineering أي إعادة بناء العملية التعليمية في المدرسة هذا ما قد أشار إليه برنت Brent بأن إعادة البناء في المدرسة يتم التركيز فيه على مجالين :

١- التركيز على جوهر العملية التعليمية وليس على شكلها، ومدى التقدم الذي يحققه الأفراد، وكيفية تحسين العملية التعليمية، كما يتم التركيز على العمليات Processes وليس على الهيكل Structures .

٢- بناء العقول البشرية ، وذلك من أجل إحداث تغييرات في طريقة تفكير الأفراد تجاه موقف ما، وبحدوث هذا التغيير يكون قد حدث لهم تحول في تفكيرهم، مما يعد الإنجاز الأساسي لعملية التمدرس التي تستهدفها عملية إعادة البناء في المقام الأول ، فإن الاهتمام الأكبر في عملية إعادة البناء ينصب على تنمية التفكير الإبداعي BreakThrough thinking لدى الأفراد حتى لا تأتي اللحظة التي يعبرون فيها عن رغبتهم في أداء عمل ما، وفي نفس الوقت يبررون عجزهم بالقصور في الموارد المادية، ويظل هؤلاء الأفراد عاجزين عن مواجهة الأزمات والتحديات، أي العمل على تنمية التفكير الإبداعي والإبتكاري لدى الأفراد من أجل التهيؤ للمستقبل ومواجهة التغييرات والتحديات المتسارعة .

ولإحداث عملية إعادة البناء في المدرسة لابد للإدارة المدرسية من إحداث التغيير والتطوير في المدرسة، فالتغيير في كل شيء حقيقة لا يمكن تلافيها أو تجاهلها، ولكن التعامل مع هذا التغيير هو جوهر العمل التربوي، والإدارة

المدرسية الفعالة هي التي تتفاعل معه وتصفه كعنصر أساسي يمكن توجيهه والتكيف معه .

والتغيير هو عملية مستمرة ودائمة وهذا ما يؤكد التغيير المستمر والتطور الذي شهدته المدارس خلال السنوات الماضية والتي ما تزال تشهده، فالتغيير أمر ضروري وأساسي لنجاح المدرسة ولكن لا بد من العمل على فهم عملية التغيير بحيث يكون الهدف منه هو التحسين والتطوير والحصول على نتائج إيجابية وبشكل أفضل، ومن أجل نجاح عملية التغيير في المدرسة فعلى المديرين ربط أهداف التغيير بأهداف المدرسة، وحث الجميع على تقبله والعمل على تحويل الطاقات السلبية المقاومة للتغيير إلى نواتج إيجابية تخدم التغيير .

ومن الضروري أن يشترك بعملية التغيير في المدرسة كل من له علاقة بالعملية التعليمية فهو مسؤولة العديد من المعلمين والطلاب والمراقبين والعاملين وأعضاء مجلس المدرسة، أي فريق العمل بالكامل، فالتغيير ليس مهمة المدير وحده وإنما مهمة يشترك فيها الجميع، وإن إحداث التغيير وتنفيذه لا يتم بشكل مفاجئ وإنما لا بد من التهيؤ له، ومن ثم محاولة العمل به وهذا يمر بمراحل عديدة وقد أشار جون John أن عملية التغيير في المدرسة تمر بثلاثة مراحل وهي:

١-مرحلة البدء أو التكيف وهي التي تؤدي إلى قرار حدوث التغيير، وهذا يستند إلى معرفة الاحتياجات والتحديات التي تتطلب إحداث التغيير في العملية التعليمية، ومن ثم تحديد الأساليب التي سوف تتبع لتنفيذ التغيير ومحاولة شرح وإقناع جميع الأفراد في المدرسة بضرورة التغيير ومدى الاستفادة منه ومشاركة الجميع في تنفيذه .

٢- مرحلة التنفيذ وهي محاولة وضع الفكر حيز التنفيذ، أي مرحلة بدأ تنفيذ التغيير داخل المدرسة وبمشاركة جميع الأفراد .

٣- مرحلة الاستمرارية أو التأسيسية حيث يصبح التغيير جزءاً من النظام بمجرد اتخاذ قرار التغيير، ومن ثم يتم الترتيب بوصفه في إطار التنفيذ وبمجرد بدء عملية التغيير يجب متابعة مدى مساندة وتشجيع الأفراد لها.

وبذلك فإن التغيير أمر ضروري لإحداث التطوير لتحقيق الهدف الذي ترمي إليه أي مدرسة-وهو مسؤولية المدير القائد بالدرجة الأولى وهو الذي يعمل على دراسة التحديات والمتطلبات التي تتطلب عملية التغيير، ومن ثم يحدد جوانب التغيير ويمهد له لفريق العمل، ويحاول تنفيذه بمشاركة الأفراد المعنيين بالعملية التعليمية جميعهم في المدرسة في كل خطوة من خطوات التغيير، والعمل على مساعدة الأفراد لتقبل التغيير وتبسيطه لهم لكي يتكيفوا معه، والعمل على المشاركة بتنفيذه وتقديم الاقتراحات التي تحمل الإبداع والابتكار التي تؤدي إلى تحقيق التطوير في الأداء المستمر الشيء الذي يلبي المتطلبات والاحتياجات الخارجية .

يلاحظ مما سبق عرضه وجود العديد من الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة المتطورة والتي يمكن إذا ما تم تطبيقها في إدارة المدارس وقيادتها أو الأخذ منها مما يتناسب مع الإمكانيات والظروف الموجودة لاستطاع القائمون على الإدارة من تحقيق الأهداف المرسومة للعملية التعليمية بمستوى عالٍ من الجودة والتميز في الأداء .